

## ” دور الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بمديرية

### الشباب والرياضة بمحافظة الغربية ”

أ.م.د / نهى سليمان القليوبى (\*)

أ.م.د / ثروت محمد أبو السبح (\*\*)

الباحثة / ندا حمدى عاشور (\*\*\*)

#### - مقدمة ومشكلة البحث :

إن الثقافة التنظيمية هي أحد المحددات الرئيسية لطبيعة السياق التنظيمي لأي مؤسسة فهي تشكل الأنماط المعيارية للممارسات السلوكية للأفراد والعلاقات الشخصية التي تنشأ بينهم ، وهي تحدد طرائق التفكير والقيم والعادات والإتجاهات والإهتمامات السائدة بالمؤسسة والتي تميزها عن غيرها ولمعرفة طبيعة الثقافة التنظيمية ودورها في حياة العاملين والمؤسسات لابد من التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها وأنواعها ومكوناتها وأهم أنماطها .

وتعد الثقافة التنظيمية هي إحدى المجالات الحيوية في دراسة أنشطة المؤسسات ومن أبرز المناهج الإدارية الحديثة في إدارة التغيير والتطوير ، فهي تشكل إطار مرجعي ونموذج للسلوك والعلاقات التي يجب أن يحتذي به من جانب العاملين وتحدد السلوك الوظيفي لهم ، وبالتالي تؤثر علي مستوي أداء وإنجاز الجماعات والأفراد ، ومن ثم تحقق أهداف تلك المؤسسات ، فالثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المؤسسات لها تأثيراً قوياً ومباشراً علي سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملون معهم ، وتعكس هذا القيم والمتعقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المؤسسة كأنها نظام رقابه داخلي ، ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدره المؤسسة علي إيجاد قيم اساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلي جميع المستويات في المؤسسة . (خليل، ٢٠٠٥، ص ٢٠)

كما أن إيمان العاملين بالمؤسسات الرياضية بأهمية الثقافة التنظيمية له تأثيراً إيجابياً علي تحقيق الأهداف المرجوة بالمؤسسات الرياضية ، حيث تحتاج هذه المؤسسات إلي ثقافة تساعد علي تدعيم قدرتها علي الإبتكار والتفوق ، فالثقافة التنظيمية قد تعكس سبب نجاح بعض المؤسسات وفشل البعض الأخر ، أي أن الثقافة التنظيمية قد تكون مصدر قوة أو ضعف .

(عبد الرحمن، ٢٠٠٨، ص ٤)

(\*) أستاذ مساعد الإدارة الرياضية بقسم الإدارة والترويج الرياضى بكلية التربية الرياضية - جامعة طنطا .

(\*\*) أستاذ مساعد الإدارة الرياضية بقسم الإدارة والترويج الرياضى بكلية التربية الرياضية - جامعة طنطا .

(\*\*\*) باحثة بقسم الإدارة والترويج الرياضى بكلية التربية الرياضية - جامعة طنطا .

ويوضح الأداء الوظيفي مستوي كفاءة الفرد في الإنجاز الفعلي للعمل ، وسلوكه وقدراته وإمكاناته الشخصية في إنجاز الأعمال ، كما يمكن النظر إلي الإداء الوظيفي على أنه عبارة عن نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك الإستخدام المعقول للموارد المتاحة ، وفي هذا الصدد أكدت دراسات الأداء الوظيفي كدراسة (الطبلاوي، ٢٠٠٠ ؛ معارك وآخرون، ٢٠٠٤) ضرورة دراسة العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي من منطلق أن الأداء هو نتاج توائم الفرد مع المؤسسة والعكس .

وتعد مديريات الشباب والرياضية بمصر من المؤسسات التي يقع علي عاتقها إعداد المواطن بديناً وعقلياً ونفسياً واجتماعياً وذلك بتنظيم الأنشطة المختلفة والإشراف فنياً وإدارياً وقانونياً ومالياً علي أنشطة الهيئات الرياضية المختلفة ، حيث تمثل نظاماً مفتوحاً مع بيئتها وتؤثر فيها وتتأثر بها ، فهي لا تكون نظاماً منفصلاً وإنما هي جزء من نظام أكبر هو البيئة وبالتالي فهي عندما تخطط وتنفذ أنشطتها يجب أن تتفد داخل إطار من القوي التي تشكل وتكون البيئة التي يمارس فيها هذا النشاط . (على، ٢٠٠٧، ص ١، ٢)

ومن خلال قراءات الباحثون لاحظو عدم وجود إهتمام بالثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين والتمثلة في عدم الوعي بأهمية مفهوم الثقافة التنظيمية للمنظمة التي هي إحدى المجالات الحيوية لدراسة أنشطة المؤسسات والتي تعتبر مفهومها أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير ، كما تُعد الثقافة التنظيمية هي التي توفر الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المؤسسات وتميزه عن غيره من المؤسسات الأخرى ، فأداء العاملين في المؤسسات يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المؤسسة ، وبالتالي فإن لثقافة المؤسسة دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين في المؤسسات وهذا من أبرز المشاكلات التي وجدها الباحثون .

وهذا ما دفع الباحثون لإجراء مقابلة شخصية وكان ذلك مع مدير مديرية الشباب والرياضة ومدراء الأقسام في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية من طرح سؤال وهو : هل يوجد إدراج ووعي عن مفهوم الثقافة التنظيمية ومدى دور الثقافة التنظيمية على أداء العاملين ؟ ، تبين أن معظم المؤسسة والعاملين في المديريات يعانون من ضعف في الثقافة التنظيمية وأن المديرين ليس لديهم الوعي الكافي عن مفهوم الثقافة التنظيمية ولما لها من تأثير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وكذلك من خلال ما إطلعت عليه الباحثون من نتائج دراسات مثل دراسة (القطان، ٢٠١٧ ؛ الغويل، ٢٠١٥) التي تبينت أوجه القصور في الأداء الوظيفي لعدم إنجازهم الأعمال في الوقت المحدد ، ولا يوجد إهتمام ومتابعة من قبل القادة للإقتراحات التي يقدمها العاملين ، قلة الإمكانيات في بيئة العمل ، نظام الإتصال الرأسي السائد في المديريات في طور العلاقات الإنسانية وضعف تفويض السلطات والتفويض

باللوائح والأنظمة وتكلفهم بالعديد من الواجبات ، كل ذلك يعيق تحقيق المديرين للأداء الوظيفي المطلوب منهم لذا يتضح أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في التأثير على سلوك العاملين ومما ينعكس سلباً أو إيجابياً بكافة أنشطة المديرية بشكل عام كما تعتبر الثقافة التنظيمية ومن أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على مستويات الأداء الوظيفي والفعالية والإبداع والدافعية والانتماء للمؤسسة ، وهذا ما دعى الباحثون لإجراء تلك الدراسة والبحث على دور الثقافة التنظيمية وعناصرها المختلفة على مستوى أداء لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة .

- أهمية البحث :

- الأهمية العلمية :

ترجع الأهمية العلمية للبحث الحالي في كونه إضافة جديدة في مجال الدراسات وخاصة العربية التي تناولت الثقافة التنظيمية ودورها على أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية مما يوفر للباحثين معلومات عن الثقافة التنظيمية وكذلك عن أحد التنظيمات العاملة في المجال الرياضي ألا وهي مديريات الشباب والرياضة .

- الأهمية التطبيقية :

١- إن أهمية البحث الحالي تنبع من مساهمته العملية ، حيث يتوقع من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية بكافة مستوياتهم الإلمام بالثقافة التنظيمية التي لها تأثير على مستوى أداء العاملين .

