

## ”الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاداء الوظيفى للعاملين بوزارة الشباب والرياضة”

### إعداد

أ.م.د/ صفوت مبروك حشيش (\*)

م.د/ احمد عيسى عبدالله (\*\*)

### المقدمة:

تعتبر الإدارة الحديثة جزء لا يتجزأ من المنظمات والمجتمعات المعاصرة التي يجب عليها أن تتفاعل مع مشكلات واحتياجات تلك المنظمات والمجتمعات وأصبح لزاما عليها أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغير المستمر والتطور المتنامي في مختلف مجالات الحياة وفي المجتمعات المختلفة وذلك من خلال اكتسابها لأنماط تنظيمية مرنة ومتداخلة بما يتناسب مع طبيعة العمليات والأدوار التي تؤديها (١٤ : ٨).

ان الإدارة تعد ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكل جماعي ووسيلة رئيسية لتحقيق أهداف المؤسسات والهيئات والمجتمعات المختلفة وذلك من خلال الموارد والإمكانات المتاحة وفقا للمجهودات البشرية التي تتميز بالقدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (١٣ : ١٧)

وتعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا موجودا جنبا إلى جنب مع المكونات الأخرى للتنظيم الإداري من الأفراد والأهداف، والتكنولوجيا، والهيكل التنظيمية، ووفقا لهذه النظرة فإنه من اللازم السعى الى إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات. (١٥٠ : ٥)

كما تعبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يفتتح بها العاملون داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوساً وممارسات تترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها، كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة بشكل بين، لذا تبرز أهمية ثقافة المنظمة من كونها تعطي المنظمة هويتها وشخصيتها كما ترسم قواعد السلوك المرغوب وتعزز الشعور بالولاء والانتماء وتتابع الأداء وتعالج الانحرافات. (٧ : ١)

(\*) أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية- كلية التربية الرياضية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر.

(\*\*) مدرس بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر.

وتتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعاملين، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يشترك أعضاء المنظمة في الإيمان بها والالتفاف حولها. ويمكن القول أيضا بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم. (٥: ١٥)

ويشير الباحثان الي ان العنصر البشرى القائم على ادارة المؤسسات الرياضية هو الاساس فى تحسين الاداء الوظيفى حيث ان معرفة العاملين بالهيكل التنظيمى بالوزارة بطرق واساليب الادارة العلمية الحديثة وزيادة مهاراتهم وقدراتهم على استخدام هذه الطرق فى كل ما يواجههم من مشاكل وتحديات يؤدى فى النهاية إلى تحقيق أفضل النتائج وتحقيق الاهداف المرجوة بجودة وكفاءة عالية.

ان الاداء الوظيفى للفرد لا ينفصل عن الاداء للمنظمة، فأداء المنظمة يعبر عن مجموع اداءات افرادها، وهذا يؤكد انه يجب على المنظمة تهيئة الظروف لتطوير الاداء الوظيفى للعنصر البشرى بها، وهذا يعنى النشاط او المجهود المقصود الذي يهدف إلى إدخال مجموعة من المتغيرات فى قدرات وإمكانات العاملين بالجهاز الادارى. (١٢: ٣١)

وتطلق كلمة الاداء الوظيفى على عدة عبارات منها التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة اليه وتحمله لابعاء المسؤولية الوظيفية والالتزام بالاخلاق والاداب الحميدة داخل المنظمة والالتزام بمواعيد العمل الرسمية. (٢: ١٢١)

ويوضح الدستور المصرى فيما يختص برعاية الشباب الرياضة فى المادة (٨٤) علي ان "ممارسة الرياضة حق للجميع، وعلى مؤسسات الدولة والمجتمع اكتشاف الموهوبين رياضياً ورعايتهم، واتخاذ ما يلزم من تدابير لتشجيع ممارسة الرياضة. وينظم القانون شئون الرياضة والهيئات الرياضية الأهلية وفقا للمعايير الدولية، وكيفية الفصل فى المنازعات الرياضية". (٧)

