وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف . المسيلة .

الكلية: معهد علوم و تقنيات نشاطات البدنية و الرياضية

قسم : الإدارة و التسيير الرياضي

رقم :

ميدان: علوم و تقنيات نشاطات البدنية و الرياضية

فرع : إدارة و تسيير رياضي

تخصص :إدارة و تنظيم في الرياضة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالب : مسقم عبد الجبار

تحت عنوان

الثقافة التنظيمية و علاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين في الإدارات الرياضية

دراسة ميدانية بمديريات الشباب و الرياضية لولايات (المسيلة ـ برج بوعريريج)

لجنة المناقشة :

بوصلاح النذيـــر	**جامعة المسيلة**	**رئيسا**
شريف حمـــــزة	**جامعة المسيلة**	**مشرفا و مقررا**
زرواق أحمـــــد	**جامعة المسيلة**	**مناقشا**

السنة الجامعية : 2017/2016

كلمـــة شكـــــر

قال تعالى في محكم تنزيله " و سيجزي الله الشاكرين" سورة آل عمران، من الآية: 144

و كذلك مصداقا لقوله" و لئن شكرتم لأزيدنكم " سورة إبراهيم ، من الآية: 07

أولا و قبل كل شيء أشكر الله عز وجل الذي و فقني و قدرني على إنهاء هذا العمل المتواضع ، الذي أرجو أن يكون عملا نافعا لي و لجميع الطلبة الباحثين في حقل التربية و التعليم ، و بالأخص مجال التربية البدنية و الرياضية .

و بكل امتنان و احترام أشكر الأستاذ المشرف "**شريف حمزة** "، حفظه الله الذي لم يبخل علي بعلمه و توجيهاته القيمة التي مهدت لي الطريق لإتمام هذا العمل و الذي كان لي في العلم مرشدا و في المعاملة أخًا مع تمنياتي له بالمزيد من النجاح و التوفيق ، فشكرا على تفانيه.

و كما أشكر زملائي طلبة ماستر دفعة **2017/2016** .

و إلى كل أساتذتي و كل من علمني .

و إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في السر و العلن .

شكـــــــــــــرًا

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان فهرسة الجداول والأشكال	
مقدمــة	أ
الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة	
الخلفية النظرية	3
1_ الثقافة التنظيمية	3
1.1_ مفهوم الثقافة التنظيمية	3
2.1_ نظريات الثقافة التنظيمية	4
3.1_ أهمية الثقافة التنظيمية	5
4.1_ وظائف الثقافة التنظيمية	6
5.1_ أبعاد الثقافة التنظيمية	6
6.1_ عناصر الثقافة التنظيمية	7
7.1_ أنواع الثقافة التنظيمية	8
2_ الأداء الوظيفي	8
1.2_ مفهوم الأداء الوظيفي	8
2.2_النظريات المفسرة للأداء الوظيفي	11
3.2_ تحسين الأداء الوظيفي	14
4.2_ أهمية الاداء الوظيفي	14
5.2_ عناصر الاداء الوظيفي	15
6.2_العوامل المؤثرة في الأداء	15
الدراسات السابقة	16
التعليق عن الدراسات السابقة	21
أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة	22

الفصل الثاني: الإطار العام لدراسة	
1.الكلمات الدالة في الدراسة	24
2.إشكالية الدراسة	25
3.أهداف الدراسة	27
4.أهمية الدراسة	27
5.فرضيات الدراسة	27
الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة	
1.الدراسة الاستطلاعية	29
2. المجال الزماني و المكاني	29
3.المنهج المتبع في الدراسة	29
4.مجتمع وعينة الدراسة	30
5.أدوات جمع البيانات والمعلومات	30
6. إجراءات التطبيق الميداني للأداة	34
7. الأساليب الإحصائية	34
الفصل الرابع: عرض النتائج و تفسيرها و مناقشتها	
1.تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى	36
2.تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية	43
3.تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة	50
الفصل الخامس: إستنتاجات و إقتراحات	
1.استنتاجات عامة	61
2.اقتراحات	61
3.الآفاق المستقبلية	62
4.المراجع المعتمدة في الدراسة	–
5.الملاحق	–
6.ملخص الدراسة	–

قائمة الجداول

الجـــــداول	العنـــــــــــــــــوان	الصفحة
الجدول رقم (01)	يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات لمحور ثقافة الانضباط و الدرجة الكلية لفقراته	31
الجدول رقم (02)	يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات لمحور ثقافة العلاقة الإنسانية و الدرجة الكلية لفقراته	32
الجدول رقم (03)	يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد ثقافة دافعية نحو العمل و الدرجة الكلية لفقراته	33
الجدول رقم (04)	حساب الثبات ألفا (& كرونباخ)	33
الجدول رقم (05)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	36
الجدول رقم (06)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	37
الجدول رقم (07)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	38
الجدول رقم (08)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	39
الجدول رقم (09)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	40
الجدول رقم (10)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)	41
الجدول رقم (11)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	42
الجدول رقم (12)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	43
الجدول رقم (13)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	44
الجدول رقم (14)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	45
الجدول رقم (15)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	46
الجدول رقم (16)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	47
الجدول رقم (17)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)	48
الجدول رقم (18)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	49
الجدول رقم (19)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	50
الجدول رقم (20)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	51
الجدول رقم (21)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	52
الجدول رقم (22)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	53
الجدول رقم (23)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	54
الجدول رقم (24)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)	55
الجدول رقم (25)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	56

قائمة الأشكال

الأشكال	العنـــــــــــــــــوان	الصفحة
الشكل رقم (01)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	36
الشكل رقم (02)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	37
الشكل رقم (03)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	38
الشكل رقم (04)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	39
الشكل رقم (05)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	40
الشكل رقم (06)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)	41
الشكل رقم (07)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	42
الشكل رقم (08)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	43
الشكل رقم (09)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	44
الشكل رقم (10)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	45
الشكل رقم (11)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	46
الشكل رقم (12)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	47
الشكل رقم (13)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)	48
الشكل رقم (14)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	49
الشكل رقم (15)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	50
الشكل رقم (16)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	51
الشكل رقم (17)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	52
الشكل رقم (18)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	53
الشكل رقم (19)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	54
الشكل رقم (20)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)	55
الشكل رقم 21)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	56

مقدمة :

تلعب الثقافة التنظيمية دورا رئيسيا على جميع المستويات و الأنشطة داخل التنظيم الإداري ، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحسين و تطوير الأداء بشكل ملائم و فعال ، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية و الجماعية و التنظيمية ، و هذا من خلال تجسيد و تطوير القيم و الاتجاهات و السلوك و المعايير الحديثة التي تعمل على تنمية و تطوير الأداء الوظيفي .

ومن أهم سبل نجاح أي مؤسسة وجود افراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة انشطة العمل داخل المنظمة، ولكي تضمن المؤسسة ولاء افرادها وجب اتفاق بين اهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الافراد ،وايجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الاساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الاولى على اداء الموظفين ،ذلك ان كفاءة الاداء دالة على قيم ومعقدات الافراد داخل المؤسسة ، فإذا كان للمؤسسة تشكيلة من المنتجات تمكنها من تحقيق مركز تنافسي معتبر ،فكذلك لها منتج ثقافي يؤثر على افكار وسلوكيات الافراد. ويمكن للمؤسسة بناء ثقافية تنظيمية وقوية من خلال مصادرها الاساسية المتمثلة في تاريخ المنظمة ومؤسسيها اضافة الى طريقة التوظيف والترقية والدوافع والتي تعتبر الركائز الاساسية لبناء ثقافة تنظيمية قوية.

وتتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية او الداخلية للمنظمة او في تركيبة وخصائص اعضاء المنظمة ، فاصبح من غير الممكن ان تعيش أي دولة او مؤسسة او دائرة في معزل عن التغيرات.(**الفرحان،2003،ص15**)

وجاءت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى اداء العاملين في الادارات الرياضية ،وتمثلت هذه الاخيرة في مديريات الشباب والرياضة لكل من ولايات (المسيلة ،برج بوعريريج)، حيث تغير مديرية الشباب والرياضة واحدة من اكبر واهم القطاعات الرياضية الحيوية ،وان تطورها وتقدمها يساهم في تنمية وتطوير الرياضة بصفة عامة ، وان تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية الايجابية يساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها.

و للإحاطة بهذا الموضوع إتبعنا الخطة التالية :

* الجانب النظري: نركز على فصلين لموضوع بحثنا، ففي الفصل الأول سنتطرق إلى الخلفية النظرية و الدراسات السابقة و الفصل الثاني إلى الإطار العام للدراسة.

*الجانب التطبيقي: نركز على فصلين، فالفصل الثالث نتطرق فيه إلى منهجية البحث التي تحتوي على كل من الإجراءات الميدانية، المنهج المتبع، أدوات البحث، مجالاته، المعالجة الإحصائية، عينة البحث و كيفية اختيارها ، والفصل الثاني نعرض فيه عرض النتائج و تفسيرها ومناقشتها تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها ، و الفصل الرابع إلى وضع جمل من الاقتراحات و التوصيات التي نراها تخدم الموضوع .

الفصـــل الأول
الخلفية النظرية
و
الدراسات السابقة

الخلفية النظرية :

1_ الثقافة التنظيمية

1.1_ مفهوم الثقافة التنظيمية :

إن مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية ، فهي تعتبر عنصرا هاما في تكوين منظمات الأعمال ، و تقوم بدور حيوي في تجسيد و تطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة ، و لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها ، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم و الاتجاهات و معايير السلوك داخل أي مجتمع، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين. (**العميان،2002،ص311**)

كما تؤدي الثقافة التنظيمية دورا هاما في التأثير في سلوك العاملين الفردي ، و ذلك من خلال تركيزها على قيم و معتقدات ترغب الإدارة في ترسيخها في أذهانهم لصالح العمل كالاهتمام بالعملاء ، و العمل الجماعي ، و احترام الوقت ، و الإخلاص في العمل ، و توفر المنظمات ذات الثقافة القوية ميزات عمل مادية و معنوية أكثر من المنظمات الجديدة التي لم تنشر بعد ثقافتها و لم تترسخ في نفوس العاملين الجدد ، و هناك عدة تعاريف للثقافة التنظيمية :

يعرف القريوتي الثقافة التنظيمية بأنها منظومة المعاني و الرموز و المعتقدات و الطقوس و الممارسات التي تتطور و تستقر مع مرور الزمن ، و تصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاءه حول خصائصه و السلوك المتوقع من الأعضاء فيه .(**القريوتي،2008،ص373**)

و يعرف Jones الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم و المعايير المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم ، و كذلك مع الناس خارج المنظمة .(**177,2007,Jones**)

و يتسائل Hofstede عن أسباب قدرة المجتمعات على حفظ ثقافتها من خلال تعاقب الأجيال مستفسرا عن المادة التي تتكون منها الطبقات الراسخة ، ثم يجيب بأنه لا توجد جينات لكي تحمل في طياتها الثقافة و إنما الثقافة هي كتاب غير مدون لقواعد اللعبة الاجتماعية التي يتم تمريرها إلى القادمين الجدد من خلال أعضائها لتستقر في عقولهم.

(**Hofdtede,2005,p36**)

و قدم الكاتب كيرت ليون تعريفا للثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة من الافتراضات و الاعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة " (**حريم،2006،ص327**)

و ايضا عرفها ويلن Wheelen بان الثقافة " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء التنظيم الواحد " (**الجزراوين و المدهون،1995،ص397**)

و عرف الكاتب Gibson و زملاؤه الثقافة التنظيمية " بأنها تعنى شيئا مشابها لثقافة المجتمع ، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم و اعتقادات و مدركات و افتراضات و قواعد و معايير و أشياء من صنع الإنسان ،و أنماط سلوكية مشتركة "(**جريم،2006،ص327**)

كما عرفها (Kossen) هي " مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة رؤساء و مرؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة (**العميان،2002،ص311**)

و يقدم الباحث تعريفا للثقافة التنظيمية " منظومة مشتركة من القيم و أساليب التفكير و القناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المنظمة ، و التي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل ، و تعتبر من أهم المكونات المعنوية و الفكرية في منظمات الأعمال .

2.1_ نظريات الثقافة التنظيمية :

و لقد أجرى الكثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة التنظيمية ن و السلوك التنظيمي و قد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات و النماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة و الأفراد و الجماعات و التنظيم و هي كالأتي : (**الشمري،2001،ص38-40**)

1.2.1_ نظرية القيم : يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة ، و إنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم و الاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة و يورد وصفي إلى أن (اوبلر) يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها ، و تسيطر على تفاعل الأفراد ، و تحدد الكثير من أنماطهم الثقافية .

2.2.1_ نظرية روح الثقافة : تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص و السمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية ، و تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة و العاملين في المنظمة .

3.2.1_ نظرية التفاعل مع الحياة : تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم ، و التي يعرف القادة بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية ، و التي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره ، و يتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة ، و عن أسلوب التفكير و عن الطابع القومي ، و إنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء و الأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية و تعكس هذه الصورة قيم الجماعة و درجة تماسكها و أسلوب تعاملها مع القادة و الزملاء داخل المنظمة ن و باختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم .

و تتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية و هي :

1_ عدم وجود فواصل بين الثقافة و المنظمة .

2_ يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة لتغييرها .

3_ العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية استند إلى القيم الاجتماعية .

4.2.1_ نظرية سجية الثقافة : تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة ، و تعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية ، أو يعبر عن مجموعة المشاعر العواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة ، و هذه الفكرة تنمو خلال التدريب و الممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد و ينتج عن هذا التراكم تشكل المهارة و المعرفة التي تحدد سلوك الفرد و تؤثر فيه ، و تتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام و التوافق مع القيم و الاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

و قد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعيا لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد ، و ينظر للخارجين عليه على أنهم منحرفين أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع ن في حين أوضحت دراسات (باتسون) وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة ، إحداهما خاصة بالذكور و الأخرى خاصة بالإناث ، و أن هناك تكامل بين سجية الذكور و سجية الإناث .

أما دراسة (لينتون) فقد ركزت على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي ، و يقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم ، و يرى (لينتون) أن شغل الأفراد (للمناصب) المراكز ، و الأدوار الاجتماعية يطبع شخصياتهم بطابع معين ، و يرى (لينتون) أن شخصيات المركز لا تناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع ، و إنما تتكامل معه .

3.1_ أهمية الثقافة التنظيمية :

تأتي الثقافة التنظيمية من كونها تشكل الإطار الفكري و المرجع لسلوك العاملين ، فهي التي تحدد العمل المقبول الذي يشجع المؤسسين الأوائل و مجموعات العمل على فعله ، و العمل غير المتوقع أن يواجه الاستنكار و الاستهجان منهم ، و يؤكد ذلك مالك (**March–April,2001**) ، فيذكر بأن للثقافة التنظيمية دورا في توجيه اتخاذ القرار من قبل الموظفين في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة ، و من ثم عد يمكن للثقافة التنظيمية عاملا حاسما في نجاح تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية في المنظمة مما يؤثر في كفاءة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة .

4.1_ وظائف الثقافة التنظيمية : (Daft,2001,p589)

أما وظائف الثقافة فيمكن القول أن لها وظيفتين أساسيتين هما :

1.4.1_ إحداث التكامل و النسق الداخلي : إذ تسهم الثقافة في تأسيس نظام العمل الجماعي و طرائق الاتصال و بيان السلوك المقبول و غير المقبول .

2.4.1_ التكيف الخارجي مع البيئة : إذ تساعد الثقافة التنظيمية على وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها من خلال آليات التعامل مع البيئة الخارجية كالعملاء و التجاوب مع احتياجاتهم و توقعاتهم و المنافسين و طرائق التعامل معهم .

5.1_ أبعاد الثقافة التنظيمية :

أما من حيث أبعاد الثقافة التنظيمية فقد اختلفت وجهات نظر الكتاب و الباحثين في ماهيتها و أعدادها ، فيرى Erickson أن أبعاد الثقافة التنظيمية هي الهيكل التنظيمي ، و أهمية أمن المنظمة ، و مسؤولية الأمن الجماعية بالمنظمة ، و الاتصالات ، و السلوك الإداري ، و مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، فضلا عن استجابة العاملين و تصرفاتهم ، أن ما يهم في هذا المجال هو الآلية التي يتم بها إنتاج الثقافة و إعادة إنتاجها علاوة على تثقيف العاملين الجدد ، و هناك رموز موجودة في المنظمة تعكس نماذج و دلائل تعمل على الحفاظ على ثقافة المنظمة عبر أشكال مترسبة من أنماط التفكير (**Erickson,2000,p4**) ، و يميز (**عبد اللطيف،2007،ص196–200**) بين أربعة أنواع من عمليات إدارة الرمز التي تتضمن :

1.5.1_ اللغة : هي أداة الاتصال و تكمن أهميتها في أنها مؤشر اجتماعي ثقافي تمارس تأثيرا كبيرا في تكوين الاتصال الداخلي ، و من ثم فإن فهم الآخرين الذين يتحدثون يعني نقل القيم و المعايير من خلال أحاديثهم بشكل تلقائي.

2.5.1_ الطقوس و الشعائر: هي عبارة عن ممارسات يومية تخضع لبعض القواعد و الإجراءات الرسمية و غير الرسمية لها طابع مرجعي ، فالجامعة تمارس شعائر معينة عند افتتاحها و عند إجراء الامتحانات و إعلان النتائج و الغرض من ذلك التأكيد على هوية الجامعة و مركزها في المجتمع .

3.5.1_ الأساطير و القصص و الحكايات : الأساطير وسائل اتصال و ترسيخ للنظام التمثيلي للقيم ضمن المنظمة ، إذ تشري إلى تاريخ المنظمة و نجاحاتها و عصرها الذهني ، و تعد الوظيفة الأساسية للأساطير و القصص و الحكايات في المنظمة توحيدا للمعتقدات لدى العاملين من خلال اتفاق جماعي بينهم .

4.5.1_ الأبطال : و هم شخصيات الأسطورة الذين بسبب شخصياتهم و أفعالهم و مواقفهم دخلوا في أسطورة المنظمة ، لأنهم ليس فقط بسبب كفاياتهم المهنية و لكن كذلك لأنهم أصبحوا رموزا قيادية تحرك قيم المنظمة و تؤثر فيها جاعلة إياها قيما يتقاسمها أفراد المنظمة ككل .

و يضيف القصيمي إلى الإبعاد المذكورة أبعادا أخرى للثقافة التنظيمية أهمها الألفة و الرسميات : إذ تشير الألفة إلى تعاون علائقي دراماتيكي يخطط من خلال مجموع من النشاطات ، أما الرسميات فهي نظام لطقوس و شعائر مختلفة يتم العمل بها في مناسبة فردية أو حدث فردي (**أسعد أحمد،2008،ص45**).

6.1_ عناصر الثقافة التنظيمية :

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر و هي كما يلي :

1.6.1_ القيم التنظيمية : فهي القيم التي تنعكس في مكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية .(**المدهون و الجزراوي،1995،ص399**)

تعمل القيم التنظيمية على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، و من هذه القيم المساواة بين العاملين ، الاهتمام بإدارة الوقت ، الاهتمام بالأداء و احترام الآخرين .... الخ (**العميان،2002،ص312**)

2.6.1_ المعتقدات التنظيمية : هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و المهام التنظيمية ، و من هذه المعتقدات على سبيل مثال هو أهمية المشاركة في صنع القرارات ، و المساهمة في العمل الجماعي.