٢- يساعد البحث الحالي في معرفة الجوانب القوية الناتجة من العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء لدعمها وتعزيزها والتعرف على جوانب الضعف لمعالجتها .

٣- إن ما سوف تقدمه الدراسة الحالية من نتائج وتوصيات سوف يساهم في تطوير الاداء الوظيفي ، حيث أن الثقافة التنظيمية تعتبر عنصر هام من عناصر نجاح التطوير الإداري ، كما أنها من المجالات الحيوية المعاصرة التي تؤدي إلى فهم أنشطة المؤسسات واستيعاب الظواهر المحيطة بها .

- أهداف البحث :

التعرف على دور الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية وذلك من خلال التعرف على :

١- فلسفة وسياسة الإدارة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية .

٢- القيادة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية .

٣- إجراءات العمل وتنظيمه بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية .

- تساؤلات البحث :

- ١- ما هى فلسفة وسياسة الإدارة ب مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية ؟
- ٢- ما هى القيادة التنظيمية ب مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية ؟
- ٣- ما هى إجراءات العمل وتنظيمه ب مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية ؟

- مصطلحات البحث :

- الثقافة التنظيمية :

هى مجموعة من القيم والمعتقدات التى يؤمن بها العاملين داخل المؤسسات التى تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلوكياتهم وعلى كيفية أدائهم للأعمال المنوطة بهم .  
( تعريف إجرائى )

- إجراءات البحث :

- منهج البحث :

قاموا الباحثون بإستخدام المنهج الوصفى بإستخدام الدراسات المسحية لملائمته لطبيعة البحث .

- مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث فى القادة والكوادر والعاملين بالإدارة المركزية لمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية ، وعددهم ( ٤٧٠ ) فرداً ، وهم متمثلين فى :  
- وكيل وزارة الشباب والرياضة ومدير المديرية بمحافظة الغربية .  
- وكيل مديرية الشباب ب مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية .  
- وكيل مديرية الرياضة ب مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية .  
- مدراء الإدارات ب مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية .  
- الإداريين ب مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية .

- عينة البحث :

إختار الباحثون عينة البحث بالطريقة العمدية فى إستمارة إستبيان بلغ عددهم ( ٢٧٠ ) فرداً تم تقسيمهم إلى عدد ( ٤٠ ) فرداً لإيجاد المعاملات العلمية ( صدق وثبات ) إستمارة إستبيان ، وعدد ( ٣٠ ) فرداً لإجراء الدراسة الاستطلاعية لإستمارة الإستبيان ، وعدد ( ٢٠٠ ) فرداً لتطبيق إستمارة إستبيان قيد البحث بحيث تمثل عينة البحث ٥٧.٤٤% من إجمالى مجتمع البحث البالغ عدده ( ٤٧٠ ) فرداً ، ويوضح جدول رقم ( ١ ) توصيف وتوزيع عينة البحث .

جدول ( ١ )

توصيف وتوزيع مجتمع وعينة البحث

اجمالي عدد العينة	عينة الدراسة الأساسية	عينة الدراسة الاستطلاعية	عينة المعاملات العلمية	مجتمع البحث	توزيع عينة البحث
					توصيف عينة البحث
١	١	-	-	١	وكيل وزارة الشباب والرياضة ومدير المديرية بمحافظة الغربية
١	١	-	-	١	وكيل مديرية الشباب بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية
١	١	-	-	١	وكيل مديرية الرياضة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية
٣٥	٢٥	٨	٢	٤٧	مدراء الإدارات بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية
٢٣٢	١٧٢	٢٢	٣٨	٤٢٠	الإداريين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية
٢٧٠	٢٠٠	٣٠	٤٠	٤٧٠	المجموع

- أدوات جمع البيانات :

إستخدم الباحثون فى جمع بيانات البحث إستمارة الإستبيان الخاصة بالتعرف على دور الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية من تصميم الباحثون وقد إتبعوا الخطوات التالية فى إعدادهما :

- ١- القراءات النظرية للمراجع العلمية والدراسات المرجعية بمتغيرات البحث .
- ٢- تحليل السجلات والوثائق .
- ٣- المقابلة الشخصية المفتوحة .
- ٤- تحديد الصورة المبدئية للمحاور الرئيسية بإستمارة الإستبيان - مرفق رقم ( ٢ ) .
  - المحور الأول : فلسفة وسياسة الإدارة ، وعدد العبارات ( ١١ ) .
  - المحور الثانى : القيادة التنظيمية ، وعدد العبارات ( ٩ ) .
  - المحور الثالث : إجراءات العمل وتنظيمه ، وعدد العبارات ( ١٦ ) .
- ٥- عرض المحاور الإفتراضية على السادة الخبراء .
- ٦- صياغة مجموعة من العبارات لكل محور من محاور إستمارة الإستبيان - مرفق رقم ( ٣ ) .
- ٧- عرض مجموعة العبارات الخاصة بكل محور على السادة الخبراء .
- ٨- صياغة الصورة النهائية لإستمارة الإستبيان - مرفق رقم ( ٤ ) .

- المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان :

أولاً : صدق إستمارة الإستبيان :

قام الباحثون بحساب معامل الصدق لإستمارة الإستبيان لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية عن طريق كلٍ من الصدق المنطقي وصدق الإتساق الداخلى .

- الصدق المنطقي لإستمارة الإستبيان :

إستخدم الباحثون الصدق المنطقي بعرض إستمارة الإستبيان على عدد ( ١٠ ) خبراء - مرفق رقم ( ١ ) - وقد حدد الباحثون شروط إختيار الخبير أن يكون عضو من السادة أعضاء هيئة التدريس من كليات التربية الرياضية قسم الإدارة الرياضية ، وألا تقل عدد سنوات الخبرة لديهم عن ١٠ سنوات .

وذلك بغرض التحقق من أن الإستمارة تقيس بالفعل الهدف الذى وضعت من أجله ، وذلك فى الفترة من ٢٦/١٠/٢٠١٩م إلى ١٩/١١/٢٠١٩م وقد تفضلوا بإبداء الرأى سواء بالتعديل أو الحذف أو الإضافة إلى أن إنتهت الإستمارة إلى صورتها النهائية الحالية - مرفق رقم ( ٤ ) - وقد إتبع الباحثون الخطوات التالية :

أولاً : إقترح الباحثون المحاور الإفتراضية لإستمارة الإستبيان وعددها ( ٣ ) محاور - مرفق رقم ( ٢ ) - وهى :

١- فلسفة وسياسة الإدارة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية .

٢- القيادة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية .

٣- إجراءات العمل وتنظيمه بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية .

وقد تم عرض المحاور الإفتراضية على السادة الخبراء وذلك لإضافة أو حذف أو تعديل أى محور من تلك المحاور مستخدماً فى ذلك مقياس ثنائى التقدير ( مناسب - غير مناسب ) ، وجاء رأى السادة الخبراء حول مناسبة محاور الإستمارة كما هو موضح بجدول رقم ( ٢ ) .