كما تنص المادة (١٦٨) من الدستور المصرى ان يتولى الوزير وضع سياسة وزارته بالتنسيق مع الجهات المعنية، ومتابعة تنفيذها، والتوجيه والرقابة، وذلك فى إطار السياسة العامة للدولة. وتشمل مناصب الادارة العليا لكل وزارة وكيلاً أولاً، بما يكفل تحقيق الاستقرار المؤسسى ورفع مستوى الكفاءة فى تنفيذ سياستها. (٧)

و يري الباحثان أنه لكي تحقق الوزارة أدائها المتميز لابد من وجود علاقة توضح دور الثقافة التنظيمية في رفع وتطوير اداء العاملين بوزارة الشباب والرياضية وهذه العلاقة لابد وان تكون علاقة طردية يعني انه كلما امتلك العاملون اسس ومبادئ الثقافة التنظيمية كلما ارتفع ادائهم داخل المنظمة التي يعملون بها (وزارة الشباب والرياضة).

### مشكلة البحث :

تعتبر وزارة الشباب والرياضة هي المسؤولة عن تخطيط وتنظيم كل ما يتعلق بالشباب والرياضة في مصر لذا فان الاداء الوظيفي للعاملين بها يتوقف عليه تحقيق الاهداف وهذا الاداء مرتبط بالثقافة التنظيمية واتجاهات وقيم الوزارة لما لها من تأثير قوي ومباشر على نجاح أي إستراتيجية جديدة تتبناها لأداء أعمالها، فوجود ثقافة تنظيمية مناسبة يعطي للوزارة قدرة كبيرة على التعامل مع المتغيرات بشكل مناسب ويمكنها من تبني التطبيقات الإدارية الحديثة.

وتتمثل مشكلة البحث في دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ، والاداء الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة من حيث القيم والعادات والاعراف والتوقعات التنظيمية ونمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملون وقيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع الوزارة.

### اسباب تناول المشكلة :

١- اهمية القيم والاتجاهات والعادات والاعراف التنظيمية بالنسبة للعاملين بوزارة الشباب والرياضة .

٢- نتيجة الانتقادات التي وجهت الى نظم الادارة من عدم الاهتمام بالثقافة التنظيمية وما يمكن ان تحدثه في تحسن الاداء الوظيفي بوزارة الشباب والرياضة .

٣- بهدف الحفاظ على الوصول بالوزارة الى مستوى الريادة وتحقيق اهدافها .

٤- تحسن الاداء الوظيفي للعاملين بالوزارة من خلال تبني التصرفات المناسبة لتحقيق الاهداف.

٥- تقديم الوضع الحالي واطهار نقاط القوة والضعف بالنسبة للثقافة التنظيمية بالوزارة وتعزيز نقاط القوة ، والعمل على معالجة نواحي القصور.

## هدف البحث :

يهدف البحث بصورة رئيسية إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاداء الوظيفي للعاملين بوزارة الشباب والرياضة.

## تساؤلات البحث :

- ما هي القيم والمعتقدات التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة؟
- ما هي الاعراف التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة؟
- ما هي التوقعات التنظيمية للعاملين من الوزارة وما تتوقعه الوزارة من الافراد العاملين بها؟
- ما هي العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي للعاملين بوزارة الشباب والرياضة؟

## المصطلحات المستخدمة في البحث.

### الثقافة التنظيمية: -

منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تتطور وتسنقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء (٥ : ٣)

### الاداء الوظيفي:-

نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة او الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة. (٦ : ١٠)

### الدراسات المرتبطة.

### دراسات أجريت في البيئة العربية

١- دراسة (سوسن بنت محمد بن زرعة ) (٢٠١٢)(١١) بعنوان " الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكلية " هدفت الدراسة الى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكلية وكذلك التعرف على درجة خلاف افراد الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة كما استخدمت المقابلة الشخصية والاستبيان لجمع

البيانات، تمثلت عينة البحث في (١١٨) بين عميدة ووكيلة ورئيسة قسم وكان من اهم النتائج ان الثقافة التنظيمية البيروقراطية هي السائدة في الجامعة من وجهة نظر القيادات .