(**المدهون و الجزراوي ،1995 ،ص400**)

إن العلوم السلوكية تهتم بمعرفة الأفكار الصحيحة والخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد ، لأن كليهما يؤثران في السلوك الإنساني ، و على هذا الأساس تصنف الأفكار إلى ثلاث فصائل هي :

ا_ الافكار الصحيحة .

ب_ الأفكار الخاطئة .

ج_ الأفكار التي لم تثبت صحتها أو خطئها .

و كل هذه الأفكار تلعب دورا هاما في المجتمع عندما يعتنقها الأفراد و تصبح من ثقافتهم .(**جواد،2000،ص227**)

3.6.1_التوقعات التنظيمية : تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الطي يعني مجموعة من التوقعات الذي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الأخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين من الرؤساء ، و الزملاء من الزملاء الآخرين و المتمثلة بالتقدير و الاحترام المتبادل ن و توفير بيئة تنظيمية يساعد و يدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الاقتصادية .(**العميان،2002،ص313**)

4.6.1_ الأعراف التنظيمية : هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة ، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب و الابن في نفس المنظمة ، و يفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة و واجبة الإتباع (**العميان،2002،ص313**) ، و يعتبر مفهوم المعايير Norms من أحد المفاهيم المهمة في

العلوم السلوكية ، إلى جانب أهميته في علم الاجتماع ، حيث يشير إلى طرق العمل ، و إن معظم ما يقوم به الأفراد من أعمال و ما يمتنعون عن القيام به باعتبارهم أعضاء في مجتمع ثقافي في خواصه و مكوناته ، و العلوم السلوكية تعني بدراسة السلوك المقبول اجتماعيا و تنظيميا (**جواد،2000،ص227**)

7.1_ أنواع الثقافة التنظيمية :

أشار بعض الباحثين في الإدارة إلى أن أنواع الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة إلى أخرى ، و من قطاع إلى آخر ، و من ابرز هذه الأنواع :

1.10.1_ الثقافة البيروقراطية : و في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات و السلطات ، فالعمل يكون منظما ، و الوحدات يتم بينها تنسيق ، و يكون تسلسل السلطة بشكل هرم ي ، و يقوم هذه الثقافة على التحكم و الالتزام .

2.10.1_ الثقافة الإبداعية : و تتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع ، و يتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ، و مواجهة التحديات .

3.10.1_ الثقافة المساندة : تتميز بالصداقة و المساعدة فيما بين العاملين ، فيسود جو الأسرة المتعاونة ، و توفر المنظمة الثقة ، و المساواة ، و التعاون ، و يكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة .

4.10.1_ ثقافة العمليات : و يكون الاهتمام محصورا على طريقة انجاز العمل ، و ليس النتائج التي تتحقق ، فينتشر الحذر ، و الحيطة بين الأفراد ، و الذين يعملون على حماية أنفسهم ، و الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما و يهتم بالتفاصيل في عمله .

5.10.1_ ثقافة المهمة : تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف ، و انجاز العمل ، و تهتم بالنتائج ، و تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج ، و بأقل التكاليف .

6.10.1_ثقافة الدور: و هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي ، و بالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد ، و تهتم بالقواعد و الأنظمة ، كما أنها توفر الأمن الوظيفي ، و الاستمرارية ، و ثبات الأداء.(**الشمري،1998،ص63**)

2_ الأداء الوظيفي :

1.2_ مفهوم الأداء الوظيفي :

أولا: الأداء : هناك عدة تعاريف للأداء تناولها الباحثون و منها ما يلي :

اللغة : أدى تادية ، اوصله و قضاه ، و هو ادى للأمانة من غيره و تاديت له من حقه أي قضيته.

(**الفيروز ابادي، 1987 ،ص24**)

اصطلاحا : يرى الباحثون المعاصرون أن الأداء هو المقياس الرئيسي الذي يتم التنبؤ به في إطار استخدامه ، و يستخدم كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد ، و بمعنى آخر فالأداء هو نتاج جهد معين بذله فرد ما أو مجموعة من الإنجاز عمل معين (**بدوي أحمد،1986،ص50**)

و يعرف الأداء في معجم مصطلحات العلوم الإدارية بأنه القيام باعباء الوظيفة من مسؤوليات و واجبات وفقا للمعدل المفروض ادائه من الموظف الكفء المدرب (**بدوي،1986،ص31**)

و يعرف (**اندروي**) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف كدالة للجهد المبذول و مهارات و قدرات هذا الموظف (**باجابر،1996،ص24**)

كما يشير الأداء إلى الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه باي عمل من الأعمال.(**هايتر،1988،ص271**)

و يعرفه البعض الآخر بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات و واجبات وفقا للمعدل المطلوب من العامل الكفء و المدرب ، و معظم علماء الإدارة ينظرون إلى الأداء على أنه انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله ، أيا كان طبيعة هذا العمل (**السلمي علي،2004،ص32-33**)

ثانيا : الأداء الوظيفي :

الوظيفة هي اللبنة الأساسية في بناء أي جهاز و هي التي يتكون منها الهيكل التنظيمي لمختلف قطاعات العمل لأي منظمة ، لذلك فإن تصميم الهيكل التنظيمي في نهاية الأمر يتوقف على توزيع أنشطة المؤسسة على الإدارات المختلفة ، و التي تتكون من وظائف عديدة يتم تصميمها بشكل متكامل يؤدي في النهاية لتحقيق الهدف المرجو من تلك الإدارات ،و بالتالي من الهيكل الإداري بصفة عامة (**قابل،2004،ص25**)

و تعد الأداء الوظيفي من الموضوعات المركزية في علم الإدارة ، و تمثل الإدارة بمختلف عملياتها الإدارية مركزا مؤثرا في جميع المؤسسات المختلفة في المجتمع ، سواء أكانت صناعية ، أو تجارية ، أو تربوية تعليمية ، إذ أنها الأداة المسؤولة عن إدارة دقة التطور و التقدم و دفعه لتحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الاداري ، أو في سلوك العاملين ، أو في الوسائل و الأساليب الإدارية ، أو في كل هذه النواحي مجتمعه ، مما يؤثر على مسيرة المؤسسة سلبا أو ايجابا ، لذا يمكن القول أن الادارة الفعالة هي الأساس الضروري لتكوين قاعدة ملائمة للتطوير و التقدم ، لما يمثله من اهمية لتحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمات بكفاءة و فعالية (**الشريدة،هيام،2002،ص51**)، و في هذا النطاق تعددت تعريفات الباحثين للأداء الوظيفي .

و يعرف الأداء الوظيفي بأنه قدرة الفرد على تحقيق اهداف الوظيفة التي يشغلها .(**آل نمشة،1996،ص8**)

و يعرف **المير** (**1995**) الأداء الوظيفي بانه نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة او الهدف المخصص له بنجاح ، و يتوقف ذلك على القيود العادية الاستخدام المعقولة للموارد المتاحة (**المير،1995،ص49**)

و يعرف كيت ديفس الأداء الفردي لأي موظف بأنه محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل و قدرته على العمل .

(**الحربي،2005،ص156**)

و بذلك نجد أن الأداء الوظيفي عبارة عن دالة تفاعل بين السلوك الذي يمارسه الموظف و مدى انجازه في مجال عمله ، حيث يميز **جيلبرت** بين كل من السلوك و الانجاز و الأداء ، باعتبار أن السلوك هو ما يقوم به الافراد من أعمال في المنطقة التي يعملون بها ، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج ، في حين الأداء فهو محصلة التفاعل بين السلوك و الانجاز (**الحربي،2005،ص157**)

و يرى **السليمي** بان الرغبة و المقدرة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الداء حيث أن هناك علاقة تبادلية بين الرغبة و المقدرة في العمل على مستوى الأداء(**السليمي،2004،ص27**)

و ينقسم الأداء الوظيفي غلى قسمين : الأول عام يتضمن مستوى الجهد في العمل ، و نوعية الانجاز و فهم أهداف المنظمة التي يعمل بها الموظف ، و القسم الثاني يتضمن مهارات التخطيط و التنفيذ و الإشراف و اتخاذ القرارات

(**باجابر،1996،ص25**)

و بالرغم من اختلاف الباحثين حول تحديد العناصر التفصيلية للأداء ، إلا انه يمكن اجمالها بعنصرين : العنصر التنظيمي ، و العنصر البشري (الإنساني)، فعنصر التنظيم يتكون من الهياكل و الوظائف التي يمكن تغييرها و إعادة تشكيلها ، بحيث تصبح أكثر كفاءة و فعالية ، و أكثر ملائمة للظروف البيئية المتطورة ، أما العنصر البشري فيتعلق اهتمامه بالجانب الإنساني عن طريق التدريب المستمر للموظفين و الإداريين ، و إكسابهم المهارات المناسبة لعملهم ، و تنمية الإحساس بالمسؤولية لديهم ، و الثقة في نفوسهم و القدرة على اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحياتهم ، إضافة إلى ذلك فإن تلبية احتياجات العاملين الوظيفية و الشخصية ، و توفر الخدمات العامة لهم في المؤسسة من شأنها تعزيز أواصر الألفة و الانتماء عند العاملين نحو مؤسستهم ، و هذا ينسجم و يتناغم مع الهدف الأساس الذي وجدت الإدارة من اجله إلا و هو خدمة الأفراد ، و الاستجابة لحاجاتهم من الخدمات العامة (**الشريدة،هيام،2002،ص57**)

و يرى رضا ان الاداء الوظيفي عبارة عن الانشطة و المهام التي يزاولها الموظف في المنظمة و النتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية للموارد المتاحة و الانظمة الادارية و القواعد و الاجراءات و الطرق المحددة للعمل (**رضا،2003،ص54**)

و الاداء الوظيفي هو جهد الموظف في العمل ، و عند النظر في لائحة تقرير الكفاية بالمملكة العربية السعودية نجد ان الاداء الوظيفي ينقسم الى قسمين : الاول : عام ، حيث يشمل الجهد في العمل ، و نوعية انجاز العمل و فهم اهداف الجهاز الذي يعمل به الموظف المراد تقييمه و الثاني : خاص بما يتطلبه هذا المستوى الاداري من مهارات ، كالقدرة على التخطيط و التنفيذ و الإسراف و اتخاذ القرارات . (**رضا،2003،ص56**)

و بذلك يعد الاداء الوظيفي في هذه الدراسة هو مدى قدرة موظفي الادارات الرياضية على تحقيق اهداف الوظائف التي يشغلونها من خلال انجاز المهام و الاعمال في الوقت المحدد لها .

2.2_النظريات المفسرة للأداء الوظيفي :

إن إدراك الدور الكبير الذي قوم به الفرد في العملية الإنتاجية ، قد وجه انتباه الدارسين و الباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء و الأفراد و الجماعات و التنظيم ، و فيما يلي عرض بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي و تحلل مكوناته :

1.2.2_ نظرية الإدارة العلمية :

يعتبر فرديريك تايلور من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية ، و قد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية ، كما وجد أن ليس هناك معيار واحد و محدد للإنتاج و الناتج اليومي المتوقع للعمال ، و أنه ليس هناك علاقة واضحة و ثابتة بين الأجور و الإنتاج ، و قد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل رفع الانتاجية و تم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل انتاج العامل ، و هذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت و الحركة ، كما أوصلت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين و ضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل ، و قد قدمت وسائل لتخطيط و جدولة الإنتاج ، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله أي موارد متاحة في المنظمة لأداء العمل ، و قد قدمت وسائل لتخطيط و جدولة الإنتاج ، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات و أموال و مواد خام ، و أكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من اجل رفع الإنتاجية.(**بدوي،1986،ص19.18**)

2.2.2_ نظرية التقسيم الإداري :

من أبرز هذه النظرية هنري فايول (H.Fayol) و تركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات و أقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية و خفض التكاليف ، و تبرز أيضا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض. (**جواد،2000،ص23**)

لقد وجد **فايول** أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن ان يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي : نشاطات فنية ، نشاطات تجارية ، نشاطات مالية ، نشاطات محاسبية ، نشاطات إدارية .

و لقد ركز **فايول** في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتباره اهم هذه النشطة ، و قسمها إلى خمسة عناصر هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق ، الرقابة ، كما وضع أربعة عشر (14) مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته و خبراته مؤكدا انها تضمن حسن اداء المدير لدوره إذا ما التزم بها و سار عليها و هذه المبادئ هي :

تقسيم العمل ، السلطة و المسؤولية ، الانضباط في العمل ، وحدة الأمر ، وحدة الاتجاه ، تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد ، المكافآت ، المركزية ، التسلسل الهرمي ، النظام ، المساواة ، الاستقرار الوظيفي ، الابتكار و المبادءة ، العمل بروح الفريق .(**الدحلة ،2001، ص8**)

3.2.2_ النظرية البيروقراطية :

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني **ماكس و بير** (**max weber**) حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها ، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات و أساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات ، و كانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم ؟ و لماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفق التعليمات التي تناسب إليهم في حدود الأوامر المشددة و التي تتلخص في مفهوم : "اصدع بما تؤمر"

و قام فير بإيضاح الفرق بين القوة و المواصفات التي تمكن القائد من ان يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها ، و اهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تناسب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعيه و اختيار على تنفيذها ، و أوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات و قسمها على ثلاثة اقسام هي : السلطة البطولية _ السلطة التقليدية _ السلطة القانونية الرشيدة . (**الدحلة ،2001، ص10**)

4.2.2_ نظرية العلاقات الإنسانية :

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الإهتمام بالجوانب الإنسانية و الإجتماعية في المنظمة ، و هي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية و معنوية باعتباره إنسانا وجدانيا و انفعاليا أكثر منه رشيدا و منطقيا ، و قد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها التون مايو و زملاؤه التي أجريت في هوثورن بشركة جنرال الكتريك ، و أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات و التحرير من طاقة الضغوط الرئاسية و تخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج ، و ارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية .

كما كشفت نتائج أيضا ان الحافز الإقتصادي لا يمثل الدافع الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس ، و إنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل و بمشاكله الشخصية ، و من الأفكار الخرى التي قدمها انصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون (Kurt Lewin) و التي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل ، كما كشفت دراسته عن اهمية المشاركة في الإدارة و أثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد.

(**همشري عمر،1994،ص50**)

5.2.2_ نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها **أدمز** (Adams) على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة ، و يقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت و الحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت و الحوافز التي

يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى و نفس الظروف (**همشري عمر،1994،ص52**) ، و تتضح هذه النظرية في النط القيادي و الأداء الوظيفي حيث يشعر العاملون بأن المكافآت المنظمة كالراتب و الاحترام و التقدير ، و المشاركة ، موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم و درجة استحقاق كل واحد منهم .

(**الهواري سيد،2003،ص20**)

6.2.2_ نظرية التوقع :

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتورفورم (**vector vroom**) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد ، و شعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه ، و تعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء ، اما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين ، و تتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية :

(**الهواري سيد،2003،ص22**)

الدافع للأداء = منفعة العوائد X احتمال تحقق العوائد :

و تعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع و الأداء ، و ذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسبن الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية و الإشراف و المشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل ، و هو ما يعود بالنفع على الفرد و التنظيم، كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز ، بحيث يكون الفرد على بينه من المكافآت التي سيحققها ما يؤديه من عمل (**همشري عمر،1994،ص55**)

7.2.2_ النظرية اليابانية في الإدارة :

قام **وليام أوشي** (**W.Ouchi**) بإجراء عدة دراسات و أبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل الوصول إلى سر نجاح الإدارة اليابانية ، و توصل في نهاية الأمر إلى ما اسماه بنظرية (Z) و التي تقوم فرضياتها على الإهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي. (**الشهري،1998،ص31**)

و يؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان ، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها ، و أن العمل الجماعي و توحيد الجهود و خلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء. (**الشهري،1998،ص32**)

8.2.2_ نظرية Z :

و تقوم نظرية على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الآتي :

أ_ الثقة بين العاملين بعضهم ببعض و بين العاملين و الإدارة .

ب_ الحذق و المهارة في التعامل و العمل ، و ينتج ذلك عن الخبرة و التجربة و طول ممارسة العمل .

ج_ الألفة و المودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة و صداقات حميمة و تعاون و اهتمام و دعم للأخرين .

و في حال توفر الثقة و المهارة و المودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الإلتزام الوظيفي و الإنتماء للمنظمة ، و هو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى اداء الفرد و إنتاجية المنظمة . (**الدحلة ،2001، ص76**)

3.2_ تحسين الأداء الوظيفي :

بعد استعراض مفهوم الداء الوظيفي و اساليبه المختلفة سوف تناول سبل تحسين الاداء الوظيفي كهدف نهائي للتقييم ، و التي يحددها هاينز في مثلث قوامه تطوير الموظف ، و تحسين طبيعة الوظيفة ، و تخسين طبيعة الموقف ، و سوف نعرضها على النحو التالي :

1.3.2_ تطوير قدرات و مهارات الموظف : يرى هانيز انه يعد من المهام الصعبة في تحسين الاداء الوظيفي ، يتم ذلك من خلال تحديد جوانب القوة و الضعف في الموظف و بالتالي تحسينها بتقديم المعلومات و المهارات ، و تحفيزه للعمل ....

2.3.2_ تحسين الوظيفة : و يتم ذلك من خلال تحليل العمل أ الوظيفة لتحديد المهام و المسؤوليات و الادوار التي يتطلبها القيام بأداء واجبات هذا العمل ، و بالتالي احداث تغير في بيئة تلك الوظيفة و مهامها لتكون محفزة للأداء .

3.3.2_ تحسين الموقف : يقصد به البيئة التنظيمية من حيث مناخ العمل ، و الاشراف و وفرة الموارد ، و الانظمة الادارية ، و من سبل التحسين تغير بعض من تلك المعايير المعوقة للعمل كمقدار تفويض السلطة ، و الى أي مدي يسمح المشرف أو يشجع موظفيه على تحمل المخاطرة و حرية مناسبة لإتخاذ القرار . (**هاينز،1988،ص276 .277**)

4.2_ أهمية الاداء الوظيفي :

يحتل الداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره النتائج النهائي لمحصلة جميع الانشطة بها ، و ذلك على مستوى الفرد و لمنظمة و الدولة ، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزا و من ثم يمكن القول بشكل عام ان اهتمام ادارة المنظمة و قيادتها بمستوى الاداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها ، و على ذلك فإنه يمكن القول بأن الاداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة و في أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاسات لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة ايضا .

و ترجه أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة : و هي مرحلة الظهور ، و مرحلة البقاء و الاستمرارية ، و مرحلة الاستقرار ، و مرحلة السمعة و الفخر ، و مرحلة التميز ، ثم مرحلة الزيادة ، و منثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدم ، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها (**الشريدة،2002،ص82**)

5.2_ عناصر الاداء الوظيفي :

أ_ المعرفة بمتطلبات الوظيفة : و تشمل المعارف العامة ، و المهارات الفنية و الخلقية و العلمية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها .

ب_ نوعية العمل : و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة و مهارات فنية و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

ج_ كمية العمل المنجز : أي مقدر العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ، و مقدار سرعة هذا الانجاز .