جدول ( ٢ )

آراء السادة الخبراء حول مناسبة محاور إستمارة الإستبيان

ن = ١٠

المحور	البيان	مناسب		غير مناسب		الوزن النسبى	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%		
الأول	فلسفة وسياسة الإدارة	٩	٩٠.٠٠٠	١	١٠.٠٠٠	٩	٩٠.٠٠٠
الثانى	القيادة التنظيمية	١٠	١٠٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	١٠	١٠٠.٠٠٠
الثالث	إجراءات العمل وتنظيمه	١٠	١٠٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	١٠	١٠٠.٠٠٠

يوضح جدول رقم ( ٢ ) التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية لآراء السادة الخبراء حول محاور إستمارة الإستبيان حيث تراوحت الآراء ما بين ( ٩٠.٠٠٠% - ١٠٠% ) وقد إرتض الباحثون بالمحاور التي حصلت على أهمية نسبية قدرها ٨٠% فأكثر .

ثانياً : قام الباحثون بصياغة مجموعة من العبارات بكل محور حيث بلغ عدد العبارات ( ٣٦ ) عبارة فى إستمارة الإستبيان تم عرضها على السادة الخبراء لإبداء الرأى فيها - مرفق رقم ( ٣ ) .

### جدول ( ٣ )

#### آراء السادة الخبراء حول عبارات إستمارة الإستبيان

ن = ١٠

المحور الأول		المحور الثانى		المحور الثالث	
م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %
١	١٠٠.٠٠٠	١٢	٩٠.٠٠٠	٢١	١٠٠.٠٠٠
٢	٨٠.٠٠٠	١٣	١٠٠.٠٠٠	٢٢	٨٠.٠٠٠
٣	١٠٠.٠٠٠	١٤	٩٠.٠٠٠	٢٣	١٠٠.٠٠٠
٤	١٠٠.٠٠٠	١٥	١٠٠.٠٠٠	٢٤	٤٠.٠٠٠
٥	٨٠.٠٠٠	١٦	١٠٠.٠٠٠	٢٥	٨٠.٠٠٠
٦	١٠٠.٠٠٠	١٧	٥٠.٠٠٠	٢٦	١٠٠.٠٠٠
٧	١٠٠.٠٠٠	١٨	٩٠.٠٠٠	٢٧	١٠٠.٠٠٠
٨	٩٠.٠٠٠	١٩	١٠٠.٠٠٠	٢٨	٩٠.٠٠٠
٩	١٠٠.٠٠٠	٢٠	٢٠.٠٠٠	٢٩	٨٠.٠٠٠
١٠	١٠٠.٠٠٠			٣٠	١٠٠.٠٠٠
١١	٩٠.٠٠٠			٣١	١٠٠.٠٠٠
				٣٢	٦٠.٠٠٠
				٣٣	٣٠.٠٠٠
				٣٤	١٠٠.٠٠٠
				٣٥	٩٠.٠٠٠
				٣٦	١٠٠.٠٠٠

يوضح جدول رقم ( ٣ - ٣ ) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات إستمارة الإستبيان ويتضح تراوح النسبة المئوية للعبارات ما بين ( ٢٠.٠٠٠% - ١٠٠% ) وقد إرتضى الباحثون بالعبارات التي حصلت على أهمية نسبية قدرها ٨٠% فأكثر .

جدول ( ٤ )

العدد المبدئي وعدد العبارات المستبعدة وأرقامها وعدد العبارات المعدلة وأرقامها والعدد النهائي لإستمارة الإستبيان

المحور	البيان	العدد المبدئي للعبارات	عدد العبارات المستبعدة	أرقام العبارات المستبعدة	عدد العبارات المعدلة	أرقام العبارات المعدلة	العدد النهائي للعبارات
الأول	فلسفة وسياسة الإدارة	١١	-	-	١	٥	١١
الثاني	القيادة التنظيمية	٩	٢	٢٠ ، ١٧	١	١٩	٧
الثالث	إجراءات العمل وتنظيمه	١٦	٣	٣٢ ، ٢٤ ، ٣٣	٢	٣٥ ، ٢٩	١٣
الإجمالي		٣٦	٥	-	٤	-	٣١

يوضح الجدول رقم ( ٤ ) العدد المبدئي وعدد العبارات المستبعدة وأرقامها وعدد العبارات المعدلة وأرقامها والعدد النهائي لإستمارة الإستبيان .

جدول ( ٥ )

العبارات المستبعدة وأرقامها وفقاً لرأى السادة الخبراء فى إستمارة الإستبيان

المحور	رقم العبارة	العبارات
الثاني	١٧	الترشيد فى التوظيف وتكلفة العمل والعاملين
	٢٠	العمل على تنمية الإلتزام للمؤسسة
الثالث	٢٤	تعامل الإدارة موظفيها بقلب مفتوح وتشاركهم فى أفراحهم وتقديم لهم العون فى أحزانهم
	٣٢	يشترك العاملون مع الإدارة فى وضع خطط مديريةية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية
	٣٣	يشترك العاملون بالقسم أو الإدارة فى إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم

يوضح جدول رقم ( ٥ ) العبارات المستبعدة وأرقامها من قبل السادة الخبراء وتم حذفها من إستمارة الإستبيان ، وقد بلغ عددها ( 5 ) عبارات .



جدول ( ٦ )

العبارات المعدلة وأرقامها قبل وبعد التعديل وفقاً لرأى السادة الخبراء فى إستمارة الإستبيان

المحور	رقم العبارة قبل التعديل	العبارة قبل التعديل	رقم العبارة بعد التعديل	العبارة بعد التعديل
الأول	٥	تحرص الإدارة على التنسيق بين الأفراد العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية	٥	تحرص الإدارة على التنسيق بين التخصصات والأقسام المختلفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية
الثانى	١٩	تشجع مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية العاملين على الإبداع الإدارى	١٨	تشجيع العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية على التفكير الإبداعي
الثالث	٢٩	غالباً توجد ثقة متبادلة بين الأفراد فى الإدارة	٢٦	الثقة المتبادلة بين أفراد جماعة العمل بالقسم أو الإدارة هى الصفة الغالبة
	٣٥	هناك استعداد لدى العاملين بالمديرية على تحمل مخاطر الوظيفية	٣٠	يوجد لدى العاملين بالمديرية الاستعداد لتحمل مخاطر العمل

يوضح جدول رقم ( ٦ ) العبارات المعدلة وأرقامها قبل وبعد التعديل وفقاً لرأى السادة

الخبراء فى إستمارة الإستبيان ، وجاء عدد العبارات التى تم إعادة صياغتها ( 4 ) عبارات .

- صدق الإتساق الداخلى لإستمارة الإستبيان :

قام الباحثون بحساب معامل صدق الإتساق الداخلى لإستمارة الإستبيان عن طريق تطبيق الإستبيان على مجموعة من مدرء الإدارات والإداريين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية ، وعددهم ( ٤٠ ) فرداً ممثلة لمجتمع البحث ، وذلك بغرض تقدير صدق عبارات الإستبيان وقد تم ذلك بحساب معاملات الإرتباط بين كل عبارة والمحور وبين كل عبارة والمجموع الكلى للمحاور وبين المحور والمجموع الكلى للمحاور ، وذلك فى الفترة من ٢٠١٩/١٢/٢م إلى ٢٠١٩/١٢/١٢م ، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان فقط ، والجدول رقم ( ٧ ) ، ( ٨ ) توضح معامل صدق الإتساق الداخلى لإستمارة الإستبيان .