٢- دراسة (سليان شريف عبد الله ) (٢٠١٧)(١٠) بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها باداء المدربين بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود " هدفت الدراسة الى الوقوف على الاسس الفكرية لكل من الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي ورصد وتحليل درجة ممارسة الثقافة التنظيمية وعناصرها السائدة والمؤثرة في اداء المدربين من وجهة نظرهم ، تمثلت عينة البحث في (١٤٦) من المدربين في التخصصات المختلفة واستخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة كما استخدم المقابلة الشخصية والاستبيان لجمع البيانات وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها: ضرورة الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية ، الاهتمام بذوى القدرات الادارية وتشجيع الابداع

٣- دراسة مرتضى عبد الغفور نصيف (٢٠١٨م) (١٥) تحت عنوان اثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الادوار الاستراتيجية لموظفي دوائر الموارد البشرية في الجامعات الاردنية ، وهدفت الدراسة الى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الادوار الاستراتيجية لموظفي دوائر الموارد البشرية في الجامعات الاردنية واستخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة كما استخدم المقابلة الشخصية والاستبيان لجمع البيانات واختار عينة البحث من العاملين بالجامعات الاردنية وكانت اهم النتائج ان اداء الافراد والالتزام بالعمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين الاداء يتاثر بالثقافة التنظيمية .

#### دراسات أجريت في البيئة الاجنبية:

١- دراسة لوك وكروفورد ، (٢٠٠٣) (٢٣) "تأثير الثقافة التنظيمية والقيادة في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي" هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات، وأثر النمط القيادي على درجة الرضا الوظيفي والسلوك التنظيمي والتعرف على التأثيرات المتباينة لأنواع الثقافة التنظيمية، وأنماط القيادة السائدة في المنظمات على درجة الرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها- الثقافة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي سواء بشكل ايجابي أو سلبي، فالثقافة التنظيمية الجامدة تسبب انخفاض الرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية المرنة ترفع نسبة الرضا الوظيفي -القيادة بالمشاركة تؤدي إلى تشجيع الموظفين على إنجاز العمل ويرفع درجة الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية.

٢- دراسة **Amburgey (٢٠٠٥) (٢٥)** بعنوان " تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي، الثقافة التنظيمية ، وكذا الخصائص القيادية " هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية من خلال توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: تشابه رؤية المبحوثين للعلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية رغم اختلاف المستوى التعليمي والجنس. وكذلك اسهام الثقافة التنظيمية بدرجات متباينة في ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي.

٣- دراسة **خيرادماند (KHERADMAND) (٢٠١٠)(٢١)** بعنوان " العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاداء الوظيفي ) هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاداء الوظيفي فى الباكستان وتكونت عينة الدراسة من (٣٥) موظف واستخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة كما استخدم المقابلة الشخصية والاستبيان لجمع البيانات وكانت اهم النتائج توجد حياة وظيفية ذات جودة عالية تؤدي الى زيادة تحسين مستوى الاداء الوظيفي وخفض نسبة الغيار والشكاوى والاستقالات

٤- دراسة **ديفيد الين David allen ٢٠١٢م (١٨)** بعنوان "الاداء والتوقعات والاقالة الادارية من الدورى الوطنى الامريكى لكرة القدم" وهدفت الى معرفة العلاقة بين الاداء والتوقعات وعمليات الاقالة الادارية بلعبة كرة القدم الامريكية استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة من اللاعبين باندية القسم الاول بدورى كرة القدم وتستخدم الاستبيان والمقابلة الشخصية لجمع البيانات وكان من اهم النتائج العديد من الاندية تعتمد على تخصيص اموالها للاعبين الموهوبين وعمليات التدريب الخاصة بهم وان ذلك يؤدي الى حدوث اخفاقات تودى فى النهاية الى عملية الاقالة الادارية ، الاهتمام بالفريق ككل يؤدي الى نتائج افضل ويزيد من عملية التوقعات لاداء الفريق

#### إجراءات البحث:

#### منهج البحث

إستخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي نظراً لملائمته لطبيعة البحث وأهدافه .وإجراءاته عن طريق وصف ما هو كائن وتحليله واستخلاص الحقائق منه، وتحليل وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها .

#### مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث في جميع الكوادر الادارية للعاملين بوزارة الشباب والرياضة.

## عينة البحث:

إختار الباحثان عينة ممثلة لمجتمع البحث بالطريقة العمدية ، عددهم (١٢٠) فرداً من جميع العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة منهم (٣٠) عينة استطلاعية، (٩٠) عينة أساسية وهم كالتالى:

جدول (١) توزيع عينة البحث الاستطلاعية

م	وزارة الشباب والرياضة	عينة الدراسة
١	مدير تنفيذى	١
٢	رؤساء الادارة	٢
٣	مدير ادارة	٧
٤	العاملين	٢٠
	الاجمالي	٣٠

جدول (٢) توزيع عينة البحث الاساسية

م	وزارة الشباب والرياضة	عينة الدراسة
١	مدير تنفيذى	١
٢	رؤساء الإدارة	٥
٣	مدير إدارة	١٨
٤	العاملين	٦٦
	الاجمالي	٩٠

أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحثان في جمع بيانات البحث استمارة استبيان من تصميم الباحثان وقد اتبعا الخطوات التالية في إعدادها :

١- القراءات النظرية للمراجع العلمية والدراسات المرتبطة بموضوع البحث .

٢- تحديد المحاور وعبارات إستمارة الاستبيان حسب الاهداف الموضوعية .

٣- عرض الاستبيان بصورته الأولية على السادة الخبراء مرفق ( ١ ) لاقرار أو اضافة أو حذف المحاور او العبارات.

٤- تمت الموافقة على محاور وعبارات الاستبيان، وبلغ إجمالي عبارات استمارة الاستبيان (٦٨) عبارة في الصورة النهائية ويوضح جدول رقم ( ٣ ) عدد العبارات لكل محور

### جدول (٣)

#### عدد العبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبيان

م	اسم المحور	عدد العبارات
١	المبادئ والاحكام التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة.	٢٤
٢	العادات التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة	٩
٣	التوقعات التنظيمية للعاملين داخل الوزارة وما تتوقعه الوزارة منهم .	١٦
٤	العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي للعاملين بوزارة الشباب والرياضة	١٩
	الاجمالي	٦٨

وضع الباحثان ميزان ثلاثي التقدير هو موافق (ثلاث درجات ) تعديل ( درجتان ) وغير موافق(درجة واحدة)، وقاما بعرضها على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم(١٠) خبراء (مرفق ١) لاستطلاع رأيهم حول مدى مناسبة المحاور المقترحة لاستمارة الاستبيان، حيث تم حساب النسبة المئوية لدرجة اتفاهم على المحاور .



## جدول ( ٤ )

التكرار والنسبة المئوية والأهمية النسبية لآراء السادة الخبراء حول  
محاور استبيان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بوزارة الشباب والرياضة

ن = ١٠

م	المحاور	موافق		تعديل		غير موافق		الوزن النسبي	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	المحور الأول	١٠	١٠٠	٠	٠.٠٠	٠.٠	٠.٠٠	٣٠	١٠٠%
٢	المحور الثاني	٩	٩٠	١	١٠	٠.٠	٠.٠٠	٢٩	٩٧%
٣	المحور الثالث	٩	٩٠	١	١٠	٠.٠	٠.٠٠	٢٩	٩٧%
٤	المحور الرابع	١٠	١٠٠	٠	٠.٠٠	٠.٠	٠.٠٠	٣٠	١٠٠%

يوضح جدول ( ٤ ) التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية لآراء السادة الخبراء حول محاور استبيان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بوزارة الشباب والرياضة ما بين ( ٩٧ % - ١٠٠ % ) وقد ارتضى الباحثان والسادة الخبراء بجميع المحاور لأنها حصلت على أهمية نسبية ٨٠ % فأكثر .

### الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (٣٠) فرد من خارج عينة الدراسة الأساسية ومن داخل مجتمع البحث، في الفترة من ( ٢ / ١ / ٢٠٢٠ م ) الى ( ١٦ / ١ / ٢٠٢٠ م )، واستهدفت التعرف على وضوح ومناسبة صياغة العبارات لمستوى فهم العينة وإجراء المعاملات العلمية، وقد أظهرت نتائجها وضوح التعليمات الخاصة بأداة جمع البيانات، مناسبة صياغة العبارات لمستوى فهم العينة وتم إجراء المعاملات العلمية الخاصة بإيجاد صدق وثبات استمارة الاستبيان .

### المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :

أولاً : الصدق :

قام الباحثان بحساب معامل صدق الإتساق الداخلي ، من خلال ايجاد معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه .

### جدول (٥)

صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور لاستمارة الاستبيان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاداء الوظيفي للعاملين بوزارة الشباب والرياضة.

$$n = 30$$

المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الاول	
قيمة "ر" العبارة مع المحور	م	قيمة "ر" العبارة مع المحور	م	قيمة "ر" العبارة مع المحور	م	قيمة "ر" العبارة مع المحور	م
٠.٦٠٤	٥٠	٠.٥٥٧	٣٤	٠.٤٩٦	٢٥	٠.٧٠١	١
٠.٦١١	٥١	٠.٥٧٥	٣٥	٠.٧٨٧	٢٦	٠.٦٤٩	٢
٠.٦٦٠	٥٢	٠.٥٠٣	٣٦	٠.٨٠٦	٢٧	٠.٧٧٦	٣
٠.٦٩١	٥٣	٠.٥٦٠	٣٧	٠.٥٩٩	٢٨	٠.٤٦٩	٤
٠.٦٩٣	٥٤	٠.٤٦٣	٣٨	٠.٤٥٤	٢٩	٠.٥٨٤	٥
٠.٧٠١	٥٥	٠.٥٩٩	٣٩	٠.٦٤٣	٣٠	٠.٦٥٥	٦
٠.٧١٣	٥٦	٠.٤٥٤	٤٠	٠.٥١٣	٣١	٠.٥٤٤	٧
٠.٦٣٨	٥٧	٠.٧٨٧	٤١	٠.٤٥٩	٣٢	٠.٦٩٥	٨
٠.٤٩٠	٥٨	٠.٥٣٢	٤٢	٠.٦٢٢	٣٣	٠.٤٨٩	٩
٠.٧٠١	٥٩	٠.٥٨٤	٤٣			٠.٥٦١	١٠
٠.٦٤٩	٦٠	٠.٧٨٧	٤٤			٠.٧٤٣	١١
٠.٧٨٧	٦١	٠.٥٢٠	٤٥			٠.٥٤٧	١٢
٠.٥٥٠	٦٢	٠.٤٠٧	٤٦			٠.٦٨٤	١٣
٠.٤٢٣	٦٣	٠.٥٨٣	٤٧			٠.٦٥٣	١٤
٠.٤٩٥	٦٤	٠.٥٢٠	٤٨			٠.٧٦٤	١٥
٠.٤٩٢	٦٥	٠.٤٥٦	٤٩			٠.٤٩٣	١٦
٠.٦٣٣	٦٦					٠.٤٥٠	١٧
٠.٥٩١	٦٧					٠.٥٥٧	١٨
٠.٥٣٤	٦٨					٠.٦٥٥	١٩
						٠.٤٩٧	٢٠
						٠.٧٨٧	٢١
						٠.٤٤٣	٢٢
						٠.٥٨٣	٢٣

٢٤	٠.٤٩٢
----	-------

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية  $0.05 = 0.361$  \* = دال

كما يوضح جدول (٥) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمحور الخاص بها مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لاستمارة وذلك عند مستوى معنوية  $0.05$

### جدول (٦)

صدق الإتساق الداخلي بين المحور والمجموع الكلي للمحاور لاستمارة استبيان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاداء الوظيفي للعاملين بوزارة الشباب والرياضة.