د_ المثابرة و الوثوق : و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و انجاز الأعمال في اوقاتها المحددة ، و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين ، و تقييم نتائج عمله.(**درة،1998،ص35**)

6.2_العوامل المؤثرة في الأداء :

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الداء الوظيفي ، لأنه مجال واسع متشعب الأبعاد ، و لأن تلك العوامل متعددة ، يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته ، كما يعزى بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي ، و يرجع بعض الباحثين صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقادة بصفة خاصة إلى تداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية ، و نمط القيادة من جهة أخرى و شخصيات الأتباع من ناحية ثالثة ، و الأهداف و الامكانات المادية و البشرية و مدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة و اشباع حاجات العاملين و الوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي من ناحية رابعة (**درة،1998،ص40**)

و تظهر أهمية ثلاثة عوامل تؤثر في الأداء على وجه الخصوص و هي :

أ_ الموظف : و ما يمتلكه من معرفة و مهارات و اهتمامات و قيم و دوافع و اتجاهات .

ب_ الوظيفة : و ما تتصف به من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فروض عمل ممتع فيه تحد و يحتوي على عناصر التغذية العسكرية كجزء منه .

جـ_ البيئة التنظيمية : و ما تتضمنه من مناخ للعمل ، و الاشراف ، و وفرة المارد و الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي ، حيث تدي الوظيفة من خال و ضمن هذه العوامل .

_ الدراسات السابقة :

يعتبر استطلاع الابحاث و الدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث و لقد تم استطلاع العديد من الدراسات فيما يخص موضوع بحثنا و سنعرض أهم و أحداث ما توفر لدينا منها :

الدراسة الأولى :

هشام أحمد العشيري تحت عنوان : "**أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لموظفي الهيئات الحكومية في مملكة البحرين**" ، رسالة ماجستير ، سنة **2000**.

مشكلة الدراسة : ما مدى الاختلاف الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى لموظفي الهيئات الحكومية ؟

هدف الدراسة : التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في الهيئات الحكومية في مملكة البحرين ، مع دراسة الأسباب المؤثرة فيها ، و ياس مستوى أداء الموظفين ، و دراسة أثر سنوات الخبرة العملية على أدائهم .

المنهج المتبع : استعانة الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي .

عينة الدراسة : و تمثلت في 80موضفا من العاملين في الهيئات الحكومية في مملكة البحرين و تم اختارها بطرية عشوائية

أداة الدراسة :اعتمد الباحث على الاستبيان

النتائج المتوصل إليه :_ ابتكار مجموعة من الأنشطة و الفعاليات تهدف إلى تعزيز العلاقات بين منتسبي الهيئات الحكومية و تقرب بعضهم إلى بعض .

تفعيل نظام الحوافز للموظفين المتميزين لتعزيز هذا المبدأ و تشجيع الآخرين على السعي نحو التميز و زيادة دافعيتهم نحو العمل .

الاهتمام بالموظفين الحديثي التوظيف عبر وضع خطة تطويرية مع بداية التحاقهم بالعمل لرفع مستوى ثقافتهم نحو التميز في الأداء الوظيفي ، و الاستفادة من ذوي سنوات الخبرة الأكثر في تشجيع و غرس ثقافة الداء في زملائهم الجدد .

الاهتمام بالموظفين و هذا لرفع مستوى الأداء و الانضباط و الدافعية في عملهم .

الدراسة الثانية :

دراسة أحمد بن فرحات الشلوي تحت عنوان : **الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي «دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية . المدنيين و العسكريين "**، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،**2005**.

مشكلة الدراسة : ما علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء الوظيفي بالكلية .

اهداف الدراسة :_ التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية خالد العسكرية .

_تحديد مستوى الأداء التنظيمي لدى منسوبي الكلية المدنيين و العسكريين .

المنهج المتبع في الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

عينة الدراسة : اعتمد الباحث على 100 لدى المدنيين و العسكريين

أداة الدراسة : اعتمد الباحث استبانة كأداة جمع لمعلومات .

نتائج الدراسة : _ان مستوى الثقافة في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبيا .

_ ان مستوى انتماء الوظيفي لمنسوبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده .

_ توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية بمختلف أبعاده و بين قيم الثقافة التنظيمية و الإنتماء الوظيفي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية للمدنيين و العسكريين .

الدراسة الثالثة : دراسة قاري بلقيس عبد الرحيم تحت عنوان : **المحاور الاساسية لثقافة المنظمة و علاقتها بالأداء** "دراسة ميدانية على المنظمات العامة بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية"، رسالة لنيل شهادة ماجستير ،**2005**.

مشكلة الدراسة : ما علاقة المحاور الأساسية لثقافة التنظيمية بمستوى الأداء في المنظمات العامة ؟

أهداف الدراسة : _ التعرف على المحاور الاساسية للثقافة التنظيمية المتمثلة في احساس الفرد بأهميته التنظيمية ورغبته في ترتيب اولويات العمل ، و الرؤية التنظيمية الواضحة ، و الالتزام التنظيمي و احساس الفرد بالعدالة التنظيمية و علاقتها بمستوى كفاءة الاداء في المنظمات العامة ، بغرض الوصول إلى نتائج تفيد في وضع توصيات تسهم في معالجة بعض النقاط ضعف الأداء في المنظمات العامة .

المنهج المتبع في الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي .

العينة : تم اختيار اربع منظمات كمجتمع لهذه الدراسة و المتمثل في 50 فرد .

أداة الدراسة : اعتمد الباحث استبانة .

نتائج الدراسة : اوضحت الدراسة أن الابعاد الأساسية للثقافة التنظيمية لها أثر ايجابي على مستوى كفاءة الأداء ، و ذلك من خلال اراء العاملين في هذه المنظمات ، إضافة إلى ذلك فإن الدراسة كشفت عن وجود عدالة تنظيمية ، و التزام تنظيمي و وضوح الرؤية المستقبلية ، و أهمية دور الفرد في المنظمة ، و قيام بترتيب اعمالهم حسيب الاولوية ، و تشجيع من الادارة في كل المنظمة يساعد في رفع مستوى كفاءة الأداء بالمنظمات ، و توصف المختلفة التي يسود فيها ذلك بأنها ذات ثقافة تنظيمية إيجابية .

الدراسة الرابعة : الياس سالم تحت عنوان : **تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية** "دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، بالمسيلة "رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية ،سنة **2006**.

مشكلة الدراسة : كيف تأثر ثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ؟

أهداف الدراسة : _ معرفة أهم الابعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة و موضوع الأداء ، و كذا العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة و أداء العاملين .

_ دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل انماط السلوك لدى المبحوثيين .

المنهج المتبع في الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

عينة الدراسة : تمثلت عينة دراسة في 92 عاملا في الشركة الجزائرية من مجموع 276 عاملا .

أداة الدراسة : كما استخدم الاستبيان و المقابلة و الملاحظة كأداة لجمع البيانات و المعلومات

نتائج الدراسة : _ وجود العديد من القيم الثقافية و التي تعتبر مقوما ثقافيا مهما لتحقيق اداء جيد و انتاجية مرتفعة ، حيث تبين وجود قيم ثقافية و ممارسات و سلوكيات أثرت ايجابا على رضا العاملين و ادائهم و التي تعتبر ناجحا في وجه تحقيق التميز في الاداء في المؤسسة ميدان الدراسة وكذا المؤسسة الاقتصادية .

الدراسة الخامسة : دراسة لزغبي **تخت عنوان : أثر الالتزام بالقيم الثقافية و التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة لكرك** ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة غزة ، **2007**.

مشكلة الدراسة : هل يؤثر الالتزام بالقيم الثقافية و التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة؟

اهداف الدراسة : معرفة اثر الالتزام بالقيم الثقافية و التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة.

المنهج المتبع في الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي

اداة الدراسة : اعتمد الباحث على استبيان .

عينة الدراسة : تمثلت عينة الدراسة 50 لدى العاملين .

نتائج الدراسة : _ ان مستوى التزام العاملين بالقيم الثقافية الفردية جاء بدرجة مرتفعة و بمتوسط حسابي كما جاء في مستوى التزامهم بالقيم الثقافة التنظيمية و قيم العدالة التنظيمية بدرجات متوسطة ، و ان مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين قد جاء بدرجة متوسطة .

_ بينت الدراسة ان هناك اثر دالا احصائيا عند مستوى دلالة للالتزام بقيم العدالة التنظيمية(قيم عدالة الاجراءات ، قيم عدالة المعاملات) على مستوى الاداء الوظيفي .

الدراسة السادسة: دراسة لزهراني تحت عنوان : **أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية** ، رسالة قدمت استكمالا للحصول على درجة الماجستير ، جامعة السعودية ،**2007**.

مشكلة الدراسة : هل يؤثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية؟

اهداف الدراسة : _تحليل أثر الثقافة التنظيمية في اداء العاملين بالمملكة العربية السعودية ، حيث شملت القطاع الصحي و التعليمي في المنظمات الحكومية و الخاصة .

_ دراسة أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية للعاملين على اختلاف ادراكهم لعناصر الثقافة التنظيمية في هذه المنظمات .

_ تحليل العلاقة بين المتغيرات التنظيمية للمنظمة و عناصر الثقافة التنظيمية ، و التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في اداء العاملين .

المنهج المتبع في الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي

عينة الدراسة : تمثلت عينة الدراسة على 67 لدى العاملين بالمملكة العربية السعودية

اداة الدراسة : اعتمد على أداة الاستبيان

نتائج الدراسة :

_ان هناك علاقة ارتباطية موجبة بين خمس من ابعاد قيم الثقافة التنظيمية ، و بين كفاءة الأداء، حيث اتضح ان البعد الكثر ارتباطا و تأثير بالإيجاب في كفاءة الاداء هو البعد القانون و النظام .

_ ان هناك علاقة ارتباطية سالبة بين خمس من ابعاد الثقافة التنظيمية و بين كفاءة الاداء ، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن كفاءة الأداء ترتفع بارتفاع القانون و النظام ، التنافس ، القوة ، الفاعلية ، الاقتصاد ، و تنخفض بانخفاض ابعاد فرق العمل .

الدراسة السابعة : للباحث الثويني تحت عنوان : **أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني في السعودية** ، رسالة قدمت استكمالا على شهادة الماجستير ، جامعة السعودية ، **2007**.

مشكلة الدراسة : هل أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة ؟

اهداف الدراسة :_ معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الاعمال على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة .

المنهج المتبع في الدراسة : استخدم الباحث على المنهج الوصفي .

أداة الدراسة : اعتمد الباحث على الاستبيان .

نتائج الدراسة :_ ان هناك حاجة ماسة لفهم و دراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات السعودية المختلفة ، و خاصة مع التطور السريع و المستمر للبيئة السعودية و توافقها معه ، و تقديم الحلول و المقترحات لكيفية تعديل او تغيير هذه الثقافة .

_ و أيضا أوصل أن تتضمن برامج التدريب الموجودة في السعودية سواء في مجال التطوير الاداري او في مجال خدمة المجتمع بالتدريب السلوكي .

الدراسة الثامنة : للباحث أسعد أحمد محمد عكاشة تحت عنوان : **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي** "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات(Paltel) في فلسطين"،رسالة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ، **2008**.

مشكلة الدراسة : _ ما هو اثر الثقافة التنظيمية الايجابية على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات في (Paltel) فلسطين ؟

اهداف الدراسة : التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية و أثرها على مستوى الأداء الوظيفي .

المنهج المتبع في الدراسة : اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

أداة الدراسة : قام باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الاولية .

عينة الدراسة : طبقت على عينة مكونة من 312 موظفا و تم اختيارها عينة عشوائية طبقية .

نتائج الدراسة :

_ أظهرت الدراسة أن هناك أثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية "Paltel".

_ اظهرت كذلك وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية و هي (السياسات و الاجراءات ، و الانظمة و القوانين ، المعايير و المقاييس ، الأنماط السلوكية ، القيم التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الاتجاهات التنظيمية) بين مستوى الداء الوظيفي .

_ و اظهرت ان العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات و القدرات المتعلقة بالجوانب الابداعية و الابتكارية بهدف على مواكبة التغيرات و التطورات الجديدة .

الدراسة التاسعة : للباحثة شامي صليحة تحت عنوان : **المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة حالة –جامعة أحمد بوقرة –بومرداس–"**، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، **2010**.

مشكلة الدراسة : ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين ؟

أهداف الدراسة : _ التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره و أبعاده المختلفة ، و كذا الأداء الوظيفي ، مفهومة ، محدداته .

_ التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء التنظيمي للعاملين .

المنهج المتبع في الدراسة : اعتمدت الباحثة في دراستها المنهج التجريبي .

عينة الدراسة : تمثلت عينة دراستها في الاساتذة الدائمين الموظفي الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح الدائمين و البالغ عددهم (38 موظف) و (85 أستاذ).

أداة الدراسة : اعتمدت على الاستبيان و المقابلة الشخصية

النتائج الدراسة : _ تتوقف كفاءة و فعالية الأداء الفردي و الجماعي و الأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ التنظيمي السائد على ما يتخذ من قرارات و ما يتم من سلوك و اتجاهات نحو هذه المنظمة ، حيث يتأثر الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به و باتجاهه و إدراكه لها .

التعليق على الدراسات السابقة : تم استعراض بعض الدراسات منها من تطرقت إلى موضوع الثقافة التنظيمية و منها من تناولت موضوع الأداء الوظيفي ، و منها من تناولتهما معا ، و قد تفاوتت فيما بينها في تناول هذا الموضوع من زوايا مختلفة و في قطاعات مجتمعية متباينة ، فمنها من تناولت موضوع الثقافة التنظيمية كأحد متغيرات الدراسة بهدف الكشف عن دورها و أهميتها ، و تأثيرها على الأعمال الإدارية و كذا تأثرها بهذه التغيرات ، و منها من تناولت المتغير الثاني (الأداء الوظيفي).

و يتضح مما تم عرضه سابقا أن موضوع الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي ، قد نال اهتمام الباحثين رغن أنه تم تناولها بشكل مفصل و قد تبين من خلال استعراضنا لهذه الدراسات ما يلي :

_ أن جزء من هذه الدراسات استهدف إلى التعريف بالثقافة التنظيمية عبر الجوانب المهمة المتعلقة بهذا المحور سعيا إلى فهم العميق للعناصر المكونة لها و البنية التحتية لها .

_ و الجزء الآخر سعى إلى التعريف بالأداء الوظيفي و الفهم العميق حول المتطلبات اللازمة لها ، و المعوقات التي تحد من وجودها ، و تحديث بما يتلائم مع العمل في الميدان الإداري.

هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة بعضها محلي ، عربي و البعض الآخر في قطاعات امة و خاصة .

كما ساعدت هذه الدراسات في إرشادي و التوجيه في الإطار النظري للدراسة و تكوين تطور شامل لموضوع الدراسة و تحديث الطرق المنهجية للدراسة الحالية .

ـ إسهام الدراسات في الدعم التطور الإداري في المؤسسات الإدارية كأحد مقومات الإستمرار و البقاء في ظل تطور الكبير و التغيرات الهائلة المتسارعة في قطاعي المعرفة و التكنولوجيا سعيا منها في مواكبة هذه التغيرات المتلاحقة في شتى المجالات لرفع كفاءتها و فاعليتها .

ـ إختلاف هذه الدراسات فيما بينها شمن كل محور من محاورها من حيث الأبعاد و العناصر و المتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة .

ـ و كذلك من حيث المنهج المتبع من هذه الدراسات (الثقافة التنظيمية) معظمها اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

ـ الفهم العميق للمشكلة و كيفية تكوين الخلفية النظرية .

ـ استعماله كمرجع و كذلك إعداد المحتوى العلمي للإطار النظري لهذه الدراسة.

- إيضاح النقاط الأساسية المحددة لمشكلة الدراسة و أهدافها و صياغة الفروض التي تحقق الأهداف.

- تحديد المنهج المستخدم في الدراسة و كذلك تحديد نوعية و حجم و كيفية اختيار العينة و جميع الخطوات الإجرائية لبحث هذه الظاهرة.

- كذلك ربط النتائج المتوصل إليها ومقارنتها بنتائج بحثنا.

الفصـــل الثاني
الإطار العام
للدراســة

1_ الكلمات الدالة في الدراسة :

1.1_ الثقافة التنظيمية :

1.1.1_ لغة : يرى ديمورغون (Démorgon) ان مصطلح الثقافة (Culture) مشتق من كلمة (Cultura) اللاتينية الأصل ، و تعني عملية حراثة الأرض (**Med nuiga,2003,53**)، فيما يرى البعص أن المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني (Colére) ، و الذي يعني كذلك عملية زراعة الأرض ، و على الرغم من تعدد و اختلاف وجهات النظر يظل تعريفها قاصرا على الاحاطة بكل جوانب المكونة للثقافة ، و تعني كلمة الثقافة في اللغة رعاية العقل و الاعتناء بتهذيب الانسان .

2.1.1_ اصطلاحا : يعرفها هوفستيد (Hofstede) بأنها :" الخصائص و القيم المشتركة التي تميز مجموعة من الفراد عن المجموعات الأخرى . (**أسعد احمد،2008،ص09**)

و عرفها تايلور على انها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة و العقيدة و الفن و الاخلاق و القانون و العادة واية قدرات يكتسبها الانسان كعضو في المجتمع .(**أسعد احمد،2008،ص10_11**)

كما عرفها (Kossen) هي " مجموعة من القيم التي يجلبها اعضاء المنظمة رؤساء و مرؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة " (**العميان،2002،ص311**)

3.1.1_ اجرائيا : يمكن تعريف الثقافة التنظيمية في دراستنا هذه على انها مجموعة من القيم و المبادئ و الأفكار و المفاهيم و العادات السائدة في المؤسسات الرياضية لدى الأفراد الموظفين بها ، و التي تؤثر ايجابا او سلبا على ادائهم الوظيفي و بالتالي تؤثر على المؤسسة ككل .

2.1_ الأداء الوظيفي :

1.2.1_ لغة : الفعل ادى من كلمة أداء (Perform) و الذي يعني : يؤدي أو ينجز وفقا لعرف معين (**الدحلة،2001،ص95**) ، و الاداء كلمة مترجمة من الكلمة اللاتينية (performance) و التي تشير الى تأدية عمل أو انهاء نشاط أو تنفيذ مهمة ، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الاهداف المسطرة . (**شامي،2010،ص61**)

2.2.1_ اصطلاحا : لقد تعدد تعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها :

_ هو ذلك النشاط أو المهارة او الأداء المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا او فكريا من اجل اتمام مهام الوظيفة الموكلة له ، حيث يحدث هذا السلوك تغيير بكفاءة و فعالية يحقق من خلالها الأهداف المسطرة من قبل المنظمة (**اسعد احمد،2008،ص33**)

_ و هناك تعريف آخر للأداء الوظيفي و هو تنفيذ امر او واجب او عمل ما استند على شخص او مجموعة للقيام به. (**بوعطيط،2009،ص61**)

ـ و يعرفه البعض على انه محصلة السلوك الانساني في ضوء الاجراءات و التقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الاهداف المرغوبة .(**شامي،2010،ص61**)

3.2.1_ اجرائيا : يقصد بالأداء الوظيفي في دراستنا هذه بانه تنفيذ الموظف لأعماله و مهامه و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها .

3.1_ الادارة الرياضية :

1.3.1_ اصطلاحا : الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط و قيادة و رقابة افارد المؤسسة الرياضية ، باستخدام جميع الموارد لتحقيق أهداف محددة (**طلحة،عدلة،1997،ص8**)

فالإدارة الرياضية تعني الخدمة ، و أن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الاخرين أو يؤدي خدمة عن طريق الإدارة ، و هي عملية تنفيذ الأعمال بواسطة الاخرين عن طريق تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة مجهود ادائه ، و هي كذلك تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي في الهيئات الرياضية ، و إخراجه بصورة منظمة من اجل تحقيق أهداف هذه الهيئات.(**شلتوت،معوض،1999 ،ص152**)

عرف كل من **دوسونس كيلي و بلاتن و باتل** الإدارة الرياضية على أنها " المهارات المرتبطة بتخطيط و التنظيم و التوجيه و المتابعة و الميزانيات و القيادة و التقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو انشطة بدنية ترويحية" .

2.3.1_ اجرائيا : الادارة الرياضية هي عملية منظمة و مستمرة تهدف إلى تنظيم و التخطيط و توجيه كل الأعمال داخل المؤسسة الرياضية و كذا متابعة و رقابة الأفراد العاملين بها و تقييم ادائهم من اجل تحقيق الهداف المسطرة .

2_ الإشكالية :

إن التطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي أحدثت مشكلات عديدة للمنظمات منها ما هو تكنولوجي ومنها ما هو اقتصادي ولهذا فإنه من المحتم على المنظمات التي ترغب الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري بواسطة الثقافة التنظيمية المكونة لها أن تبذل جهدا ملحوظا لتوفير الثقافة التنظيمية المناسبة والراشدة للإبداع الإداري وتكون هذه الثقافة تستجيب دائما للتطورات و التعديلات التي تواكب هذه التطورات وذلك من خلال الأفكار والأساليب الجديدة التي تمكن المنظمة من مواجهة المشكلات و التحديات .

إذ تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضفي المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات. ولاستيعاب دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية وللاستفادة منه في حياة العاملين والمنظمات سيتطرق الباحث

في هذا الجانب إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها وعلاقتها بالعمل وأنواعها ومكوناتها ووسائل تطويرها وتكوينها. (**أسعد احمد،2008،ص24**)

ومن هذا يتضح أن الثقافة التنظيمية تشكل تحديا لأي منظمة نظرا لما لها اثر في تكوين سلوك المدراء والقادة والعاملين الذين يعملون من اجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة بشكل عام ، كما أنها تستمد خصائصها من الثقافة العامة في المجتمع من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى. ولثبات أن الثقافة التنظيمية هي الدافع الرئيسي تدفع بالفرد والمنظمة لتحقيق التميز والإبداع ، سيتم انجاز هذه الدراسة لتحقيق هذا الغرض .

كما تقوم المنظمات دوما بالسعي لتحقيق كفاءة و الفعالية الادارية من أجل تحقيق الأهداف ، و المنظمات المتقدمة تولي اهتماما بالغا في تنمية و تطوير الاداء من خلال اتباع اساليب الادارة الحديثة ، و من الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام البالغ بالثقافة للمنظمة ، حيث تعتبر أهم ملامح الادارة الحديثة ، حيث تقوم بدور حيوي في تجسيد و تطوير الفكر الإداري الحديث ، و تعتبر عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي حيث لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها ، و أن مجال الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت في كتب العلوم الإدارية .

إذ ينظر إلى المنظمة الرياضية على انها نظام ثقافي فرعي يتأثر بالثقافة و القيم السائدة و بالتالي يؤثر على سلوك و أداء العاملين بالمنظمة إلى تحقيق فعاليتها على افتراض ان هناك علاقة المنظمة و فشلها و تركيزها على القيم و المفاهيم التي تدفع اعضائها إلى الالتزام و العمل الجاد ، و الاستجابة لاحتياجات المتعاملين ذوي العلاقة مع المنظمة و مع بيئة العمل.(**سامية حسن،1998،ص28**)

و الثقافة التنظيمية تتداخل في السياسات و القواعد و الاجراءات و تحديد مستويات الأداء و مدى فاعلية المنظمة الرياضية و من ثم يتميز سلوكهم بخصائص معينة قد تؤثر على مستويات الأداء و مدى تحقيق الفعالية التنظيمية في المنظمات الرياضية .

و من هذا المنطق نصل إلى طرح التساؤل التالي :

هـــــل للثقافة التنظيمية علاقة بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية ؟

و يندرج تحت التساؤل تساؤلات فرعية :

1_ هل توجد علاقة بين ثقافة الانضباط و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية ؟

2_ هل توجد علاقة بين ثقافة العلاقة الإنسانية و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية ؟

3_ هل توجد علاقة بين ثقافة الدافعية نحو العمل و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية ؟

3_ أهداف الدراسة :

_ التعرف على واقع الثقافة التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية .

_ تعزيز الثقافة التنظيمية التي تساهم في تنمية قدرات الموظفين و تطوير مستوى أدائهم الوظيفي .

_ معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية .

4_ أهمية الدراسة :

_ تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للطاقات و القدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء الوظيفي و تحقيق الانتاجية نتيجة لاختيار الوسائل الفعالة و اساليب التحرك الفعال .

_ العمل على تطوير مستوى الثقافة التنظيمية بهدف تجسيد و تطوير الأداء الوظيفي لينسجم مع اتجاهات الإدارة الحديثة بما يحقق أهداف المؤسسات الرياضية .

5_ فرضيات :

فرضية العامة :

توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية .

فرضيات الجزئية :

1_ توجد علاقة بين ثقافة الانضباط و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية .

2_ توجد علاقة بين ثقافة العلاقة الإنسانية و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية .

3_ توجد علاقة بين ثقافة الدافعية نحو العمل و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية .

الفصـــل الثالث

الإجـراءات الميدانيـة للـدراسة

1_ الدراسة الاستطلاعية:

لقد أصبح إجراء الدراسات الاستطلاعية أمرا ضروريا يلجأ إليه كثير من الباحثين وذلك لما قد يجده من صعوبة في صياغة مشكلة بحثه صياغة علمية دقيقة، أو في تحديد الفروض التي تساعده على الاتجاه مباشرة إلى الحقائق العلمية والبيانات التي ينبغي له أن يبحث عنها(**محمد زيان عمر،1983، ص130_ 131**)

حيث يقوم الباحث بأداء دراسة استطلاعية تتعلق بموضوع البحث الذي يقترح إجراءه، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تعميق المعرفة بالموضوع المقترح, للبحث سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية وتجميع ملاحظات ومشاهدات عن مجموع الظواهر الخاصة للبحث، وكذا التعرف على أهمية البحث وتحديد فروضه والبدء في وضع النقاط الأولى لتخطيط البحث (الأهداف، الإطار ، وظروف البحث).(**فضيل دليو، 1995، ص46_ 47**)

كما تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة مهمة تساعد على معرفة مجتمع الدراسة والصعوبات التي يمكن أن تواجهنا في تطبيق أدوات الدراسة، وتساعد في اختيار العينة، و ذلك من خلال المقابلة التي أجريت مع بعض الرؤساء المصالح لمديرية الشباب و الرياضة الذين امدونا ببعض المعلومات و الإحصائيات المتعلقة بعدد المصالح و المكاتب و كذا عدد الموظفين ،حيث تم تقديم أداة البحث (استبيان) في صورته الأولية، ، وهنا تم اختيار 05(الموظفين) وذلك من أجل التعرف على ملائمة الأداة وصلاحيتها لقياس ما وضع من أجله ، وكذا مناسبتها لخصائص عينة البحث، حيث بلغ مجتمع الدراسة في مديريات الشباب و الرياضة لولايتي (المسيلة و برج بوعريريج) 32 موظفًا .

2_ المجال المكاني والزماني:

1.2_ المجال المكاني: تمت هذه الدراسة على مستوى رؤساء المصالح و المكاتب لمديريات الشباب و الرياضة لكل من ولايتي (المسيلة ، برج بوعريريج) و البالغ عددهم 32 رئيسا .

2.2_ المجال الزماني: تم الشروع في توزيع الاستبيان للفترة الممتدة ما بين 2017/01/18 إلى غاية 2017/04/30.

3.2_ المجال البشري: تم تحديد مجتمع البحث من مستوى رؤساء المصالح و المكاتب لمديريات الشباب و الرياضة ، موزعين على مديريات الشباب و الرياضة لكل من ولايتي (المسيلة ، برج بوعريريج)

3_ المنهج المتبع في الدراسة:

المنهج هو الطريقة أو الأسلوب الذي ينتهجه الباحث في بحثه أو دراسة مشكلته والوصول إلى حلول لها أو إلى بعض النتائج.(**عبد الفتاح محمد العيسوي،1996،ص13**)

وتختلف المناهج من بحث لأخر لإختلاف الهدف الذي يرغب الباحث التوصل إليه ومن أجل دراسة وتحليل المشكلة التي بين يدي، واستجابة لطبيعة موضوع البحث المقترح اعتمدت على المنهج الوصفي كوسيلة لتحليل موضوعي،هذا الأخير هو عبارة عن وصف وتفسير ما هو كائن حي ، وفي بعض الأحيان يهتم البحث الوصفي بدراسة العلاقة بين ما هو كائن وبين بعض الأحداث السابقة والتي تكون قد أثرت أو تحكمت في هذه الأحداث والظروف القائمة، فالبحوث الوصفية تحدد الطريقة التي توجد بها الأشياء. (**خير الدين علي ،1997، 86**)

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين في الإدارات الرياضية ، و هي دراسة تطبيقية على مديريات الشباب و الرياضة لكل من ولايتي (المسيلة ، برج بوعريريج)

4_ مجتمع وعينة الدراسة:

1.4_ مجتمع البحث:

نعني بمجتمع البحث دراسة جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث، وفي واقع الأمر أن دراسة مجتمع البحث الأصلي كله يتطلب وقت طويل وجهدًا شاقًا وتكاليف مرتفعة ويكفي أن يختار الباحث عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، بحيث تحقق أهداف البحث وتساعده على إنتاج مهمته.(**سامي ملحم،2000،ص200**)

و يتكون مجتمع الدراسة من مجموع رؤساء المصالح و المكاتب لمديريات الشباب و الرياضة لكل من ولايتي (المسيلة ، برج بوعريريج) و البالغ عددهم سبعة و ثلاثون (37) رئيسا بتعداد أربعة (4) رؤساء مصالح ، و اثنى عشر (12) رئيس مكتب لكل مديرية ، فيما تم اختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل ، و قد تم توزيع أداة الدراسة (الإستبيان) على أفراد العينة في شهر أفريل ، و من ثم قام الباحث باسترجاع اثنى و ثلاثون (37) استبانة ككل.

2.4_ العينة:

العينة جزء من الكل أو بعض من جميع ، وتعرف أيضا على أنها "مجموعة من المستجوبين (الناس)يتم اختيارهم من مجتمع أكبر لتحقيق أغراض الدراسة" يبني الباحث عمله عليها ويشترط أن تكون ممثلة لمجتمع البحث أحسن تمثيل، بغرض الحصول على أدق النتائج بغية تعميمها على المجتمع الأصلي، و يستخدم الباحث العينة، لأن في بعض الحالات من الصعب دراسة المجتمع ككل(**عبد الواحد الكبيسي،2007،ص217**)

حرصا للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية مطابقة للواقع قمنا باختبار عينة الحصر الشامل ،كل من مدريتي الشباب و الرياضة (المسيلة ، برج بوعريريج)، وتتكون العينة من 32 موظفا .

5_ أدوات جمع البيانات و المعلومات:

يشير محمد شفيق "أن الدراسة الوصفية يمكن أن تستعمل فيها مجموعة من الأدوات، لأنها تستهدف تقرير خصائص المشكلة ودراسة الفروق المحيطة بها، وكشف ارتباطاتها بمتغيرات أخرى بهدف وصف الظاهرة المدروسة وصفا دقيقا." (**محمد شفيق، 1998، ص111**)

لهذا فقد استخدم الباحث أداة هي إستبانة موجهة لموظفين مديريات الشباب و الرياضة (المسيلة،برج بوعريريج)

1.5_ الإستبيان: عبارة عن مجموعة من الأسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها وتعد هذه الأسئلة في شكل واضح بحيث لا تحتاج لشرح إضافي وتجمع معا في شكل إستمارة .

و قد قسمت الإستمارة إلى ثلاثة محاور و هي كالتالي :

المحور الأول : و يتضمن عبارات ثقافة الإنضباط ، و الذي يحتوي على 07 عبارات ، و قد تم استخدام سلم ليكارت ثلاثي (موافق ، محايد ، غير موافق) ، بحيث تم منح موافق : 03 درجات ، محايد : 02 درجات ، غير موافق : 01 درجة .

المحور الثاني : و يتضمن عبارات ثقافة العلاقة الإنسانية ، و الذي يحتوي على 07 عبارات ، و قد تم استخدام سلم ليكارت ثلاثي (موافق ، محايد ، غير موافق) ، بحيث تم منح موافق : 03 درجات ، محايد : 02 درجات ، غير موافق : 01 درجة .

المحور الثالث : و يتضمن عبارات ثقافة الدافعية نحو العمل ، و الذي يحتوي على 07 عبارات ، و قد تم استخدام سلم ليكارت ثلاثي (موافق ، محايد ، غير موافق) ، بحيث تم منح موافق : 03 درجات ، محايد : 02 درجات ، غير موافق : 01 درجة .

2.5_ حساب الخصائص السيكوميترية للأداة:

يعتبر الصدق والثبات أحد أهم شروط سلامة أداة القياس وهما مرتبطان يبعضهما البعض وفي هذا يقول كورتون "الصدق مظهر الثبات"(**أحمد محمد الطيب،1999،ص292**)

1.2.5_ الصدق:

تعتبر درجة الصدق هي العامل الأكثر أهمية بالنسبة للمقاييس والاختبارات وهو يتعلق أساسا بنتائج الاختبار،كما يشير "تابلر" أن الصدق يعتبر أهم اعتبار يجب توافره في الاختبار.

(**محمد حسن علاوي، 1996،ص321**)

يكون الاختبار صادقا عندما يقيس الغرض الذي وضع من أجله، وهنالك أنواع للصدق منها صدق المضمون أو صدق المحتوى، الصدق التلازمي، صدق التنبؤ، الصدق الظاهري، صدق المحكمين والصدق العاملي.

(**خير الدين علي أحمد ،1997،ص37**)

وقد اعتمدنا في دراستنا هذا على صدق المحكمين من قيام الباحث بعرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال التربية البدنية والرياضية بمعهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة لغرض تقويم صلاحية العبارات لقياس السمة التي وضعت من أجلها الاستبانة.

2.2.5_ صدق الإتساق الداخلي :

1.2.2.5_ الاتساق الداخلي بين عبارات ثقافة الانضباط ، و الدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور :

الجدول رقم (**01**) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات لمحور ثقافة الانضباط و الدرجة الكلية لفقراته:

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	ألتزم بالحضور و الانصراف من العمل الرسمي بالوقت المحدد في المؤسسات الرياضية.	0.44	0.01
02	نادرا ما استأذن بالمدة الممنوحة عند الاستئذان من العمل في المؤسسة الرياضية .	0.32	0.01
03	ألتزم بأوقات الاستراحة أثناء العمل في المؤسسة الرياضية .	0.23	0.01
04	ألتزم بقوانين العمل و لا أعمل على خرقها أو تجاوزها في المؤسسة الرياضية	0.49	0.01

05	أشجع القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسات الرياضية ضد المتجاوزين لقوانين العمل .	0.53	0.01
06	أقضي معظم وقتي أثناء العمل في إنجاز الأعمال المكلف بها في المؤسسة الرياضية.	0.48	0.01
07	غيابي عن العمل لا يكون إلا في الحالات الطارئة في المؤسسة الرياضية .	0.38	0.01

يبين الجدول رقم (**01**) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات لمحور ثقافة الانضباط و الدرجة الكلية لفقراته ، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.23_0.53)، حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01) و بذلك فقرات المحور صادقة لما وضعت قياسه .

2.2.2.5_ الاتساق الداخلي بين عبارات ثقافة العلاقة الانسانية ، و الدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا البعد:

الجدول رقم (**02**) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات لمحور ثقافة العلاقة الإنسانية و الدرجة الكلية لفقراته :

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تسود العلاقات الطيبة بين العاملين في المؤسسات الرياضية	0.30	0.01
02	يتكاثف الموظفون مع بعضهم عند الأزمات في المؤسسات الرياضية .	0.30	0.01
03	توجد بالمؤسسات الرياضية لجنة اجتماعية لتنظيم الفعاليات الاجتماعية .	0.30	0.01
04	يتسامح الموظفون مع بعضهم البعض عندما تحدث بينهم الأخطاء في المؤسسات الرياضية .	0.32	0.01
05	تسأل عن زميلك عند تغيبه عن العمل .	0.27	0.01
06	تلغى المنافسات بين الموظفين خارج العمل في المؤسسات الرياضية .	0.34	0.01
07	يقيم الموظفون العديد من الفعاليات و الانشطة الاجتماعية خارج العمل في المؤسسات الرياضية .	0.50	0.01

يبين الجدول رقم (**02**) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات ثقافة العلاقة الإنسانية و الدرجة الكلية لفقراته ، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.27_0.50)، حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01) و بذلك فقرات المحور صادقة لما وضعت قياسه .

3.2.2.5_ الاتساق الداخلي بين عبارات ثقافة دافعية نحو العمل ، و الدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا البعد:

الجدول رقم (**03**) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد ثقافة دافعية نحو العمل و الدرجة الكلية لفقراته :

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أشعر بالسعادة حين أذهب للعمل في المؤسسة الرياضية .	0.36	0.01
02	اشعر بالمتعة حين اداء عملي في المؤسسة الرياضية .	0.30	0.01
03	أشعر بالتقدير من قبل إدارتي في مكان عملي في المؤسسة الرياضية .	0.28	0.01
04	أحمل بعض الأعمال المتأخرة لأنجزها خارج وقت العمل الرسمي في المؤسسة الرياضية .	0.68	0.01
05	لا أنتظر مكافآت نظير إخلاصي في عملي في المؤسسات الرياضية .	0.42	0.01
06	أدافع عن المؤسسات الرياضية حين أسمع انتقادات موجهة إليها .	0.41	0.01
07	لا أفكر بالوقت أثناء العمل في المؤسسات الرياضية .	0.40	0.01

يبين الجدول رقم (**03**) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات ثقافة دافعية نحو العمل و الدرجة الكلية لفقراته ، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.28_0.68)، حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01) و بذلك فقرات المحور صادقة لما وضعت قياسه .

2.2.5_ الثبات:

يعرف ثبات الاختبار بأنه درجة التماسك التي يمكن لوسيلة القياس المستخدمة لتطبيقها, كما تعني مدى اتساق الاختبار ومدى الدقة التي نقيس بها اختبار لظاهرة موضوع القياس ، و قد عرّف "جليفورد" الثبات بأنه نسبة التباين الحقيقي في الدرجة المستخلصة من اختبارها، حيث أن تباين الدرجة على المقياس هي مؤشر للأداء الفعلي للأفراد، وتعبر تلك المعادلة عن درجة المقياس.(**ليلى السيد فرحات،2001،ص144**).

حيث استخدم الباحث المعالجة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان ، حيث تحصل علي قسمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان و ذلك باستعمال الحزمة الإحصائية spss الإصدار الثاني و العشرين.