جدول ( ٧ )

صدق الإتساق الداخلي بين العبارة والمحور وبين كل العبارة والمجموع الكلي  
لمحاور إستمارة الإستبيان

ن = ٤٠

المحور الثالث			المحور الثاني			المحور الأول		
العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م	العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م	العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م
٠.٩٣	٠.٨٥	١٩	٠.٨٤	٠.٨٢	١٢	٠.٨٤	٠.٨٨	١
٠.٧٨	٠.٨١	٢٠	٠.٩١	٠.٨٦	١٣	٠.٩١	٠.٨٣	٢
٠.٨٦	٠.٩٠	٢١	٠.٨٦	٠.٩٠	١٤	٠.٩٠	٠.٨٨	٣
٠.٨٧	٠.٨٣	٢٢	٠.٧٨	٠.٨٣	١٥	٠.٨٩	٠.٨٠	٤
٠.٨٠	٠.٨٩	٢٣	٠.٧٦	٠.٨١	١٦	٠.٨٤	٠.٨٩	٥
٠.٩٢	٠.٨٦	٢٤	٠.٨٤	٠.٨٨	١٧	٠.٨٣	٠.٧٧	٦
٠.٨٢	٠.٨٩	٢٥	٠.٨٩	٠.٩٢	١٨	٠.٩٢	٠.٨٤	٧
٠.٨٧	٠.٩١	٢٦				٠.٨٩	٠.٩٢	٨
٠.٨٤	٠.٨٧	٢٧				٠.٨١	٠.٨٦	٩
٠.٨٨	٠.٨٣	٢٨				٠.٨٤	٠.٨٩	١٠
٠.٩٠	٠.٨٨	٢٩				٠.٨٨	٠.٨٤	١١
٠.٨٥	٠.٩١	٣٠						
٠.٨٤	٠.٨٧	٣١						

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٣٠٤

يوضح جدول رقم ( ٧ ) وجود إرتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمحور حيث تراوح معامل الارتباط ما بين ( ٠.٧٧ - ٠.٩٢ ) ، وبين كل العبارة والمجموع الكلي للمحاور حيث تراوح معامل الارتباط ما بين ( ٠.٧٦ - ٠.٩٣ ) مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الإستبيان وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .

جدول ( ٨ )

صدق الإتساق الداخلي بين المحور والمجموع الكلي لمحاور إستمارة الإستبيان

ن = ٤٠

معامل الارتباط	البيان	المحاور
٠.٨٩	فلسفة وسياسة الإدارة	الأول
٠.٩١	القيادة التنظيمية	الثاني
٠.٨٣	إجراءات العمل وتنظيمه	الثالث

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٣٠٤

يوضح جدول رقم ( ٨ ) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المحور وبين المجموع الكلى لمحاور إستمارة الإستبيان حيث تراوح معامل الإرتباط ما بين ( ٠.٨٣ - ٠.٩١ ) مما يشير إلى صدق إستمارة الإستبيان وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .

ثانياً : ثبات إستمارة الإستبيان :

- حساب معامل الثبات عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق Test - Retest :

قام الباحثون بحساب معامل الثبات لإستمارة الإستبيان عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق Test - Retest حيث تم تطبيق الإستمارة على مجموعة من مدرء الإدارات والإداريين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية ، وعددهم ( ٤٠ ) فرداً ممثلة لمجتمع البحث وقد قام الباحثون بإجراء التطبيق الأول فى الفترة من ٢٠١٩/١٢/٢م إلى ٢٠١٩/١٢/١٢م ، كما قام الباحثون بإجراء إعادة التطبيق فى الفترة من ٢٠١٩/١٢/٢٨م إلى ٢٠٢٠/١/٩م ، وكان الفاصل الزمنى بين التطبيقين أكثر من ( ١٥ ) يوم ، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان فقط ، وقد تم بإستخدام معادلة سبيرمان لإرتباط الرتب ، والجدول رقم ( ٩ ) يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور إستمارة الإستبيان .

جدول ( ٩ )

معامل الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق لبيان معامل الثبات لإستمارة الإستبيان

ن = ٤٠

المحور الأول		المحور الثانى		المحور الثالث	
م	معامل الإرتباط	م	معامل الإرتباط	م	معامل الإرتباط
١	٠.٩٢	١٢	٠.٨٩	١٩	٠.٨٩
٢	٠.٩٣	١٣	٠.٨٦	٢٠	٠.٨٨
٣	٠.٨٧	١٤	٠.٩٤	٢١	٠.٩٣
٤	٠.٩١	١٥	٠.٩١	٢٢	٠.٨٥
٥	٠.٩٠	١٦	٠.٨٩	٢٣	٠.٨٩
٦	٠.٩٢	١٧	٠.٩٣	٢٤	٠.٩٠
٧	٠.٨٩	١٨	٠.٨٨	٢٥	٠.٩١
٨	٠.٩٣			٢٦	٠.٨٦
٩	٠.٩٤			٢٧	٠.٩٢
١٠	٠.٨٩			٢٨	٠.٨٦
١١	٠.٩١			٢٩	٠.٩٠
				٣٠	٠.٩٢
				٣١	٠.٩١

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٣٠٤

يوضح جدول رقم ( ٩ ) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التطبيق وإعادة التطبيق لإستمارة الإستبيان على مجموعة من مدرء الإدارات والإداريين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية ، حيث تراوح معامل الارتباط ما بين ( ٠.٨٥ - ٠.٩٤ ) وهى معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير إلى ثبات إستمارة الإستبيان .

- حساب معامل الثبات بإستخدام معامل ألفا كرونباخ :

إستخدم الباحثون معامل ألفا كرونباخ لبيان معامل ثبات إستمارة الإستبيان ، والجدول رقم ( ١٠ ) يوضح ذلك .

جدول ( ١٠ )

معامل ألفا كرونباخ لبيان معامل الثبات لإستمارة الإستبيان

ن = ٤٠

معامل ألفا		
٠.٨٧٤		
المحور	البيان	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الأول	فلسفة وسياسة الإدارة	٠.٨٦٧
الثانى	القيادة التنظيمية	٠.٨٧٢
الثالث	إجراءات العمل وتنظيمه	٠.٨٦١

يوضح جدول رقم ( ١٠ ) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عبارات كل محور من إستمارة الإستبيان وإجمالى عبارات الإستبيان لبيان معامل الارتباط الكلى ، حيث حقق معامل ألفا كرونباخ معاملات ارتباط تراوحت ما بين ( ٠.٨٦١ - ٠.٨٧٢ ) وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وهى معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير إلى ثبات إستمارة الإستبيان .

- الدراسة الإستطلاعية لإستمارة الإستبيان :

قام الباحثون بإجراء الدراسة الإستطلاعية على مجموعة قوامها ( ٣٠ ) فرداً ممثلة لمجتمع البحث فى إستمارة الإستبيان من مجموعة من مدرء الإدارات والإداريين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية ، وذلك فى الفترة من ٢٠٢٠/١/١٨م إلى ٢٠٢٠/١/٢٣م ، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب الدراسة الإستطلاعية فقط .

وكان الهدف من إجراء الدراسة الإستطلاعية التعرف على الآتى :

- مدى فهم عينة البحث للعبارات التى تتضمنها إستمارة الإستبيان .
- التعرف على الصعوبات المحتمل ظهورها أثناء التطبيق للعمل على تلافيتها .
- التعرف على زمن تطبيق إستمارة الإستبيان .
- تدريب المساعدين على كيفية تطبيق إستمارة الإستبيان وتفرغ البيانات .

وقد أسفرت نتائج الدراسة الإستطلاعية عما يلى :

- فهم عينة البحث للعبارات التى يتضمنها إستمارة الإستبيان حيث لم يبدر من أى منهم الإستفسار عن أى عبارة من عبارات إستمارة الإستبيان .
- تم التعرف على زمن تطبيق إستمارة الإستبيان بحساب الزمن الذى إستغرقته عينة الدراسة الإستطلاعية فى الإجابة على عبارات إستمارة الإستبيان وكان يتراوح الزمن ما بين 15 إلى 20 دقيقة .