ن = ٣٠

م	المحاور	العنوان	معامل الارتباط
١	المحور الأول	المبادئ والاحكام التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة.	*٠.٩٥٧
٢	المحور الثاني	العادات التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة.	*٠.٨٦٥
٣	المحور الثالث	التوقعات التنظيمية للعاملين داخل الوزارة وما تتوقعه الوزارة منهم.	*٠.٩١٠
٤	المحور الرابع	العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي للعاملين بوزارة الشباب والرياضة.	*٠.٨٢٧

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية  $0.05 = 0.361$  \* = دال

يوضح جدول (٦) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجموع المحور وبين المجموع الكلي للاستمارة وذلك عند مستوى معنوية  $0.05$  ، وأن قيمة الارتباط بين المحور وبين المجموع الكلي للمحاور قد انحصرت ما بين (٠.٨٢٧ - ٠.٩٥٧) مما يشير إلى صدق اتساق داخلي عالي لعبارات ومحاور استمارة الاستبيان .

ثانياً : الثبات

قام الباحثان بحساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان عن طريق إعادة التطبيق " Test - Retest" حيث تم تطبيق الإستمارة على عينة البحث الاستطلاعية والتي يبلغ قوامها (٣٠) فرد ممثلة لمجتمع البحث، وتم إعادة تطبيق استمارة الاستبيان على نفس العينة للتأكد من

ثبات الاستمارة، وكان بفاصل زمني قدره (١٥) يوم، وتم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين، ، والجدول رقم (٧) يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور استمارة الاستبيان .

### جدول (٧)

قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا Alpha (ن = ٣٠)

م	المحاور	العنوان	قيمة الفا
١	الأول	المبادئ والاحكام التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة.	٠.٧٦٦
٢	الثاني	العادات التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة.	٠.٨٣١
٣	الثالث	التوقعات التنظيمية للعاملين داخل الوزارة وما تتوقعه الوزارة منهم.	٠.٨٤٧
٤	الرابع	العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي للعاملين بوزارة الشباب والرياضة	٠.٧٨٧

\* قيمة الإرتباط الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = (٠.٣٦١)

يتضح من جدول (٧) أن قيم ألفا Alpha جاءت دالة عند مستوي (٠.٠٥) على جميع محاور الاستبيان، مما يدل ثبات الاستبيان .

### جدول (٨)

عدد العبارات الخاصة بالاستبيان ومحاوره

م	المحور	عدد العبارات الاولية	عدد العبارات المحذوفة	عدد العبارات النهائية
١	المبادئ والاحكام التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة.	٢٧	٣	٢٤
٢	العادات التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة.	١٢	٣	٩
٣	التوقعات التنظيمية للعاملين داخل الوزارة وما تتوقعه الوزارة منهم.	١٨	٢	١٦
٤	علاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي للعاملين بوزارة الشباب والرياضة.	٢٠	١	١٩

٦٨	٩	٧٧	الإجمالي
----	---	----	----------

### الدراسة الأساسية :

قام الباحثان بتطبيق استمارة الاستبيان فى صورتها النهائية على عينة البحث الأساسية المكونة من (٩٠) فرداً، وذلك فى الفترة من الاحد ١٩ / ١ / ٢٠٢٠م إلى الثلاثاء ١٨ / ٢ / ٢٠٢٠م وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبيان تم تجميعه وتنظيمه وتفرغ البيانات وجدولتها لاجراء المعالجات الاحصائية المناسبة .

### المعالجات الإحصائية :

إستخدم الباحثان المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث وكانت كالتالى:

- معامل الارتباط البسيط لبيرسون
- إختبار كا ٢ .
- النسبة المئوية .، الوزن النسبي .
- الأهمية النسبية
- معامل الفا لكرونباخ

## عرض ومناقشة وتفسير النتائج :

جدول ( ٩ )

المحور الاول: عرض نتائج " المبادئ والاحكام التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة " حسب إجابات عينة البحث (ن=٩٠)