و الجدول رقم (**04**) يوضح ذلك : **حساب الثبات ألفا (& كرونباخ)**

محاور الاستبيان	عدد الفقرات	الثبات (& كرونباخ)
المحور الأول	**7**	**0.852**
المحور الثاني	**7**	**0.799**
المحور الثالث	**7**	**0.862**
الاستبيان الكلي	**21**	**0.863**

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل (ألفا كرونباخ) كانت مرتفع لكل محور، حيث بلغ في المحور الأول (ثقافة الانضباط) بقيمة (**0.852**) أما في المحور الثاني (ثقافة العلاقة الإنسانية) فقد بلغ (**0.799**) ، في حين بلغ بعد المحور الثالث (ثقافة الدافعية نحو العمل) بقيمة (**0.862**) و قد بلغت قيمة (ألفا كرونباخ) لجميع المحاور الاستبيان الكلي (**0.863**) و هو معامل ثبات مرتفع ، و عليه يكون الاستبيان قابلا للتوزيع ، كما يكون للباحث قد أكد من صدق و ثبات أداة الدراسة ، مما يجعله على ثقة تامة بصحة النتائج .

6_ إجراءات التطبيق الميداني للأداة :

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة و صياغتها في صورتها النهائية ، حيث قمت باستئذان من إدارة تخصصي بالقيام بعملية التطبيق من خلال وثائق لتسهيل المهمة و المرخصة من طرف الإدارة يوم : 2017/04/18 من العام الدراسي 2017/2016 تم خلالها توزيع الاستبيان على افراد العينة الدراسة على النحو التالي :

_ مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة : 16 استمارة استبيان

_ مديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعريريج: 16 استمارة استبيان

7_الأساليب الإحصائية المستعملة:

تم الإستعانة في هذه الدراسة بنظام الحزم الإحصائية **spss** لإصداره الثاني و العشرون التي : هي احد واهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات، إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة، وأهم هذه الخصائص، بساطة الاستخدام وسهولة الفهم.

(أسامة أمين ربيع، 2007، ص199)

و اعتمدت على التقنيات الإحصائية التالية :

_ التكرارات .

_ النسب المئوية .

_ معامل الثبات ألفا كرونباخ .

_ معامل الارتباط بيرسون للبحث في العلاقة بين متغيرات الدراسة .

_ اختبار الدلالة الاحصائية كاف تربيع (كا^2).

الفصـل الـرابع
عـرض النتائج
و تفسيرها و مناقشتها

المحور الأول: توجد علاقة بين ثقافة الانضباط و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية

السؤال01: ألتزم بالحضور و الانصراف من العمل الرسمي بالوقت المحدد في المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (05) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 01	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
موافق	28	87.5%	10.7	17.3	02	42.25	0.00	دال عند 0.01
غير موافق	2	6.3%	10.7	-8.7				
محايد	2	6.3%	10.7	-8.7				
الإجمالي	32	%100	////					

الشكل رقم (01) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (01) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (32) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (28) فرد بنسبة مئوية بلغت 87.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (02) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 6.3%، أما المجموعة الثالثة و الأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (02) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 6.3%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 42.25 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " موافق " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

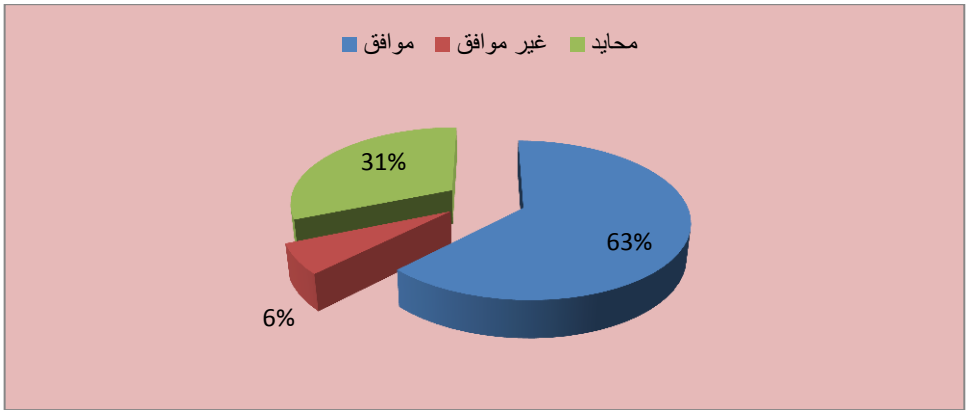
الاستنتاج:

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج ان اغلب افراد عينة الدراسة يلتزمون بالحضور و الانصراف من العمل الرسمي بالوقت المحدد في المؤسسات الرياضية.

السؤال02: نادرا ما استأذن بالمدة الممنوحة عند الاستئذان من العمل في المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (06) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 02	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
موافق	20	62.5%	10.7	9.3	02	15.25	0.00	دال عند 0.01
غير موافق	2	6.3%	10.7	-8.7				
محايد	10	31.3%	10.7	.70-				
الإجمالي	32	%100		////				



الشكل رقم (02) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (02) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (32) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (20) فرد بنسبة مئوية بلغت 62.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (02) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 6.3%، أما المجموعة الثالثة و الأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (10) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 31.3%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 15.25 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " موافق " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

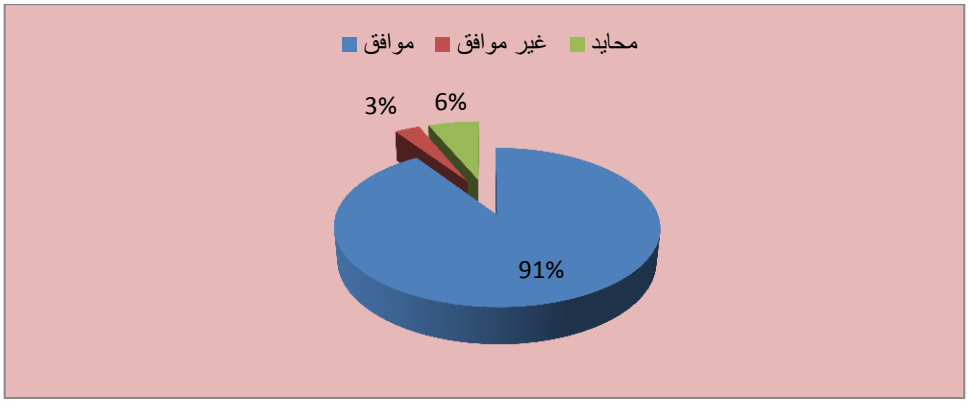
الاستنتاج:

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج ان اغلب افراد عينة الدراسة نادرا ما يستأذنون بالمدة الممنوحة عند الاستئذان من العمل في المؤسسات الرياضية.

السؤال03: ألتزم بأوقات الاستراحة أثناء العمل في المؤسسة الرياضية ؟

الجدول رقم (07) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 03	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
موافق	29	90.6%	10.7	18.3	02	47.31	0.00	دال عند 0.01
غير موافق	1	3.1%	10.7	-9.7				
محايد	2	6.3%	10.7	-8.7				
الإجمالي	32	%100	////					



الشكل رقم (03) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (03) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (32) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (29) فرد بنسبة مئوية بلغت 90.6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (01) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 3.1%، أما المجموعة الثالثة و الأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (02) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 6.3%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 47.31 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " موافق " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

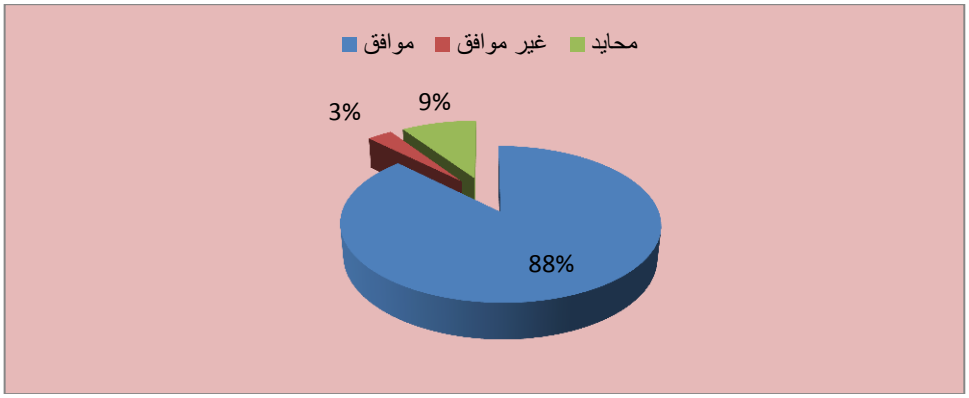
الاستنتاج:

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج ان معظم افراد عينة الدراسة يلتزمون بأوقات الاستراحة أثناء العمل في المؤسسة الرياضية.

السؤال04: ألتزم بقوانين العمل و لا أعمل على خرقها أو تجاوزهافي المؤسسة الرياضية ؟

الجدول رقم (08) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 04	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
موافق	28	87.5%	10.7	17.3	02	42.43	0.00	دال عند 0.01
غير موافق	1	3.1%	10.7	-9.7				
محايد	3	9.4%	10.7	-7.7				
الإجمالي	32	%100		////				



الشكل رقم (04) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (04) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (32) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (28) فرد بنسبة مئوية بلغت 87.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (01) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 3.1%، أما المجموعة الثالثة و الأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (03) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 9.4%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 42.43 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " موافق " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

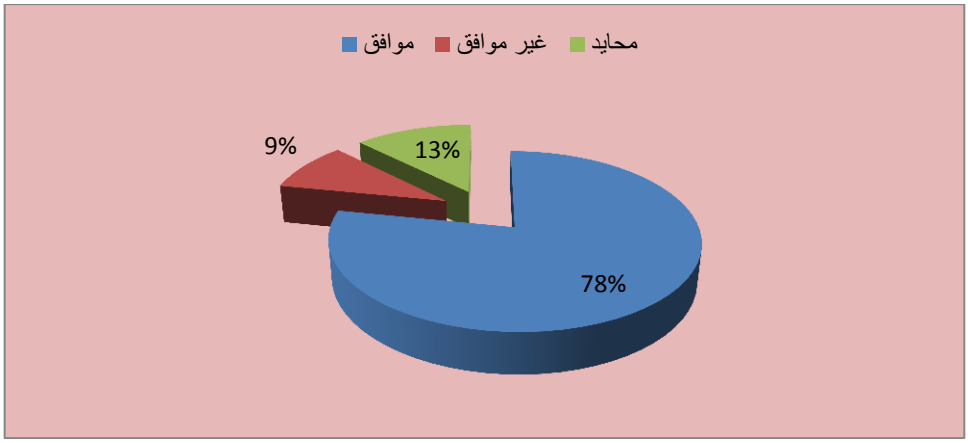
الاستنتاج:

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج ان معظم افراد عينة الدراسة يلتزمون بقوانين العمل و لا يعملون على خرقها أو تجاوزها في المؤسسة الرياضية.

السؤال05: أشجع القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسات الرياضية ضد المتجاوزين لقوانين العمل ؟

الجدول رقم (09) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 05	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
موافق	25	78.1%	10.7	14.3	02	28.93	0.00	دال عند 0.01
غير موافق	3	9.4%	10.7	-7.7				
محايد	4	12.5%	10.7	-6.7				
الإجمالي	32	%100	////					



الشكل رقم (05) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (05) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (32) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (25) فرد بنسبة مئوية بلغت 78.1%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (03) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 9.4%، أما المجموعة الثالثة و الأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (04) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 12.5%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ($كا^2$) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 28.93 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " موافق " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

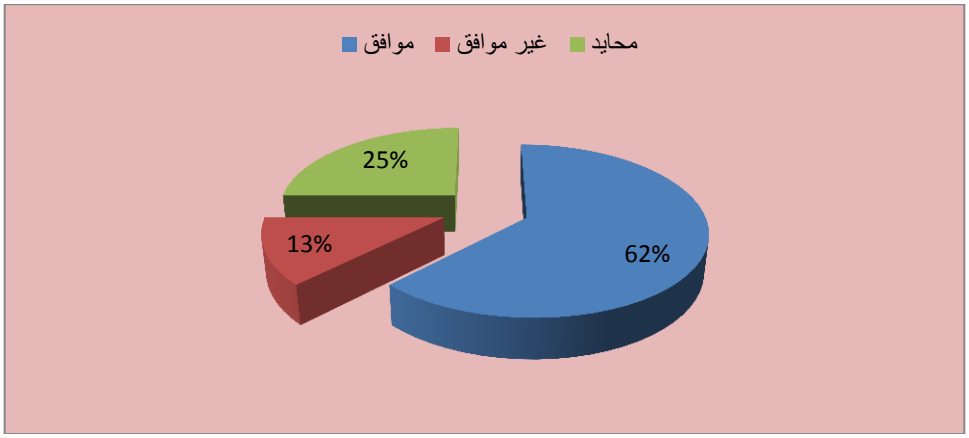
الاستنتاج:

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج ان أغلب افراد عينة الدراسة يشجعون القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسات الرياضية ضد المتجاوزين لقوانين العمل.

السؤال06: أقضي معظم وقتي أثناء العمل في إنجاز الأعمال المكلف بها في المؤسسة الرياضية ؟

الجدول رقم (10) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 06	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
موافق	20	62.5%	10.7	9.3	02	13	0.00	دال عند 0.01
غير موافق	4	12.5%	10.7	-6.7				
محايد	8	25%	10.7	-2.7				
الإجمالي	32	%100		////				



الشكل رقم (6) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (06) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (32) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (20) فرد بنسبة مئوية بلغت 62.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (04) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 12.5%، أما المجموعة الثالثة و الأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (08) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 25%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 13 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " موافق " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

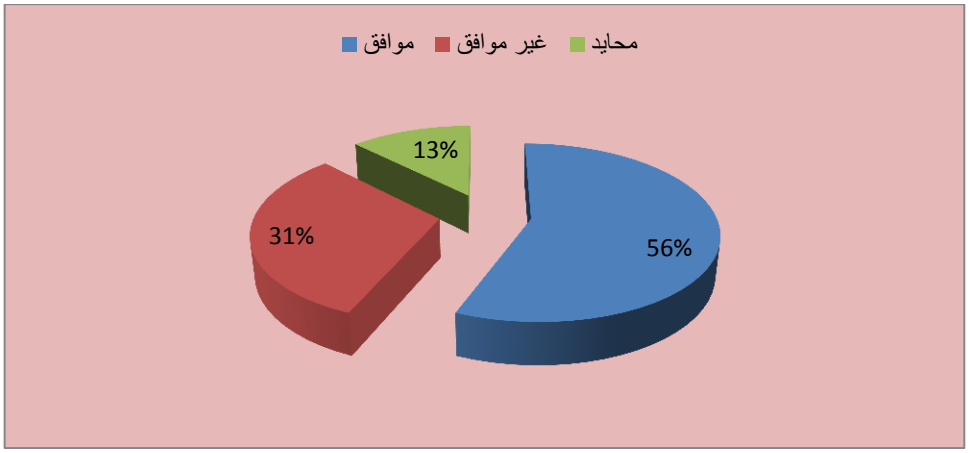
الاستنتاج:

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج ان أغلب افراد عينة الدراسة يقضون معظم وقتهم اثناء العمل في إنجاز الأعمال المكلفين بها في المؤسسة الرياضية.

السؤال07: غيابي عن العمل لا يكون إلا في الحالات الطارئة في المؤسسة الرياضية ؟

الجدول رقم (11) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 07	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
موافق	18	56.3%	10.7	7.3	02	9.25	0.01	دال عند 0.01
غير موافق	10	31.3%	10.7	.70–				
محايد	4	12.5%	10.7	–6.7				
الإجمالي	32	%100	////					



الشكل رقم (07) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (07) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (32) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (07) بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (18) فرد بنسبة مئوية بلغت 56.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (10) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 31.3 %، أما المجموعة الثالثة و الأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (04) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 12.5%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 9.25 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " موافق " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة لا يتغيبون عن العمل إلا في الأوقات الطارئة.

المحور الثاني: توجد علاقة بين ثقافة العلاقة الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية.

السؤال01: تسود العلاقات الطيبة بين العاملين في المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (12) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 01	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
موافق	28	87.5%	10.7	17.3	02	42.25	0.00	دال عند 0.01
غير موافق	2	6.3%	10.7	-8.7				
محايد	2	6.3%	10.7	-8.7				
الإجمالي	32	%100	////					

الشكل رقم (08) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (08) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (32) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (28) فرد بنسبة مئوية بلغت 87.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (02) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 6.3%، أما المجموعة الثالثة و الأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (02) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 6.3%.

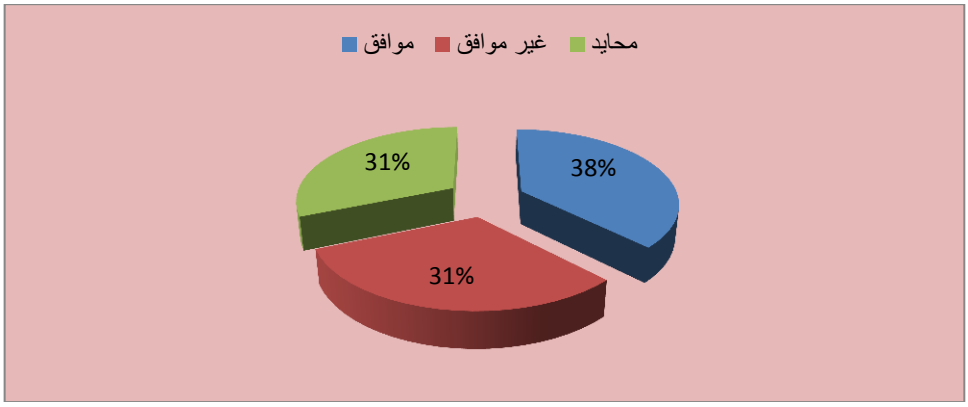
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 42.25 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " موافق " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان العلاقات الطيبة هي السائدة بين العاملين في المؤسسات الرياضية .