- الدراسة الأساسية لإستمارة الإستبيان :

- تطبيق إستمارة الإستبيان :

بعد التأكد من توافر كافة الشروط العلمية والإدارية لإستمارة الإستبيان لجمع آراء العينة قام الباحثون بتطبيق إستمارة الإستبيان على مجموعة من القادة والكوادر والعاملين بالإدارة المركزية لمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية وهم ممثلين فى ( وكيل وزارة الشباب والرياضة ومدير المديرية بمحافظة الغربية ، ووكيل المديرية للشباب ، ووكيل المديرية للرياضة ، ومدراء الإدارات ، والإداريين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية ) ، وعددهم ( ٢٠٠ ) فرداً وذلك فى الفترة من ٢٠٢٠/٢/١م إلى ٢٠٢٠/٣/٥م مع مراعاة التأكيد على أفراد العينة بأهمية إستجاباتهم وأنها تُجمع فقط من أجل البحث العلمى لإزالة أى مخاوف قد تقلل من تفاعلهم فى الإجابة على الإستبيانات .

- تفرغ بيانات إستمارة الإستبيان :

بعد إنتهاء عملية التطبيق قام الباحثون بجمع الإستمارات متكاملة الإستجابات وتم تفرغ البيانات فى كشوف التفرغ المعدة لذلك ، وإستخدام الباحثون فى تصحيح الإستبيان طريقة ليكرت بالتقدير ثلاثى التقدير وذلك بعد موافقة السادة الخبراء على البحث ، وكانت إستجابات الإستبيانات وفقاً لتقدير ثلاثى على النحو التالى :

- ( نعم ) وتقدر لها ثلاث درجات .
- ( إلى حد ما ) وتقدر لها درجتان .
- ( لا ) وتقدر لها درجة واحدة .

وبذلك تكون الدرجة الكلية لإستمارة الإستبيان ( ١١١ ) درجة ، ثم قام الباحثون برصد وجدولة الدرجات الخام وإعدادها لإجراء المعالجة الإحصائية بما يتماشى ويتناسب مع أهداف البحث .

#### - المعالجات الإحصائية المستخدمة :

إستخدم الباحثون المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث وذلك من خلال البرنامج الإحصائي SPSS وكانت كالتالى :

- المتوسط الحسابى .
- معامل الارتباط .
- الانحراف المعياري .
- معامل الثبات ( التطبيق وإعادة التطبيق ( Test - Retest ) .
- الوزن النسبى .
- الأهمية النسبية .
- معامل الصدق (صدق الإتساق الداخلى)
- النسبة المئوية .
- عرض ومناقشة النتائج :
- عرض النتائج :

#### جدول ( ١١ )

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبى والأهمية النسبية وقيما كا<sup>٢</sup> لآراء عينة البحث فى المحور الأول الخاص بفلسفة وسياسة الإدارة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية

ن = ٢٠٠

العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبى	الأهمية النسبية	كا <sup>٢</sup>
	ك	%	ك	%	ك	%			
١-	١٨٩	٩٤.٥٠	١١	٥.٥٠	٠	٠.٠٠	٥٨٩	٩٨.١٦٧	٣٣٧.٦٢٨
٢-	١٨١	٩٠.٥٠	١٩	٩.٥٠	٠	٠.٠٠	٥٨١	٩٦.٨٣٣	٢٩٦.٨٢٩
٣-	١٨٠	٩٠.٠٠	٢٠	١٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٥٨٠	٩٦.٦٦٧	٢٩١.٩٩٩
٤-	١٨٧	٩٣.٥٠	١٢	٦.٠٠	١	٠.٥٠	٥٨٦	٩٧.٦٦٧	٣٢٦.٧٠٨
٥-	١٧٨	٨٩.٠٠	٢٢	١١.٠٠	٠	٠.٠٠	٥٧٨	٩٦.٣٣٣	٢٨٢.٥١٩
٦-	١٧١	٨٥.٥٠	٢٩	١٤.٥٠	٠	٠.٠٠	٥٧١	٩٥.١٦٧	٢٥١.٢٢٩
٧-	١٦٤	٨٢.٠٠	٣٦	١٨.٠٠	٠	٠.٠٠	٥٦٤	٩٤.٠٠٠	٢٢٢.٨٧٩
٨-	١٦٥	٨٢.٥٠	٣٥	١٧.٥٠	٠	٠.٠٠	٥٦٥	٩٤.١٦٧	٢٢٦.٧٤٩
٩-	٤٣	٢١.٥٠	١٥٤	٧٧.٠٠	٣	١.٥٠	٤٤٠	٧٣.٣٣٣	١٨٣.٦٠٩
١٠-	١٢٧	٦٣.٥٠	٧٣	٣٦.٥٠	٠	٠.٠٠	٥٢٧	٨٧.٨٣٣	١٢١.٨٦٩
١١-	١٤٨	٧٤.٠٠	٥١	٢٥.٥٠	١	٠.٥٠	٥٤٧	٩١.١٦٧	١٦٧.٥٨٩

قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩ .

جدول ( ١٢ )

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيما ك<sup>٢</sup> لآراء عينة البحث في المحور الثاني الخاص بالقيادة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية

ن = ٢٠٠

ك <sup>٢</sup>	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارة
			%	ك	%	ك	%	ك	
١٤٥.٦٢٩	٨٩.٨٣٣	٥٣٩	٠.٠٠	٠	٣٠.٥٠	٦١	٦٩.٥٠	١٣٩	-١٢
١٠٤.٣١٩	٨٥.٣٣٣	٥١٢	٠.٠٠	٠	٤٤.٠٠	٨٨	٥٦.٠٠	١١٢	-١٣
١٠٣.٦٢٩	٨٥.١٦٧	٥١١	٠.٠٠	٠	٤٤.٥٠	٨٩	٥٥.٥٠	١١١	-١٤
٨٣.٥٦٠	٨٢.٦٦٧	٤٩٦	٣.٠٠	٦	٤٦.٠٠	٩٢	٥١.٠٠	١٠٢	-١٥
١٠٨.١٨٩	٤٩.١٦٧	٢٩٥	٦٨.٠٠	١٣٦	١٦.٥٠	٣٣	١٥.٥٠	٣١	-١٦
١٣٩.٢٠٩	٧٦.٨٣٣	٤٦١	٠.٥٠	١	٦٨.٥٠	١٣٧	٣١.٠٠	٦٢	-١٧
٨١.١٣٠	٧٨.٦٦٧	٤٧٢	٤.٥٠	٩	٥٥.٠٠	١١٠	٤٠.٥٠	٨١	-١٨

قيمة ك<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩ .

جدول ( ١٣ )

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيما ك<sup>٢</sup> لآراء عينة البحث في المحور الثالث الخاص بإجراءات العمل وتنظيمه بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية

ن = ٢٠٠

ك <sup>٢</sup>	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارة
			%	ك	%	ك	%	ك	
٣٠٦.١٨٨	٩٧.٠٠٠	٥٨٢	٠.٥٠	١	٨.٠٠	١٦	٩١.٥٠	١٨٣	-١٩
٢٥٥.٥١٩	٧١.٣٣٣	٤٢٨	٠.٠٠	٠	٨٦.٠٠	١٧٢	١٤.٠٠	٢٨	-٢٠
١٤٧.٩٩٩	٧٦.٦٦٧	٤٦٠	٠.٠٠	٠	٧٠.٠٠	١٤٠	٣٠.٠٠	٦٠	-٢١
٢٥٥.٥١٩	٩٥.٣٣٣	٥٧٢	٠.٠٠	٠	١٤.٠٠	٢٨	٨٦.٠٠	١٧٢	-٢٢
١٣٢.٩٩٩	٧٣.٣٣٣	٤٤٠	٥.٠٠	١٠	٧٠.٠٠	١٤٠	٢٥.٠٠	٥٠	-٢٣
٢٨٩.١١٩	٣٨.٠٠٠	٢٢٨	٩٠.٠٠	١٨٠	٦.٠٠	١٢	٤.٠٠	٨	-٢٤
٢٧٦.٦٠٩	٦٩.٨٣٣	٤١٩	١.٠٠	٢	٨٨.٥٠	١٧٧	١٠.٥٠	٢١	-٢٥
٢٣٠.٦٧٩	٩٤.٣٣٣	٥٦٦	٠.٠٠	٠	١٧.٠٠	٣٤	٨٣.٠٠	١٦٦	-٢٦
١٣١.٥٨٩	٧٣.٨٣٣	٤٤٣	٤.٥٠	٩	٦٩.٥٠	١٣٩	٢٦.٠٠	٥٢	-٢٧
٨٧.٤٩٠	٧٥.٥٠٠	٤٥٣	٦.٥٠	١٣	٦٠.٥٠	١٢١	٣٣.٠٠	٦٦	-٢٨
٤٨.١٣٠	٧١.٣٣٣	٤٢٨	١٥.٥٠	٣١	٥٥.٠٠	١١٠	٢٩.٥٠	٥٩	-٢٩
١٤٧.٩٩٩	٤٣.٣٣٣	٢٦٠	٧٠.٠٠	١٤٠	٣٠.٠٠	٦٠	٠.٠٠	٠	-٣٠
٩٢.٤١٠	٨٥.١٦٧	٥١١	٥.٥٠	١١	٣٣.٥٠	٦٧	٦١.٠٠	١٢٢	-٣١

قيمة ك<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩ .

يتضح من الجداول رقم ( ١١ ) ، ( ١٢ ) ، ( ١٣ ) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات إستمارة الإستبيان الخاصة بالتعرف على دور الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية .

## - مناقشة النتائج :

### المحور الأول : ( فلسفة وسياسة الإدارة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية )

يتضح من جدول رقم ( ١١ ) التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي لآراء عينة البحث في المحور الأول الخاص بفلسفة وسياسة الإدارة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية ، وأن قيمة كلاً الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ( ٥.٩٩ ) أقل من قيمة كلاً المحسوبة والتي إنحصرت ما بين ( ١٢١.٨٦٩ : ٣٣٧.٦٢٨ ) ، ومثلت العبارة رقم ( ١ ) أعلى وزن نسبي ( ٥٨٩ ) وأكثر أهمية بنسبة ٩٨.١٦٧ % بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم ( ٩ ) أقل وزن نسبي ( ٤٤٠ ) وأقل أهمية بنسبة ٧٣.٣٣٣ % مما يشير إلى قبول نتائج كل إستجابات العينة قيد البحث .

كانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا ( نعم ) في العبارة رقم ( ١ ) بنسبة ٩٤.٥٠ % ، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم ( ٩ ) بنسبة ٢١.٥٠ % وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا ( إلى حد ما ) في العبارة رقم ( ٩ ) بنسبة ٧٧.٠٠ % ، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم ( ١ ) بنسبة ٥.٥٠ % ، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا ( لا ) في العبارة رقم ( ٩ ) بنسبة ١.٥٠ % وكانت أقل نسبة في العبارات أرقام ( ١ ، ٢ ، ٣ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ١٠ ) بنسبة ٠.٠٠٠ % .

أشارت نتائج العبارات أرقام ( ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ١٠ ، ١١ ) بالجدول رقم ( ١١ ) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين اختاروا ( نعم ) وبلغت قيمة النسبة المئوية ( ٩٤.٥٠ ، ٩٠.٥٠ ، ٩٠.٠٠ ، ٩٣.٥٠ ، ٨٩.٠٠ ، ٨٥.٥٠ ، ٨٢.٠٠ ، ٨٢.٥٠ ، ٦٣.٥٠ ، ٧٤.٠٠ ) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أن الإدارة العليا توجه جهود العاملين بالمديرية نحو تحقيق أهداف مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية تبعاً للخطط الزمنية الحاكمة لمسار العمل ، وتتابع الإدارة العليا تنفيذ خطط العمل وتفعيلها ، وتزود الإدارة العليا العاملين بالإرشادات الخاصة بكيفية إنجاز الأعمال وتحرص على التنسيق بين التخصصات والأقسام المختلفة ، وتعمل الإدارة على توعية العاملين بالقوانين والأنظمة المعمول بها وإطلاعهم على سياسات وإجراءات العمل وأيضا تراعى اختصاصات العاملين عند توزيع العمل وتزودهم بالحقائق والمعلومات .

وأشارت نتيجة العبارة رقم ( ٩ ) بالجدول رقم ( ١١ ) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين اختاروا ( إلى حد ما ) وبلغت قيمة النسبة المئوية لها ( ٧٧.٠٠ ) .



وهذا يشير إلى أن القوانين واللوائح بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية تطبق إلى حد ما بشكل عدال وموضوعى .

وفى هذا الصدد يشير الساعاتى (١٩٩٩) أن الثقافة التنظيمية تنتشر بين المؤسسات وداخل الوحدات الإدارية بالمؤسسة الواحدة ، كما أن إنتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من إنتقال المفاهيم والإتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمى .

وتتفق تلك النتائج مع دراسة عليان (٢٠١٢) حيث أشارت إلى أن الدرجة المرتفعة للثقافة التنظيمية السائدة يمكن عزوها إلى طبيعة الثقافة المجتمعية التى تتمثل في سلوك المديرين من حيث مراعاة العادات والقيم وكذلك القوانين والإجراءات التى تنظم العمل .

### المحور الثانى : ( القيادة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية )

يتضح من جدول رقم ( ١٢ ) التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبى لآراء عينة البحث في المحور الثانى الخاص بالقيادة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية ، وأن قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ( ٥.٩٩ ) أقل من قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة والتى إنحصرت ما بين ( ٨١.١٣٠ : ١٤٥.٦٢٩ ) ، ومثلت العبارة رقم ( ١٢ ) أعلى وزن نسبى ( ٥٣٩ ) وأكثر أهمية بنسبة ٨٩.٨٣٣٣ % بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم ( ١٦ ) أقل وزن نسبى ( ٢٩٥ ) وأقل أهمية بنسبة ٤٩.١٦٧ % مما يشير إلى قبول نتائج كل إستجابات العينة قيد البحث .

كانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا ( نعم ) فى العبارة رقم ( ١٢ ) بنسبة ٦٩.٥٠ % ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم ( ١٦ ) بنسبة ١٥.٥٠ % وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا ( إلى حد ما ) فى العبارة رقم ( ١٧ ) بنسبة ٦٨.٥٠ % ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم ( ١٦ ) بنسبة ١٦.٥٠ % ، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا ( لا ) فى العبارة رقم ( ١٦ ) بنسبة ٦٨.٠٠ % وكانت أقل نسبة فى العبارات أرقام ( ١٢ ، ١٣ ، ١٤ ) بنسبة ٠.٠٠٠ % .