السؤال02: يتكاثف الموظفون مع بعضهم عند الأزمات في المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (13) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 02	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
موافق	12	37.5%	10.7	1.3	02	0.25	0.88	غير دال عند 0.05
غير موافق	10	31.3%	10.7	-0.7				
محايد	10	31.3%	10.7	-0.7				
الإجمالي	32	%100	////					



الشكل رقم (09) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (09) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (32) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (12) فرد بنسبة مئوية بلغت 37.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (10) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 31.3%، أما المجموعة الثالثة و الأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (10) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 31.3%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 0.25 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

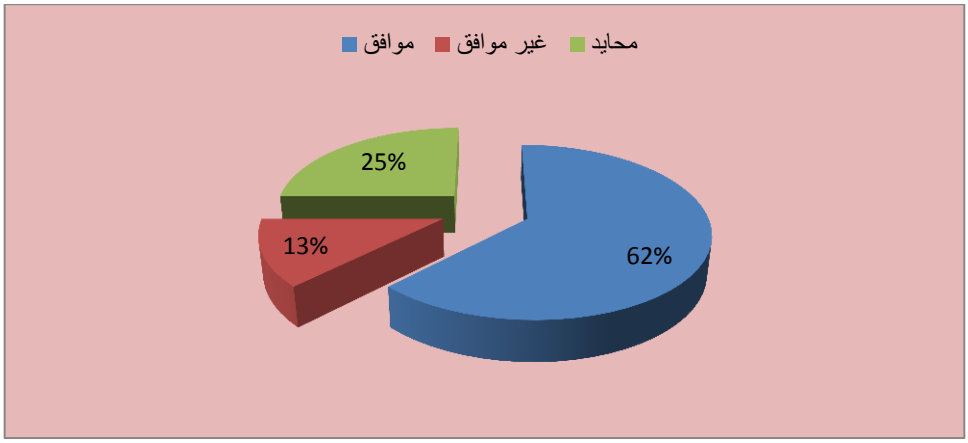
الاستنتاج:

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن اجابات افراد عينة الدراسة من حيث تكاتف الموظفون مع بعضهم عند الأزمات في المؤسسات الرياضية جاءت متباينة و مختلفة ، بين من يرى ان هناك تكاتف من يرى بأنه لا يوجد هناك تكاتف بين العمال و هذا ما اكدته قيمة اختبار كا تربيع حيث جاءت غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

السؤال03: توجد بالمؤسسات الرياضية لجنة اجتماعية لتنظيم الفعاليات الاجتماعية ؟

الجدول رقم (14) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 03	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
موافق	20	62.5%	10.7	9.3	02	13	0.00	دال عند 0.01
غير موافق	4	12.5%	10.7	-6.7				
محايد	8	25%	10.7	-2.7				
الإجمالي	32	%100		////				



الشكل رقم (10) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (10) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (32) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (20) فرد بنسبة مئوية بلغت 62.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (04) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 12.5%، أما المجموعة الثالثة و الأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (08) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 25%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 13 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " موافق " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

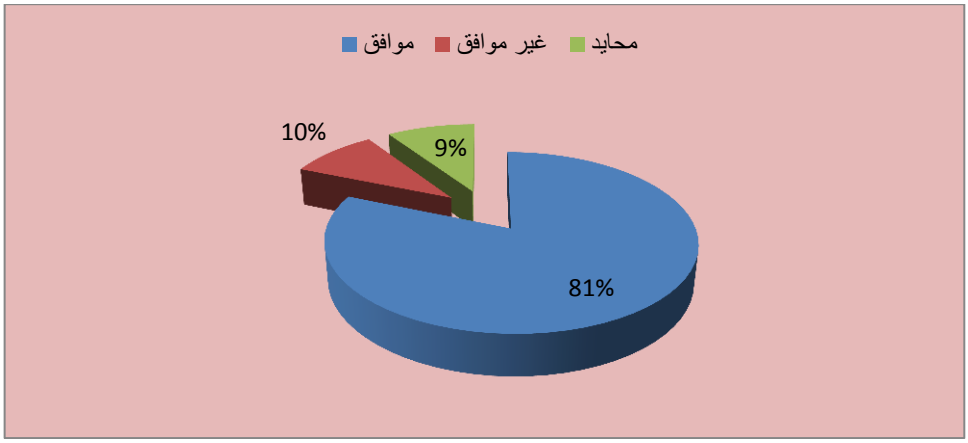
الاستنتاج:

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو انه توجد بالمؤسسات الرياضية لجنة اجتماعية لتنظيم الفعاليات الاجتماعية.

السؤال04: يتسامح الموظفون مع بعضهم البعض عندما تحدث بينهم الأخطاءفي المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (15) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 04	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
موافق	26	81.3%	10.7	15.3	02	33.06	0.00	دال عند 0.01
غير موافق	3	9.4%	10.7	-7.7				
محايد	3	9.4%	10.7	-7.7				
الإجمالي	32	%100	////					



الشكل رقم (11) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (11) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (32) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (26) فرد بنسبة مئوية بلغت 81.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (03) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 9.4%، أما المجموعة الثالثة و الأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (03) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 9.4%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 33.06 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " موافق " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

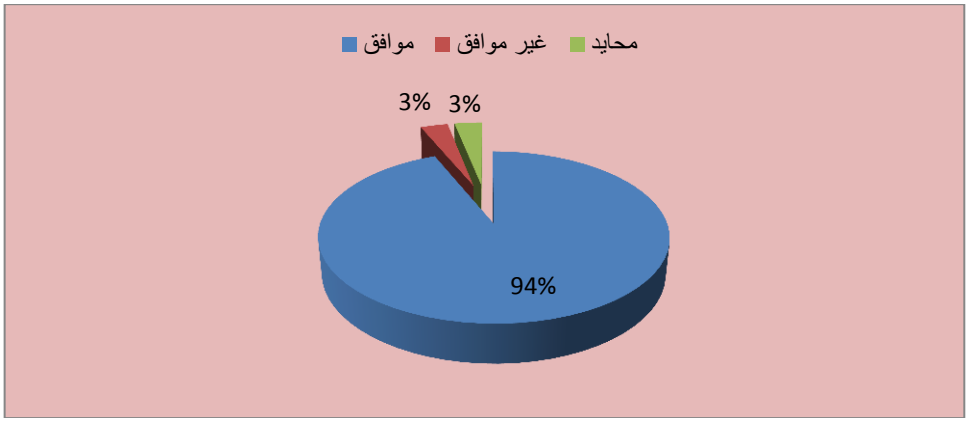
الاستنتاج:

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الموظفون يتسامحون مع بعضهم البعض عندما تحدث بينهم الأخطاء في المؤسسات الرياضية.

السؤال05: تسأل عن زميلك عند تغيبه عن العمل ؟

الجدول رقم (16) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 05	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
موافق	30	93.8%	10.7	19.3	02	52.56	0.00	دال عند 0.01
غير موافق	1	3.1%	10.7	-9.7				
محايد	1	3.1%	10.7	-9.7				
الإجمالي	32	%100	////					



الشكل رقم (12) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (12) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (32) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (30) فرد بنسبة مئوية بلغت 93.8%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (01) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 3.1%، أما المجموعة الثالثة و الأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (01) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 3.1%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 52.56 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " موافق " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

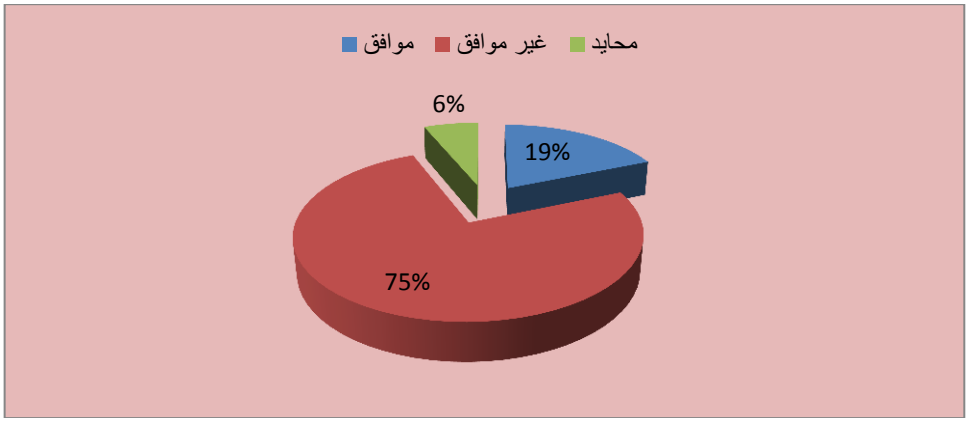
الاستنتاج:

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن معظم أفراد عينة الدراسة يسألون عن زملائهم عند غيابهم من العمل .

السؤال06: تلغى المنافسات بين الموظفين خارج العمل في المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (17) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 06	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
موافق	6	18.8%	10.7	-4.7	02	25.70	0.00	دال عند 0.01
غير موافق	24	75%	10.7	13.3				
محايد	2	6.3%	10.7	-8.7				
الإجمالي	32	%100	////					



الشكل رقم (13) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (13) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (32) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (06) أفرد بنسبة مئوية بلغت 18.8%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (24) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 75%، أما المجموعة الثالثة و الأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (02) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 6.3%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 25.75 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية" غير موافق " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

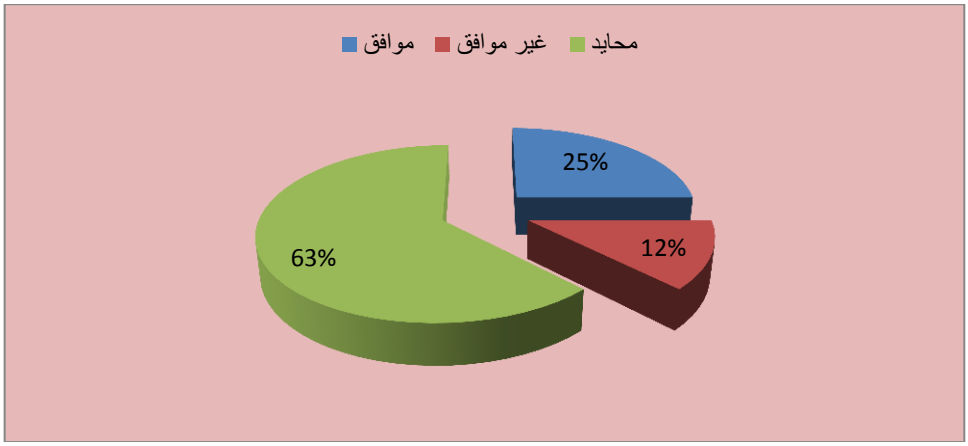
الاستنتاج:

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن معظم أفراد عينة الدراسة يرو أن المنافسات لا تلغى بين الموظفين خارج العمل في المؤسسات الرياضية.

السؤال07: يقيم الموظفون العديد من الفعاليات و الانشطة الاجتماعية خارج العمل في المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (18) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 07	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
موافق	8	25%	10.7	-2.7	02	13	0.00	دال عند 0.01
غير موافق	4	12.5%	10.7	-6.7				
محايد	20	62.5%	10.7	9.3				
الإجمالي	32	%100		////				



الشكل رقم (14) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

من خلال الجدول رقم (18) والشكل رقم (14) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (32) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (07) بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (08) أفرد بنسبة مئوية بلغت 25%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (04) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 12.5%، أما المجموعة الثالثة و الأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (20) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 62.5%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 13 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الثالثة " محايد " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج:

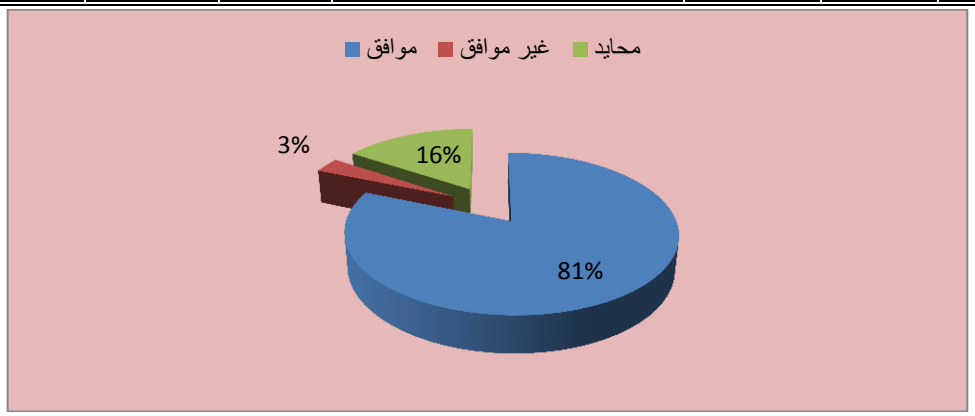
من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن اغلب أفراد عينة الدراسة محايدين في اجابتهم حول أن الموظفون يقيمون العديد من الفعاليات و الانشطة الاجتماعية خارج العمل في المؤسسات الرياضية.

المحور الثالث: توجد علاقة بين ثقافة الدافعية نحو العمل و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية

السؤال01: أشعر بالسعادة حين أذهب للعمل في المؤسسة الرياضية ؟

الجدول رقم (19) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 01	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
موافق	26	81.3%	10.7	15.3	02	33.81	0.00	دال عند 0.01
غير موافق	1	3.1%	10.7	-9.7				
محايد	5	15.6%	10.7	-5.7				
الإجمالي	32	%100	////					



الشكل رقم (15) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (15) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (32) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (26) فرد بنسبة مئوية بلغت 81.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (01) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 3.1%، أما المجموعة الثالثة و الأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (05) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 15.6%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 33.81 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " موافق " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

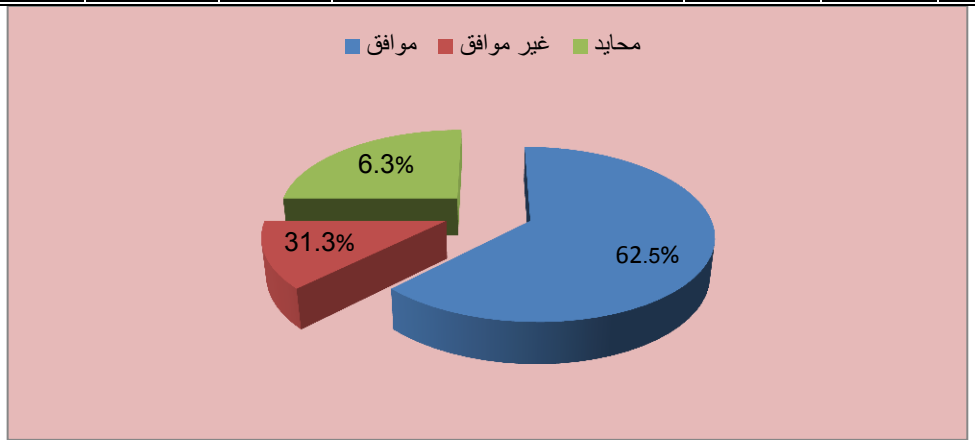
الاستنتاج:

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن معظم أفراد عينة الدراسة يشعرون بالسعادة عند ذهابهم للعمل في المؤسسات الرياضية .

السؤال02: اشعر بالمتعة حين اداء عملي في المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (20) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 02	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
موافق	20	62.5	10.7	9.3	02	30.72	0.00	دال عند 0.01
غير موافق	2	6.3	10.7	-8.7-				
محايد	10	31.3	10.7	-0-.7				
الإجمالي	32	%100	////					



الشكل رقم (16) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

من خلال الجدول رقم (20) والشكل رقم (16) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (32) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (28) فرد بنسبة مئوية بلغت 87.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (02) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 6.3%، أما المجموعة الثالثة و الأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (02) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 6.3%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 85.62وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " موافق " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

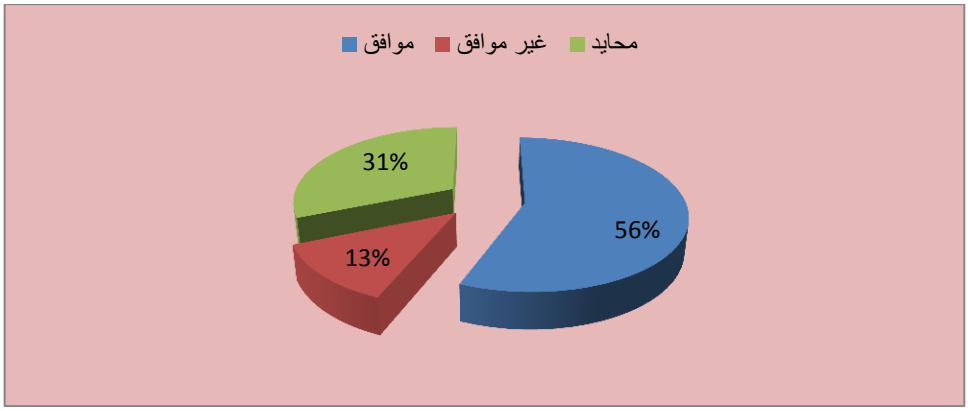
الاستنتاج:

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن معظم أفراد عينة الدراسة يشعرون بالمتعة عند اداء عملهم بالمؤسسات الرياضية

السؤال03: أشعر بالتقدير من قبل إدارتي في مكان عملي في المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (21) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 03	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
موافق	18	56.3%	10.7	7.3	02	9.25	0.01	دال عند 0.01
غير موافق	4	12.5%	10.7	-6.7				
محايد	10	31.3%	10.7	.70-				
الإجمالي	32	%100		////				



الشكل رقم (17) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

من خلال الجدول رقم (21) والشكل رقم (17) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (32) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (18) فرد بنسبة مئوية بلغت 56.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (04) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 12.5%، أما المجموعة الثالثة و الأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (10) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 31.3%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 9.25 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " موافق " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

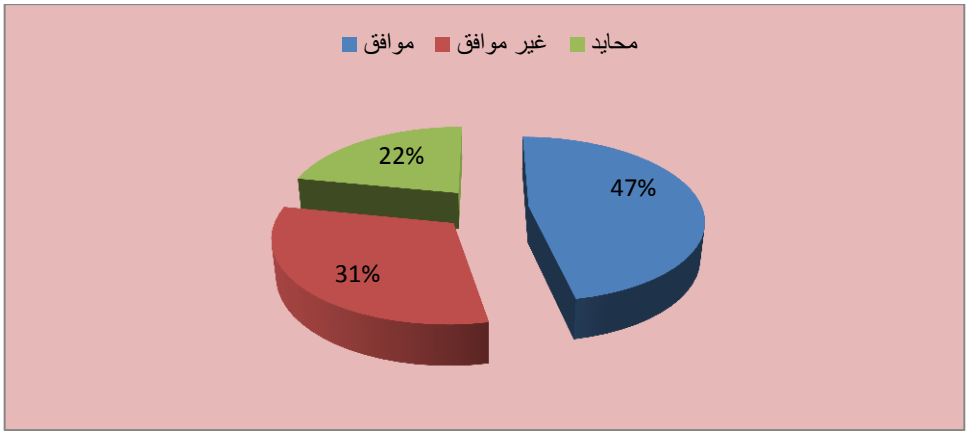
الاستنتاج:

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن عدد كبير من أفراد عينة الدراسة يشعرون بالتقدير من قبل إدارتهم في مكان عملهم بالمؤسسات الرياضية.

السؤال04: أحمل بعض الأعمال المتأخرة لأنجزها خارج وقت العمل الرسمي في المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (22) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 04	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
موافق	15	46.9%	10.7	4.3	02	3.06	0.21	غير دال عند 0.05
غير موافق	10	31.3%	10.7	.70-				
محايد	7	21.9%	10.7	-3.7				
الإجمالي	32	%100	////					



الشكل رقم (18) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

من خلال الجدول رقم (22) والشكل رقم (18) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (32) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (15) فرد بنسبة مئوية بلغت 46.9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (10) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 31.3%، أما المجموعة الثالثة و الأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (07) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 21.9%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 3.06 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

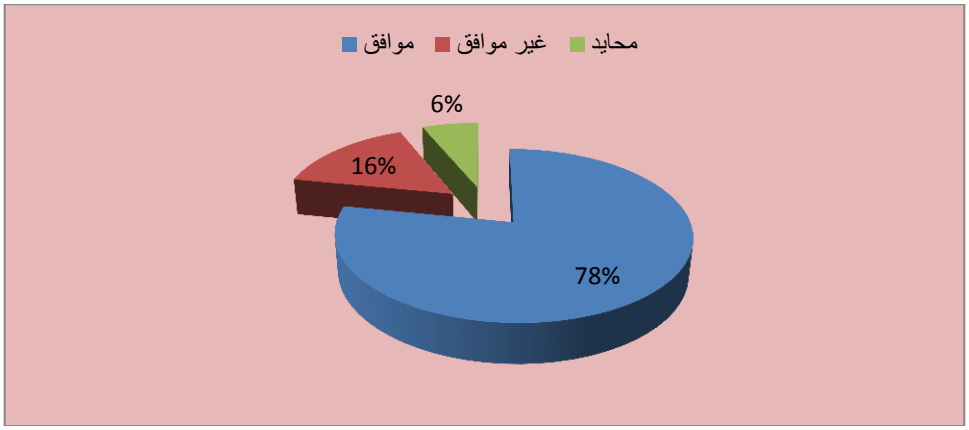
الاستنتاج:

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن عدد كبير من أفراد عينة الدراسة يحملون بعض الأعمال المتأخرة لأنجازها خارج وقت العمل الرسمي في المؤسسات الرياضية.

السؤال05: لا أنتظر مكافآت نظير إخلاصي في عملي في المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (23) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 05	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
موافق	25	78.1%	10.7	14.3	02	26.68	0.00	دال عند 0.01
غير موافق	5	15.6%	10.7	-10.6				
محايد	2	6.3%	10.7	-4.3				
الإجمالي	32	%100	////					



الشكل رقم (19) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

من خلال الجدول رقم (23) والشكل رقم (19) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (32) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (25) فرد بنسبة مئوية بلغت 78.1%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (05) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 15.6%، أما المجموعة الثالثة و الأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (02) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 6.3%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 29.31 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " موافق " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

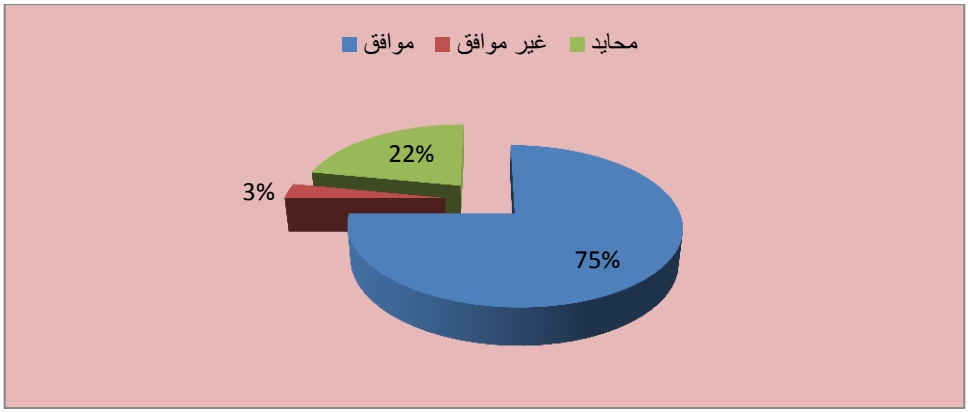
الاستنتاج:

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن أغلب من أفراد عينة الدراسة لا ينتظرون مكافآت نظير اخلاصهم في عملهم في المؤسسات الرياضية .

السؤال06: أدافع عن في المؤسسة الرياضية حين أسمع انتقادات موجهة إليها ؟

الجدول رقم (**24**) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 06	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
موافق	24	75%	10.7	13.3	02	26.68	0.00	دال عند 0.01
غير موافق	1	3.1%	10.7	-9.7				
محايد	7	21.9%	10.7	-3.7				
الإجمالي	32	%100		////				



الشكل رقم (20) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

من خلال الجدول رقم (24) والشكل رقم (20) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (32) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (24) فرد بنسبة مئوية بلغت 75%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (01) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 3.1%، أما المجموعة الثالثة و الأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (07) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 21.9%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ($كا^2$) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 26.68 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " موافق " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

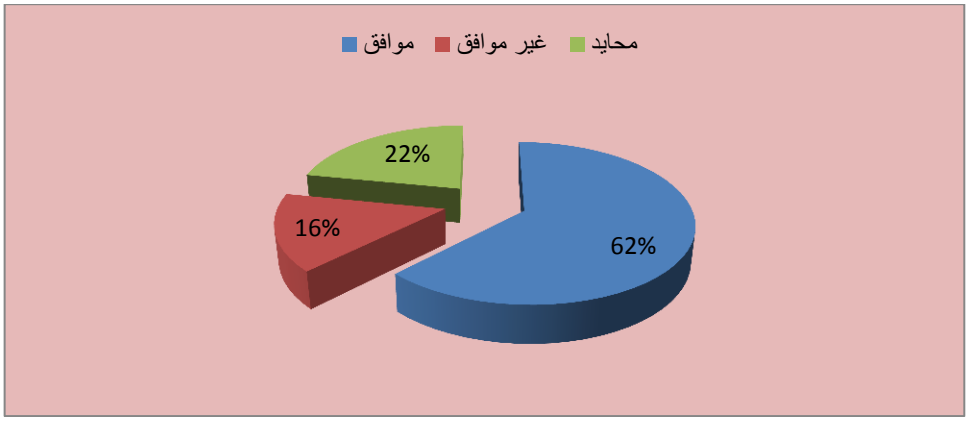
الاستنتاج:

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن أغلب من أفراد عينة الدراسة يدافعون عن المؤسسات الرياضية حين يسمعون انتقادات موجهة إليها .

السؤال07: لا أفكر بالوقت أثناء العمل في المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (25) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 07	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
موافق	20	62.5%	10.7	9.3	02	12.43	0.00	دال عند 0.01
غير موافق	5	15.6%	10.7	-5.7				
محايد	7	21.9%	10.7	-3.7				
الإجمالي	32	%100	////					



الشكل رقم (21) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

من خلال الجدول رقم (25) والشكل رقم (21) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (32) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (07) بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (20) فرد بنسبة مئوية بلغت 62.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (05) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 15.6%، أما المجموعة الثالثة و الأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (07) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 21.9%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 12.43 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " موافق " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج:

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن أغلب من أفراد عينة الدراسة لا يفكرون بالوقت أثناء العمل بالمؤسسات الرياضية .

مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

مناقشة وتفسير نتائج المحور الأول على ضوء الفرضية الجزئية الأولى :

بعد عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها عن طريق استمارة الاستبيان التي قمنا بها، والتي وزعت على مجموعة من الموظفين لمديرات الشباب و الرياضة (المسيلة ، برج بوعريريج) ، تم التوصل لأغلبية الحقائق التي قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا، و انطلاقا من الفرضية الأولى توجد علاقة بين ثقافة الانضباط و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية .

حيث نجد أن الإجابات قد أثبتت صحة هذه الفرضية بشكل كلي ففي الجدول رقم (**05**) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (32) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (28) فرد بنسبة مئوية بلغت 87.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (02) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 6.3%، أما المجموعة الثالثة و الأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (02) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 6.3%.

أي أن جل أفراد عينة يلتزمون بالحضور و الانصراف من العمل الرسمي بالوقت المحدد في المؤسسات الرياضية.

و كذلك الجدول رقم (**07**) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (32) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (29) فرد بنسبة مئوية بلغت 90.6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (01) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 3.1%، أما المجموعة الثالثة و الأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (02) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 6.3%، و هذا من خلال أن أفراد العينة يلتزمون بأوقات الاستراحة أثناء العمل في المؤسسة الرياضية.

و من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (32) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (25) فرد بنسبة مئوية بلغت 78.1%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (03) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 9.4%، أما المجموعة الثالثة و الأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (04) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 12.5% و هذا نستنتج أن لدى الموظفين ليدهم تشجيع في القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسات الرياضية ضد المتجاوزين لقوانين العمل.

و هذا ما تتف مع دراسة قاري بلقيس عبد الرحيم سنة **2005** و التي اوضحت نتائج الدراسة أن التزام تنظيمي و وضوح الرؤية المستقبلية ، و أهمية دور الفرد في المنظمة ، و قيام بترتيب اعمالهم حسب الاولوية ، و تشجيع من الادارة

في كل المنظمة يساعد في رفع مستوى كفاءة الأداء بالمنظمات ، و توصف المختلفة التي يسود فيها ذلك بأنها ذات ثقافة تنظيمية إيجابية .

و كذلك ما تتف دراسة لزغبي سنة **2007** و التي توصل إلى أن مستوى التزام العاملين بالقيم الثقافية الفردية جاء بدرجة مرتفعة و بمتوسط حسابي كما جاء في مستوى التزامهم بالقيم الثقافة التنظيمية و قيم العدالة التنظيمية بدرجات متوسطة ، و ان مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين قد جاء بدرجة متوسطة .

مناقشة وتفسير نتائج المحور الثاني على ضوء الفرضية الجزئية الثانية :

بعد عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها عن طريق استمارة الاستبيان التي قمنا بها، والتي وزعت على مجموعة من الموظفين لمديرات الشباب و الرياضة (المسيلة ، برج بوعريريج) ، تم التوصل لأغلبية الحقائق التي قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا، و انطلاقا من الفرضية الثانية توجد علاقة بين ثقافة العلاقة الإنسانية و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية .

حيث نجد أن الإجابات قد أثبتت صحة هذه الفرضية بشكل كلي ففي الجدول رقم (**12**) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (32) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (28) فرد بنسبة مئوية بلغت 87.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (02) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 6.3%، أما المجموعة الثالثة و الأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (02) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 6.3%.

و هذا راجع إلى العلاقات الطيبة السائدة بين العاملين (الموظفين) في المؤسسات الرياضية .

و من خلال الجدول رقم (**18**) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (32) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (07) بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (08) أفرد بنسبة مئوية بلغت 25%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (04) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 12.5%، أما المجموعة الثالثة و الأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (20) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 62.5%، و من خلال نتائجنا أن أغلب الموظفون يقيمون العديد من الفعاليات و الانشطة الاجتماعية خارج العمل في المؤسسات الرياضية.

و هذا ما تتفق مع دراسة هشام أحمد العشيري سنة **2000** و التي توصل إلى أن ابتكار مجموعة من الأنشطة و الفعاليات تهدف إلى تعزيز العلاقات بين منتسبي الهيئات الحكومية و تقرب بعضهم إلى بعض .

ـ و الاهتمام بالموظفين الحديثي التوظيف عبر وضع خطة تطويرية مع بداية التحاقهم بالعمل لرفع مستوى ثقافتهم نحو التميز في الأداء الوظيفي ، و الاستفادة من ذوي سنوات الخبرة الأكثر في تشجيع و غرس ثقافة الداء في زملائهم الجدد.

مناقشة وتفسير نتائج المحور الثالث على ضوء الفرضية الجزئية الثالث :

بعد عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها عن طريق استمارة الاستبيان التي قمنا بها، والتي وزعت على مجموعة من الموظفين لمديرات الشباب و الرياضة (المسيلة ، برج بوعريريج) ، تم التوصل لأغلبية الحقائق التي قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا، و انطلاقا من الفرضية الثالثة توجد علاقة بين ثقافة الدافعية نحو العمل و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية .

حيث نجد أن الإجابات قد أثبتت صحة هذه الفرضية بشكل كلي ففي الجدول رقم (20) والشكل رقم (16) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (32) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (28) فرد بنسبة مئوية بلغت 87.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (02) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 6.3%، أما المجموعة الثالثة و الأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (02) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 6.3%.

معظم أفراد عينة الدراسة يشعرون بالمتعة عند اداء عملهم بالمؤسسات الرياضية .

من خلال الجدول رقم (21) والشكل رقم (17) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (32) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (18) فرد بنسبة مئوية بلغت 56.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (04) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 12.5%، أما المجموعة الثالثة و الأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (10) أفرد بنسبة مئوية قدرت بـ 31.3%.

و هذا من خلال أن لدى موظفي أي العمال يشعرون بالتقدير من قبل إدارتهم في مكان عملهم بالمؤسسات الرياضية.

و هذا ما يتفق مع دراسة شامي صليحة سنة **2010** و التي توصلت إلى أن كفاءة و فعالية الأداء الفردي و الجماعي و الأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ التنظيمي السائد على ما يتخذ من قرارات و ما يتم من سلوك و اتجاهات نحو هذه المنظمة ، حيث يتأثر الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به و باتجاهه و إدراكه لها .

و كذلك كما توصل إليه في دراسة هشام أحمد العشيري سنة **2000 في أن** تعزيز العلاقات بين منتسبي الهيئات الحكومية تقرب بعضهم إلى بعض .

و كذلك تفعيل نظام الحوافز للموظفين المتميزين لتعزيز هذا المبدأ و تشجيع الآخرين على السعي نحو التميز و زيادة دافعيتهم نحو العمل ،و الاهتمام بالموظفين و هذا لرفع مستوى الأداء و الانضباط و الدافعية في عملهم .

الفصـــل الخـامس

إستنتاجات

و

إقتراحات

1_ استنتاجات عامة :

بمجرد انطلاقنا في الدراسة التي تطرقنا إليها حاولنا قدر الإمكان توقع النتائج التي يمكن الوصول إليها فمنها ما تأكدنا منه فعلا كفرضيات البحث ،حيث أثبتنا صحتها ومنها ما اكتشفناه خلال مسيرة وفترة انجازنا للبحث، ومن خلال الدراسة المعمقة والتي شملت إستبيان و التي تحتوي على ثلاث محاور وبعد الاطلاع على نتائج الجداول اتضح ما يلي:

_ أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في الإدارات الرياضية ، و ذلك نظرا لأهمية الدور الحيوي الذي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية ، و دورها الفعّال في تجسيد و تطوير الفكر الإداري الحديث الذي ساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي .

_ توجد علاقة بين ثقافة الانضباط و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية و هذا من خلال الالتزام في الحضور و الانصراف من العمل لدى الموظفين بالوقت المحدد في المؤسسات الرياضية. ، و كذا تشجيعهم في القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسات الرياضية و يقضون معظم وقتهم اثناء العمل في إنجاز الأعمال المكلفين بها في المؤسسة الرياضية.

_ توجد علاقة بين ثقافة العلاقة الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية و هذا من خلال من خلال توطيد العلاقات الطيبة السائدة بين العاملين في المؤسسات الرياضية ، التفاهم بين الموظفين مع بعضهم البعض عندما تحدث بينهم الأخطاء في المؤسسات الرياضية و تنظيم الفعاليات الاجتماعية عندما يجتمعون الموظفين في إدارة الرياضية .

_ توجد علاقة بين ثقافة الدافعية نحو العمل و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية و هذا من خلال تفعيل الحوافز الموظفين المتميزين لتعزيز هذا المبدأ و تشجيع الاخرين على السعي نحو التميز و زيادة دافعيتهم نحو العمل .

2_ اقتراحات :

بناء على ما توصلنا من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته ، و الذي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الإدارة و التنظيم و هو الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى الموظفين في الإدارات الرياضية تبين ضرورة تديم مجموعة من الاقتراحات التالية :

- ✓ دراسة معوقات الثقافة التنظيمية داخل الإدارة التي تحول دون فاعليتها ، و سبل المواجهة .
- ✓ العمل على تطوير و تنمية القدرات الإبداعية و الإبتكارية ، لكي يتوف لدية القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تعمل على تطوير مستوى الأداء .
- ✓ زيادة درجة الإهتمام بمجال الإيجابية من بل الإدارات ، و هذا يتم من خلال تحديد نقاط القوة لعناصر الثفافة التنظيمية و العمل على تعزيزها ، و تحديد نقاط الضعف و العمل على تطويرها .
- ✓ العمل على زيادة مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات ، لرفع مستوى التنسيق و التشاور و التكامل بين المستويات الإدارية المختلفة ، و هذا ما يسهم في تطوير علاقات العمل بين الرؤساء و المرؤوسين .

- ✓ العمل على تطوير المسار الوظيفي للموظفين ، و ضرورة عد البرامج التدريبية الفعالة ، ليتمكن الموظفين من أداء المهام و المسؤوليات الموكلة إليهم .

3_ الآفاق المستقبلية للدراسة :

يقترح الباحث إجراء الدراسات و البحوث التالية في مجال الإدارة الرياضية :

- ✓ إجراء المزيد من البحوث و الدراسات التي تهتم بمجال تطوير و تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية .
- ✓ إجراء المزيد من البحوث و الدراسات التي تبحث في العوامل التي تؤثر على تطوير مستوى الأداء الوظيفي في الإدارات و المؤسسات الرياضية .
- ✓ إجراء المزيد من الدراسات و البحوث التي تبحث في مجال الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الكفاءة الإدارية في المؤسسات الرياضية .

4_ المراجع المعتمدة في الدراسة :

1.4: قائمة المصادر :

1_ القرآن الكريم .

2.4_قائمة المراجع باللغة العربية :

2_أحمد محمد الطيب ، الإحصاء في التربية وعلم النفس، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، مصر، 1999 .

3_الدحلة فيصل عبد الرؤوف ، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم و اساليب القياس و النماذج) ، المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001.

4_أسامة أمين ربيع، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة، مكتبة الانجلو مصرية، ط2، القاهرة، مصر، 2007.

5_السلمي علي : ادارة السلوك التنظيمي ، دار غريب ، القاهرة ، 2004.

6_العميان محمود سلمان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمن ، دار وائل للنشر ، 2002.

7_الفيروز ابدي ، مجد الدين محمد : القاموس المحيط ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، 1987.

8_المدهون موسى ، الجزراوي ابراهيم : تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا و إدارة العاملين و الجمهور ، ط1 ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ، 1995.

9_الهواري سيد : الإدارة ، الأصول و الأسس العلمية للقرن 21 ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 2003.

10_جواد شوقي : إدارة الأعمال منظور كلي ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000.

11_حريم ، حسين : السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال " ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004.

12_حسن شلتون و حسن معوض : التنظيم و الإدارة في التربية الرياضية ، دار لكتاب الحديث ، القاهرة ، مصر ، 1999.

13_خير الدين علي ، دليل البحث العلمي ، دار الفكر العربي ، ط1 ، القاهرة ، مصر ،1997.

14_ سامية حسن ، الثقافة التنظيمية الشخصية ، بحث في علم الاجماع الثاني ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1998.

15_سامي ملحم ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ،دار المسيرة للنشر، ط1 ،عمان، الأردن،2000.

16_طلحة حسام الدين و عدلة عيسى مطر : المقدمة في الادارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، ط1 ، مصر الجديدة ، 1997.

17_عبد الفتاح محمد العيسوي، مناهج البحث العلمي في الفكر الاسلامي و الفكر الحديث ، دار الراتب الجامعية ، (ب_ط)، الاسكندرية ، مصر ،1996.

18_عبد اللطيف : العلوم السلوكية في التطبيق الإداري (السلوك التنظيمي) ،كلية الإقتصاد ، منشورات جامعة دمشق ، ط8 ، دمشق ، 2007.

19_عبد الواحد الكبيسي، القياس والتقويم (تحديدات و مناقشات) ، دار جرير للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان، الأردن ،2007.

20_فضيل دليو ، دراسات في المنهجية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، (ب_ط) ، بن عكنون ، الجزائر ، 1995.

21_ليلى السيد فرحات، القياس والاختبار في التربية الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2001.

22_محمد حسن علاوي، محمد نصر الدين غضبان، القياس في التربية الرياضية وعلم القياس الرياضي، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، مصر، 1996.

23_محمد زيان عمر، البحث العلمي (مناهجه وتقنياته)، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 1983.

24_محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي، (ب، ط) الإسكندرية، مصر، 1998.

25_هانيز ماريون : إدارة الأداء ، ترجمة محمود مسري ، و زهير الصايغ ، و زاكي غوشة ، و يحي الحسن ، معهد الإدارة العمة ، الرياض ، 1988.

3.4_قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

26-Daft,Richard and Raymond A.Noe,Organizantioanl Behavior,Harcour Inc,2001.

27-Erickson ,Judith A? corporate culture :"The Key to safety performance" ,Occupational ,Hazard ,vol62 ,Issue,4,2000. -Jonse,Gareth R,Organizational théory,Désign and change ,5th Ed ,New jersey ,pearson prentice –Hall Inc,2007

28-Hofstede ,Geert and Gert jan Hofstede ,Culture and Organizations soft ware of the min m ;c Grqz –Him (2005).