أشارت نتائج العبارات أرقام ( ١٢ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥ ) بالجدول رقم ( ٢١ - ٤ ) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين اختاروا ( نعم ) وبلغت قيمة النسبة المئوية ( ٦٩.٥٠ ، ٥٦.٠٠ ، ٥٥.٥٠ ، ٥١.٠٠ ) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أن القيادة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية تدعم سرعة اتخاذ القرارات ، وتعمل على الاستجابة السريعة لمتطلبات العمل والعاملين ، وتشجع الابتكار والتحديث والتطوير ، وأيضا تعمل على ربط الحافز بالأداء فى جميع المستويات الادارية .

وأشارت نتيجة العبارتين رقمى ( ١٧ ، ١٨ ) بالجدول رقم ( ١٢ ) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين اختاروا ( إلى حد ما ) وبلغت قيمة النسبة المئوية ( ٦٨.٥٠ ، ٥٥.٠٠ ) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أن هناك بعض من القيادة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية تدعم فرق العمل وتعمل على تنمية مهارات وقدرات العمل الجماعى ، وتشجع على التفكير الإبداعى .

وأشارت نتيجة العبارى رقم ( ١٦ ) بالجدول رقم ( ١٢ ) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين اختاروا ( لا ) وبلغت قيمة النسبة المئوية لها ( ٦٨.٠٠ ) .

وهذا يشير إلى أنه لا يوجد بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية نظام مرن لنقل العاملين وترقيتهم وفقاً لمهاراتهم وقدراتهم .

وفى هذا الصدد يشير أبو المجد (٢٠٠٥) أن القيادة تعد ظاهرة اجتماعية توجه الأفراد وتؤثر فيهم فهي تعتمد على ثلاث أركان هي القائد والأتباع والموقف الاجتماعي الذي يتفاعل فيه هؤلاء الأفراد وهذه الأركان الثلاثة هي التي تشكل المظهر القيادي نتيجة لتفاعلها، فالقائد فرد من الجماعة يشعر بشعور أفرادها ولديه القدرة على استغلال قدرات الأفراد والتأثير عليهم ، ويجب أن يكون لدى الأفراد شعور بالحاجة إلى القيادة والاستعداد للتعاون مع القائد في الموقف الذي يتفاعلون فيه .

وتتفق تلك النتائج مع دراسة كانتى Canty (٢٠٠٥) ؛ بدوى (٢٠١٠) ؛ محمد ومرسى (٢٠١٢) حيث أشارت إلى مدى تأثير أشكال القيادة على التصرفات في الأداء الوظيفى للمديرين ، وأن القيم المكونة للثقافة التنظيمية بالمؤسسات يؤدي إلى زيادة الإبداع الإدارى للقيادات الإدارية وزيادة قدرتهم على العمل .

### المحور الثالث : ( إجراءات العمل وتنظيمه بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية )

يتضح من جدول رقم ( ١٣ ) التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي لآراء عينة البحث في المحور الثالث الخاص بإجراءات العمل وتنظيمه بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية ، وأن قيمة كلاً الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ( ٥.٩٩ ) أقل من قيمة كلاً المحسوبة والتي إنحصرت ما بين ( ٤٨.١٣٠ : ٣٠٦.١٨٨ ) ، ومثلت العبارة رقم ( ١٩ ) أعلى وزن نسبي ( ٥٨٢ ) وأكثر أهمية بنسبة ٩٧.٠٠ % بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم ( ٢٤ ) أقل وزن نسبي ( ٢٢٨ ) وأقل أهمية بنسبة ٣٨.٠٠ % مما يشير إلى قبول نتائج كل إستجابات العينة قيد البحث كانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا ( نعم ) في العبارة رقم ( ١٩ ) بنسبة ٩١.٥٠ % ، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم ( ٣٠ ) بنسبة ٠.٠٠ % وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا ( إلى حد ما ) في العبارة رقم ( ٢٥ ) بنسبة ٨٨.٥٠ % ، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم ( ٢٤ ) بنسبة ٦.٠٠ % ، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا ( لا ) في العبارة رقم ( ٢٤ ) بنسبة ٩٠.٠٠ % وكانت أقل نسبة في العبارات أرقام ( ٢٠ ، ٢١ ، ٢٢ ، ٢٦ ) بنسبة ٠.٠٠ % . أشارت نتائج العبارات أرقام ( ١٩ ، ٢٢ ، ٢٦ ، ٣١ ) بالجدول رقم ( ٢٢ - ٤ ) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا ( نعم ) وبلغت قيمة النسبة المئوية ( ٩١.٥٠ ، ٨٦.٠٠ ، ٨٣.٠٠ ، ٦١.٠٠ ) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أن الإدارة تحرص على احترام وتقدير العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية وتحرص على وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة ، وأن الصفة الغالبة هي الثقة المتبادلة بين أفراد جماعة العمل بالقسم أو الإدارة ، وأن تطبيق اللوائح والقوانين والتعليمات من مهام السلطة في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية .

وأشارت نتائج العبارات أرقام ( ٢٠ ، ٢١ ، ٢٣ ، ٢٥ ، ٢٧ ، ٢٨ ، ٢٩ ) بالجدول رقم ( ١٣ ) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا ( إلى حد ما ) وبلغت قيمة النسبة المئوية ( ٨٦.٠٠ ، ٧٠.٠٠ ، ٧٠.٠٠ ، ٨٨.٥٠ ، ٦٩.٥٠ ، ٦٠.٥٠ ، ٥٥.٠٠ ) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أنه إلى حد ما الإدارة تعامل موظفيها بشكل عادل وموضوعي وهناك بعض العاملين لديهم تخوف من عدم إحساسهم بالأمان والاستقرار تجاه عملهم بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية ، وإلى حد ما توجد علاقة بين العاملين يغلبها الود والتفاهم ، وأن هناك رغبة لدى بعض العاملين بالمديرية في عمل تجارب لتطوير الأداء والأعمال ، وفي بعض الأحيان تناقش

الإدارة مع المرؤوسين فى صحة القيم والأفكار السائدة فى المديرية وتشجعهم التغيير فى أفكارهم وأرائهم للأفضل .

وأشارت نتيجة العبارتين رقمين ( ٢٤ ، ٣٠ ) بالجدول رقم ( ١٣ ) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين اختاروا ( لا ) وبلغت قيمة النسبة المئوية ( ٩٠.٠٠ ، ٧٠.٠٠ ) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أن مسئولية الخطأ داخل إدارة من إدارات مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية لا يتحملها جميع العاملين بتلك الإدارة ولكن يتحملها فقط فرد بعينه ، وأنه لا يوجد لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية الاستعداد لتحمل مخاطر العمل .

وفى هذا الصدد تشير **طلعت** (٢٠٠١) إلى أن التنظيم داخل المؤسسات هو توزيع أوجه النشاط المختلفة على أفراد العمل الإدارى مع تفويضهم السلطة لانجاز ما أسند إليهم من أعمال بأعلى مستوى للأداء مع أقل جهد ووقت وأقل تكاليف .

وتتفق تلك النتائج مع دراسة **غنيمة** (٢٠١٤) التى أشارت إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أدوار مديري المدارس فى تطوير الثقافة التنظيمية ككل بمحوره ( تحفيز الإبداع والتجديد ) والمشكلات التى تعوق المديرين عن القيام بأدوارهم .

وتتفق تلك النتائج مع دراسة **فهمى** (٢٠١٥) التى أشارت إلى وجود وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية واتخاذ القرار لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية بمحافظة المنيا .