29-Med Nuiga :la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel ,Essai de modélisation systémique et application à I entreprise marocaine ,Thése de doctorat en génie industrieelle ,dirigé par :p.trucho ,ensam ,paris,2003

2.4_قائمة الدوريات و المجلات العلمية :

30_ الشريدة ، هيام : بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك بالمملكة الأردنية الهاشمية ، مجلة العلوم التربوية و الإنسانية و الاجتماعية (جامعة أم القرى) ، المجلد 14 ، العدد 2 ، 20002.

31_ القريوتي محمد قاسم : اجراءات تكييف الثقافة التنظيمية في إطار جهود إعادة هندسة الأعمال ، مدخل نظري تحليلي "المؤتمر العلمي السنوي الثامن" ، جامعة الزيتونية الأردنية ، عمان ، 21-24 أفريل 2008.

32_ المير ، عبد الرحيم : العلاقة بين ضغوط العمل و الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي و الصفات الشخصية ، مجلة الإدارة ، المجلة 35 ، العدد 2 ، الرياض ، 1995.

33_درة عبد الباري : تكنولوجيا الأداء البشري ، ورقة عمل مقدمة إلى الحلقات العلمية لمهارات الإدارة و القيادة العليا ، معهد التدريب لأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 1998.

34_ حريم حسين : الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية ، "دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني" ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 2 ، 2006.

35_ قابل ، عبد القادر حسن : دراسة تحليلية سلوكيات الوظيفة من خلال الانترنت ، الملتقى الإداري الثاني الذي تقيمه الجمعية السعودية للإدارة تحت عنوان " الإدارة و المتغيرات العالمية الجديدة" ، الرياض ، 7-8 مارس 2004.

4.4_قائمة الرسائل و الأطروحات العلمية :

36_ أسعد أحمد محمد عكاشة : أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2008.

37_ الحربي ، محمد عبد الله : الروح المعنوية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالدفاع المدني بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003.

38_ الشمري ، فهيد عايض : المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية و علاقته بالإبداع الإداري ، دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2001.

39_ آل نمشة ، علي عبيد : أثر البرامج التدريبية على كفاءة المتدربين في المعاهد الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1996.

40_ باجابر ، عادل : الاتجاهات نحو المهنة و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإخصائيين الاجتماعيين و الاخصائيات الاجتماعيات العاملين بمستشفيات الكويت بالمنطقة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، 1996.

41_ بوعطيط جلال الدين : الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة قسنطينة ، 2009.

42_ رضا ، حاتم : الابداع الإداري و علاته بالأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف _ المسيلــة_

إستـــــمارة إستبيـان

بعد كامل التحية و الاحترام

و في إطار البحث العلمي و ضمن تكملة البحث لإنجاز المذكرة لنيل شهادة الماستر: في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، فرع الإدارة و التسيير الرياضي، تخصص إدارة و تنظيم في الرياضة، تحـت عنوان : **الثقافة التنظيمية و علاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية**

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة و نرجو منكم اختيار الإجابة التي تناسب آرائكم و ذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب .

من إعداد الطالب : **تحت اشراف الاستاذ :**

✓ **مسقم عبد الجبـــار** **شريف حمزة**

السنة الجامعية 2017/2016

المحور الأول : ثقافة الانضباط

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
01	ألتزم بالحضور و الانصراف من العمل الرسمي بالوقت المحدد في المؤسسات الرياضية.			
02	نادرا ما استأذن بالمدة الممنوحة عند الاستئذان من العمل في المؤسسة الرياضية .			
03	ألتزم بأوقات الاستراحة أثناء العمل في المؤسسة الرياضية .			
04	ألتزم بقوانين العمل و لا أعمل على خرقها أو تجاوزها في المؤسسة الرياضية			
05	أشجع القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسات الرياضية ضد المتجاوزين لقوانين العمل .			
06	أقضي معظم وقتي أثناء العمل في إنجاز الأعمال المكلف بها في المؤسسة الرياضية.			
07	غيابي عن العمل لا يكون إلا في الحالات الطارئة في المؤسسة الرياضية .			

المحور الثاني : ثقافة العلاقة الانسانية

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
01	تسود العلاقات الطيبة بين العاملين في المؤسسات الرياضية			
02	يتكاثف الموظفون مع بعضهم عند الأزمات في المؤسسات الرياضية .			
03	توجد بالمؤسسات الرياضية لجنة اجتماعية لتنظيم الفعاليات الاجتماعية .			
04	يتسامح الموظفون مع بعضهم البعض عندما تحدث بينهم الأخطاء في المؤسسات الرياضية .			
05	تسأل عن زميلك عند تغيبه عن العمل .			
06	تلغى المنافسات بين الموظفين خارج العمل في المؤسسات الرياضية .			
07	يقيم الموظفون العديد من الفعاليات و الانشطة الاجتماعية خارج العمل في المؤسسات الرياضية .			

المحور الثالث : ثقافة الدافعية نحو العمل

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
01	أشعر بالسعادة حين أذهب للعمل في المؤسسة الرياضية .			
02	اشعر بالمتعة حين اداء عملي في المؤسسة الرياضية .			
03	أشعر بالتقدير من قبل إدارتي في مكان عملي في المؤسسة الرياضية .			
04	أحمل بعض الأعمال المتأخرة لأنجزها خارج وقت العمل الرسمي في المؤسسة الرياضية .			
05	لا أنتظر مكافآت نظير إخلاصي في عملي في المؤسسات الرياضية .			
06	أدافع عن المؤسسات الرياضية حين أسمع انتقادات موجهة إليها .			
07	لا أفكر بالوقت أثناء العمل في المؤسسات الرياضية .			

قائـــــمة المحكمين

الإسـم و اللقـــب	الدرجـــة العلـــمية	الاختصاص	جامـعة	الإمضـاء
النذير حمو صلاح	أستاذ محاضر أ	إدارة وتسيير رياضي	المسيلة	
مباركي	كما	إدارة وتسيير رياضي	المسيلة	
أسامة مريم	محاضر أ	إدارة وتسيير رياضي	المسيلة	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique
Université Mohamed Boudiaf de M'sila
Institut Des Sciences Et Techniques
des Activités Physiques et Sportive

مديرية الشباب والرياضة
ولاية المسيلة
البريد الوارد
الرقم: 906
التاريخ: 18 AVR 2017

الى السيد: مدير مديرية الشباب
والرياضة لولاية
المسيلة .

تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطالبة:

الطالب (ة): مستم عبد الجبار
الرتبة: الثانية ماستر
التخصص: إدارة وتنظيم في الإدارة الرياضية
السنة الجامعية: 2016 - 2017

وعليه نلتمس تسهيل مهمة الطالب من أجل القيام بدراسة ميدانية حول الموضوع:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي
للموظفين في الإدارات الرياضية

رئيس القسم:

دابن رحم احمد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

Ministère de l'enseignement supérieur
et de La Recherche scientifique
Université Mohamed Boudiaf de M'sila
Institut Des Sciences Et Techniques
Des Activités Physiqueet Sportive

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

إلى السيد: مدير مديرية الشباب
والرياضة لولاية برج بوعريريج.

مديرية الشباب و الرياضة
البريد الوارد
30 AVR 2017
1747 رقم

تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطلبة:

الطالب (ة): .....مسقم عبد الجبار.....

السنة: .....السنة ماستر.....

التخصص: .....إدارة وتنظيم في الرياضة.....

السنة الجامعية: .....2016 2017.....

وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب من أجل القيام بدراسة ميدانية حول الموضوع:

.....

.....العقاقة البشرية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي.....

.....الموظفين في الإدارة الرياضية.....

رئيس القسم

دابن رحيم أحمد

مواقوت

عن الوزير و بتفويض من
المكلف بتسيير شؤون مديرية
الشباب و الرياضة لولاية برج بوعريريج
حميدي النوار

كشاف جامعة "محمد بوضياف"بالمسيلة

لرسائل ليسانس . ماستر

للفترة (2017/2016)

على شكل word

كلية : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

قسم : الإدارة و التسيير الرياضي

رقم التسلسل :

رقم التسجيل :

الباحث : مسقم عبد الجبار

تاريخ المناقشة : **2017/ 05/21**

عنوان الرسالة : الثقافة التنظيمية و علاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين في الإدارات الرياضية .

لغة الرسالة : اللغة العربية

نوع الرسالة: ماستر

البلد: الجمهورية الجزائرية – المسيلة

الجامعة : جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

إشراف : الأستاذ شريف حمزة

عدد الصفحات : 79 ورقة.

ملف إلكتروني (**cd-Rom * word * PDF**)

التخصص : إدارة و تنظيم في الرياضة

فرع : إدارة و تسيير رياضي

الملخص بالعربية:

الثقافة التنظيمية و علاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين في الإدارات الرياضية .

هدفت دراستنا الحالية إلى التعرف على معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في الإدارات الرياضية.

التعرف على واقع الثقافة التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في الإدارات الرياضية.

تعزيز الثقافة التنظيمية التي تساهم في تنمية قدرات الموظفين و تطوير مستوى أدائهم الوظيفي.

وقد قمنا بوضع الفرضيات التالية:

_ توجد علاقة بين ثقافة الانضباط و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية.

_ توجد علاقة بين ثقافة العلاقة الإنسانية و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية.

_ توجد علاقة بين ثقافة الدافعية نحو العمل و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية.

وقد اعتمدنا على نوع واحد من الأدوات و المتمثل في الاستبيان الخاص بالموظفين و البالغ عددهم 37 موظفا ، وذلك بجمع النتائج المتحصل عليها للوصول للإجابة عن السؤال المطروح ،و كذلك اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي ، وذلك لتلاؤمه مع موضوعنا لدى عينة قوامها 32 موظف ، ثم حسبنا النسب المئوية و استعملنا اختبار الدلالة الإحصائية (كا^2) لمعرفة نتائج الدراسة ، و كانت نتائج الدراسة على النحو التالي:

_أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في الإدارات الرياضية ، و ذلك نظرا لأهمية الدور الحيوي الذي تقوم بو عناصر الثقافة التنظيمية ، و دورها الفعّال في تجسيد و تطوير الفكر الإداري الحديث الذي ساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

_توجد علاقة بين ثقافة الانضباط و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية و هذا من خلال الالتزام في الحضور و الانصراف من العمل لدى الموظفين بالوقت المحدد في المؤسسات الرياضية .، و كذا تشجيعهم في القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسات الرياضية و يقضون معظم وقتهم اثناء العمل في إنجاز الأعمال المكلفين بها في المؤسسة الرياضية.

_توجد علاقة بين ثقافة العلاقة الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية و هذا من خلال من خلال توطيد العلاقات الطيبة السائدة بين العاملين في المؤسسات الرياضية ، التفاهم بين الموظفين مع بعضهم البعض

عندما تحدث بينهم الأخطاء في المؤسسات الرياضية و تنظيم الفعاليات الاجتماعية عندما يجتمعون الموظفين في إدارة الرياضية.

_توجد علاقة بين ثقافة الدافعية نحو العمل و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية و هذا من خلال تفعيل الحوافز الموظفين المتميزين لتعزيز هذا المبدأ و تشجيع الاخرين على السعي نحو التميز و زيادة دافعيتهم نحو العمل.

كلمات المفاتيح:

- الثقافة التنظيمية .
- الأداء الوظيفي .
- الادارات الرياضية

بالفرنسية

La culture organisationnelle.

Fonctionnalité.

Management sports.

Mots clés:

بالإنجليزية

Keywords:

Organizational culture.

Functionality.

Management sports.

جاء هذا البحث في فصول

الفصل الأول : الخلفية النظرية و الدراسات السابقة

و تناول الفصل الثاني : الاطار العام للدراسة

أما الفصل الثالث : الاجراءات الميدانية للدراسة

الفصل الرابع : عرض النتائج و تفسيرها و مناقشتها

الفصل الخامس: الاستنتاجات و الاقتراحات.

كشاف بالفرنسية

Faculté : : Science et technique activité physiques et sportif

Département : management de sport

N° d'ordre :

N° d'inscription :

Chercheur :Messegeum Abdeldjabar

Soutenu publiquement le : 21/05/2017

Titre de la thèse (**mémoire**) :La culture organisationnelle et sa relation avec le niveau de performance de l'emploi du personnel dans les départements sportifs.

Language de la thése : France

Modèle de la thése : master

Pays : République Algérienne _M'sila

Université : Université de M'sila

Nom et Prénom de l'encadreur: chirif Hamza .

Grade : Professeur

Nombre de page :79 **pages**

Ficher électronique (**cd–Rom*** **word** * **PDF**)

Spécialité : Gestion et organisation dans le sport

Option : management de sport

Résumé :

La culture organisationnelle et sa relation avec le niveau de performance de l'emploi du personnel dans les départements sportifs.

Le but de cette étude est d'identifier la connaissance de la nature de la relation entre la culture organisationnelle et le niveau de performance de l'emploi du personnel dans les départements sportifs.

Reconnaître la réalité de la culture organisationnelle et le niveau de performance de l'emploi du personnel dans les départements sportifs.

Renforcer la culture organisationnelle qui contribuent au développement du personnel et le développement du niveau de performance de l'emploi.

Nous avons fixé les hypothèses suivantes:

_ Il existe une relation entre une culture de la discipline et le niveau de performance de l'emploi du personnel des institutions sportives.
_ Il existe une relation entre la culture des relations humaines et le niveau de performance de l'emploi du personnel des institutions sportives.
_ Il existe une relation entre une culture de motivation envers le travail et le niveau de performance de l'emploi du personnel des institutions sportives.
Nous nous sommes appuyés sur un type d'outils et de votre personnel et du questionnaire 37 employés, et la collecte des résultats obtenus l'accès à répondre à la question, et a également adopté dans notre étude sur l'approche descriptive, donc est aligné avec notre sujet auprès d'un échantillon de 32 employés, alors nous avons calculé les pourcentages et utilisé la signification statistique de test (K^2) pour voir les résultats de l'étude, et les résultats de l'étude sont les suivants:
_ Qu'il y ait un impact positif de la culture organisationnelle sur le niveau de performance de l'emploi dans les services sportifs, et compte tenu de l'importance du rôle vital joué par les éléments Bo de la culture organisationnelle et le rôle efficace dans le développement de l'incarnation moderne et qui a contribué à élever le niveau de la pensée de la gestion du rendement au travail.
_ Il existe une relation entre une culture de la discipline et le niveau de performance de l'emploi du personnel des institutions sportives et à travers cet engagement en présence et quitter le travail avec le personnel à temps dans les institutions sportives. Et les encourager ainsi que dans les décisions prises par les institutions de gestion du sport et passent la plupart de leur temps pendant les travaux qui leur sont assignées à faire _ Il existe une relation entre la culture des relations humaines et le niveau de performance de l'emploi du personnel des institutions sportives et à travers ce grâce à la consolidation des bonnes relations existant entre les travailleurs des institutions sportives, la compréhension entre le personnel entre eux
Lorsque des erreurs se produisent, y compris dans les institutions sportives et l'organisation d'événements sociaux quand ils rencontrent le personnel dans la gestion du sport.
_ Il existe une relation entre une culture de motivation envers le travail et le niveau de performance de l'emploi du personnel des institutions sportives, ce qui est par

l'activation des employés exceptionnels incitations pour promouvoir ce principe et encourager les autres à viser l'excellence et accroître leur motivation envers le travail. Dés affaires dans l'institution sportive.

Ce mémoire et contienne de trois « 05» chapitre

Chapitre 1: Contexte théorique et études antérieures.

Chapitre 2 : Cadre général pour l'étude.

Chapitre 3 : Méthodes sur le terrain pour l'étude

Chapitre 4: Résultats et interprétation et discussion.

Chapitre 5 : Conclusions et suggestions.

ملخص الدراسة

1_ عنوان الدراسة : الثقافة التنظيمية و علاقتها بمستوى الأداء الوظيفي في الإدارات الرياضية دراسة ميدانية بمديريات الشباب و الرياضة لولايات(المسيلة - برج بوعريريج)

2_ أهداف الدراسة:

_ معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في الإدارات الرياضية.

_ التعرف على واقع الثقافة التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في الإدارات الرياضية.

_ تعزيز الثقافة التنظيمية التي تساهم في تنمية قدرات الموظفين و تطوير مستوى أدائهم الوظيفي.

3_ مشكلة الدراسة : هل للثقافة التنظيمية علاقة بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية ؟

4_ فرضيات الدراسة:

فرضية العامة:

توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية.

فرضيات الجزئية:

1_ توجد علاقة بين ثقافة الانضباط و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية.

2_ توجد علاقة بين ثقافة العلاقة الإنسانية و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية.

3_ توجد علاقة بين ثقافة الدافعية نحو العمل و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية.

5_ مجتمع و عينة الدراسة : يتكون المجتمع الدراسة من 37 موظفا من مجموع رؤساء المصالح و المكاتب لمديريات الشباب و الرياضة لكل من ولايتي (المسيلة برج بوعريريج)، رئيسا بتعداد (04) رؤساء مصالح و (12) رئيس مكتب لكل مديرية ، فيما تم اختيار عينة الدراسة بطريقة مسح الشامل.

6_ المنهج الدراسة : من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي.

7_ أدوات الدراسة : قام الباحث بالاعتماد على استبيان بعد قيامه بالدراسة استطلاعية حيث رأى أنها أداة الأكثر ملائمة في هذه الدراسة ، و بعد إطلاع على استبيانات لدراسة السابقة تم اقتباس ثلاث(03) محاور.

المحور الأول : ثقافة الانضباط

المحور الثاني : ثقافة العلاقة الانسانية

المحور الثالث : ثقافة الدافعية نحو العمل.

8_ النتائج المتوصل إليها:

_أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في الإدارات الرياضية ، و ذلك نظرا لأهمية الدور الحيوي الذي تقوم بو عناصر الثقافة التنظيمية ، ودورها الفعّال في تجسيد و تطوير الفكر الإداري الحديث الذي ساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

_توجد علاقة بين ثقافة الانضباط و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية و هذا من خلال الالتزام في الحضور و الانصراف من العمل لدى الموظفين بالوقت المحدد في المؤسسات الرياضية .، و كذا تشجيعهم في القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسات الرياضية ويقضون معظم وقتهم اثناء العمل في إنجاز الأعمال المكلفين بها في المؤسسة الرياضية.

_توجد علاقة بين ثقافة العلاقة الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية و هذا من خلال من خلال توطيد العلاقات الطيبة السائدة بين العاملين في المؤسسات الرياضية ، التفاهم بين الموظفين مع بعضهم البعض عندما تحدث بينهم الأخطاء في المؤسسات الرياضية و تنظيم الفعاليات الاجتماعية عندما يجتمعون الموظفين في إدارة الرياضية.

_توجد علاقة بين ثقافة الدافعية نحو العمل و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية و هذا من خلال تفعيل الحوافز الموظفين المتميزين لتعزيز هذا المبدأ و تشجيع الاخرين على السعي نحو التميز و زيادة دافعيتهم نحو العمل.

9_ اهم الاقتراحات:

_ دراسة معوقات الثقافة التنظيمية داخل الإدارة التي تحول دون فاعليتها ، و سبل المواجهة.

_ زيادة درجة الاهتمام بمجال الإيجابية من بل الإدارات ، و هذا يتم من خلال تحديد نقاط القوة لعناصر الثقافة التنظيمية و العمل على تعزيزها ، و تحديد نقاط الضعف و العمل على تطويرها.

_ العمل على تطوير المسار الوظيفي للموظفين ، و ضرورة عد البرامج التدريبية الفعالة ، ليتمكن الموظفين من أداء المهام و المسؤوليات الموكلة إليهم.