- الإستنتاجات والتوصيات :

- إستنتاجات البحث :

فى ضوء نتائج البحث تمكن الباحثون من التوصل إلى الإستنتاجات التالية :

١- الإدارة المركزية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية توجه جهود العاملين بها نحو تحقيق أهداف المديرية تبعاً للخطط الزمنية الحاكمة لمسار العمل ، وتتابع تنفيذ خطط العمل وتفعيلها ، وتزود العاملين بالإرشادات الخاصة بكيفية إنجاز الأعمال ، والحرص على التنسيق بين التخصصات والأقسام المختلفة ، وتعمل على توعية العاملين بالقوانين والأنظمة المعمول بها وإطلاعهم على سياسات وإجراءات العمل .

٢- الإدارة المركزية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية تطبق القوانين واللوائح إلى حد ما بشكل عدال وموضوعى .

- ٣- القيادة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية تدعم سرعة إتخاذ القرارات ، وتعمل على الاستجابة السريعة لمتطلبات العمل والعاملين ، وتشجع الإبداع والابتكار والتحديث والتطوير ، وأيضا تربط الحافز بالأداء فى جميع المستويات الادارية .
- ٤- يوجد بعض من القيادة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية تدعم فرق العمل وتعمل على تنمية مهارات وقدرات العمل الجماعى .
- ٥- لا يوجد بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية نظام مرن لنقل العاملين وترقيتهم وفقاً لمهاراتهم وقدراتهم .
- ٦- الإدارة تحرص على إحترام وتقدير العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية ، وتزيد من الثقة المتبادلة بين أفراد جماعة العمل بالقسم أو الإدارة .
- ٧- الإدارة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية تعامل موظفيها بشكل عادل وموضوعى إلى حد ما وهناك بعض العاملين لديهم تخوف من عدم إحساسهم بالأمان والاستقرار تجاه عملهم بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية .
- ٨- توجد علاقة بين العاملين إلى حد ما يغلبها الود والتفاهم ، كما توجد رغبة لدى بعض العاملين بالمديرية فى عمل تجارب لتطوير الأداء والأعمال ، وفى بعض الأحيان تناقش الإدارة مع المرؤوسين فى صحة القيم والأفكار السائدة فى المديرية وتشجعهم التغيير فى أفكارهم وأرائهم للأفضل .
- ٩- أن مسئولية الخطأ داخل إدارة من إدارات مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية لا يتحملها جميع العاملين بتلك الإدارة ولكن يتحملها فقط فرد بعينه ، وأنه لا يوجد لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية الاستعداد لتحمل مخاطر العمل .

#### - توصيات البحث :

- فى ضوء إستنتاجات البحث الحالى توصل الباحثون إلى بعض التوصيات الهامة وفيما يلى سوف يقوم الباحثون بعرض لهذه التوصيات :
- ١- عقد ندوات وورش عمل خاصة بالثقافة التنظيمية للعاملين بالجهاز الإدارى للمؤسسات الحكومية الخدمة والأهلية .
  - ٢- ترغيب الأخصائيين والإداريين بمديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية فى الإنجاز وذلك من خلال انظمة الحوافز المختلفة .
  - ٣- الإهتمام بالمؤشرات المتعارف عليها وتطويرها لفاعلية الأداء الوظيفى من حيث الإلتزام الوظيفى والنواحى الإدارية والنواحى الفنية والنواحى الإنسانية .

- ٤- إجراء دراسات أخرى للكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الأهلية بجمهورية مصر العربية .
- ٥- الإهتمام بعملية تقييم فاعلية الأداء الوظيفى حتى يتم التأكد من نجاح العملية الإدارية داخل المؤسسة .
- ٦- عقد إجتماعات دورية ومستمرة للمؤسسات الرياضية لحثهم على إنجاز الأعمال المنوطة بهم وكذلك الإبتكارية فى العمل مما يساعد على الإرتقاء بمستوى المؤسسات .
- ٧- وضع معايير واضحة وثابتة لتقييم أداء العاملين مع مراعاة أن تتناسب تلك المعايير مع مهارات وقدرات العاملين ومع طبيعة متطلبات العمل .
- ٨- ضرورة تدعيم روح الفريق الواحد فى العمل وجعل أهداف المؤسسة مرتبطة بتحقيق كل فرد للأعمال والواجبات المطلوبة منه .
- ٩- عقد دورات تدريبية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة لتفعيل أدائهم الوظيفى وتحسين مستوياتهم الوظيفية .
- ١٠- إستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة داخل مديريات الشباب والرياضة مما يساعد على سرعة تدفق المعلومات الخاصة بالعمل مما يساعد على إنجاز الأعمال فى الوقت المناسب وزيادة فاعلية الأداء الوظيفى لدى العاملين .

## قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- أبو المجد، عمرو (٢٠٠٥). **التنظيم والإدارة** . كلية التربية الرياضية ، جامعة المنصورة: دار الأصدقاء .
- الساعاتي، سامية حسن (١٩٩٩). **الثقافة الشخصية** ، بحث فى علم الإجتماع الثقافى ، القاهرة: دار الفكر العربى .
- الطبلاوي، أسامة السيد (٢٠٠٠). **المتغيرات الشخصية والتنظيمي المحددة لضغوط العمل وأثرها على اداء العاملين** ، دراسة تطبيقي على قطاع المصرفي بمحافظة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية تجارة ، جامعة طنطا .
- بدوى، منال سامى محمد (٢٠١٠). **الثقافة التنظيمية كأحد محددات الإدارة وعلاقتها بمستوى الإنجاز الرياضى لبعض إتحادات الرياضات المائية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات بالجزيرة ، جامعة حلوان .
- خليل، محمد موسى (٢٠٠٥). **الإدارة المعاصرة " المبادئ - الوظائف - الممارسة "** ، بيروت: المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع .
- طلعت، منال (٢٠٠١). **أساسيات فى علم الادارة** ، الإسكندرية: المكتب الجامعى الحديث .
- عبد الرحمن، إيمان صابر (٢٠٠٨). **الثقافة التنظيمي وعلاقتها بالتطور التنظيمي الإدارة النشاط الرياضى بالأندية الرياضية الكبرى الإدارة انشاط الرياضى بالأندية الرياضية الكبرى** بمحافظة الإسكندرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الإسكندرية .
- عليان، ديمة عبد على (٢٠١٢). **الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديرى المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتى القدس " رام الله والبيرة "** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية .
- غنيم، غادة عبد الله (٢٠١٤). **أدوار مديرى المدارس فى تطوير الثقافة التنظيمية للمعلمين ( دراسة ميدانية بمدارس التعليم الأساسى بمحافظة المنوفية )** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنوفية .

- فهمى، أحمد مصطفى عبد العظيم (٢٠١٥). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالقدرة على إتخاذ القرار لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية بمحافظة المنيا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا .

- محمد، ماهر أحمد حسن ، مرسى، عمر محمد محمد (٢٠١٢). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإدارى للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط ، بحث منشور ، المجلد ٢٨ ، ع ٢ ، كلية التربية ، جامعة أسيوط .

- معارك أحمد وآخرون (٢٠٠٤). برنامج مقترح لتطوير الإداء التدريسي لمعلمي التربية الرياضية وأثره على الكافية المعرفية للتدريس ، بحث منشور ، المجلة العلمية لعلوم التربية الرياضية ، ع ٤ ، جامعة طنطا .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Canty-Lonitat (2005) : Conceptual Assessment Transformation and Laissez Fair Leadership Styles and Job Performances of Managers as Perceived by their direct reports, Business Administration Management.