م	العبارات	أوافق		لا أوافق		مجموع الدرجات المقدره	الوزن النسبى %	٢٤
		ك	%	ك	%			
١	تقوم الوزارة بإشراك العاملين في وضع مقترحات عند اعداد اللوائح المنظمة للعمل .	٨٦	٩٥.٦	٤	٤.٤	١٧٦	٩٧.٨	٧٤.٧
٢	يتم تحفيز العاملين عند انجاز الاعمال المطلوبة وتحقيق الاهداف	٧٥	٨٣.٣	١٥	١٦.٧	١٦٥	٩١.٧	٤٠.٠
٣	يتم تاهيل وصقل العاملين بما يتمشى مع التطورات العلمية	٧٠	٧٧.٨	٢٠	٢٢.٢	١٦٠	٨٨.٩	٢٧.٨
٤	تسعى الوزارة الى تحقيق الرضا الوظيفى من خلال برامج العلاقات العامة	٧٢	٨٠.٠	١٨	٢٠.٠	١٦٢	٩٠.٠	٣٢.٤
٥	تهتم الوزارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين فى عملية اتخاذ القرارات الادارية ضمن بيئة العمل.	٦٥	٧٢.٢	٢٥	٢٧.٨	١٥٥	٨٦.١	١٧.٨
٦	تعمل الإدارة العليا على اشراك العاملين في عملية التخطيط بشكل دائم ومستمر .	٦٨	٧٥.٦	٢٢	٢٤.٤	١٥٨	٨٧.٨	٢٣.٥
٧	يتم الالتزام بالمواعيد المحددة للعمل	٨٥	٩٤.٤	٥	٥.٦	١٧٥	٩٧.٢	٧١.١
٨	يتم تنظيم اعباء العمل يوميا مع التقيد بقواعد وتنظيمات العمل	٨٢	٩١.١	٨	٨.٩	١٧٢	٩٥.٦	٦٠.٨
٩	تتبنى الوزارة استخدام الاجهزة الالكترونية فى انجاز الاعمال	٥٥	٦١.١	٣٥	٣٨.٩	١٤٥	٨٠.٦	٤.٤
١٠	تسعى الوزارة الى تاهيل العاملين وتدريبهم على استخدام الاجهزة الالكترونية للتواكب مع التطورات المستقبلية	٦٠	٦٦.٧	٣٠	٣٣.٣	١٥٠	٨٣.٣	١٠.٠
١١	تعمل الوزارة على توفير نظام اتصال بين الوزارة ومؤسساتها مما يتيح توفير المعلومات ويساعد فى اتخاذ القرار	٨٠	٨٨.٩	١٠	١١.١	١٧٠	٩٤.٤	٥٤.٤
١٢	يتم إعطاء فرصة للعاملين لابتكار اساليب لتطوير نظم واليات العمل .	٦٨	٧٥.٦	٢٢	٢٤.٤	١٥٨	٨٧.٨	٢٣.٥
١٣	تحرص الوزارة على مراجعة اجراءات وقواعد سير العمل لتطويرها بصفة مستمرة.	٧٠	٧٧.٨	٢٠	٢٢.٢	١٦٠	٨٨.٩	٢٧.٨
١٤	تحرص الوزارة على تطوير اداء الرؤساء والمرؤسين ليحققوا درجة عالية من الكفاءة والابداع	٦٨	٧٥.٦	٢٢	٢٤.٤	١٥٨	٨٧.٨	٢٣.٥
١٥	يوجد شعور لدى الافراد بقيمة واهمية العمل بالوزارة	٩٠	١٠٠.٠	٠	٠.٠	١٨٠	١٠٠.٠	٩٠.٠

## تابع جدول (٩)

٤.٤	٨٠.٦	١٤٥	٣٨.٩	٣٥	٦١.١	٥٥	يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية المعطاة للموظفين في بيئة العمل داخل الوزارة.
٣٢.٤	٩٠.٠	١٦٢	٢٠.٠	١٨	٨٠.٠	٧٢	يتم ربط الحوافز على أساس ما يكتسبه الموظف من مهارات وما يتعلمه من معارف ضرورية ونافعة لطبيعة عمله.
٤٠.٠	٩١.٧	١٦٥	١٦.٧	١٥	٨٣.٣	٧٥	يوجد استجابة ودعم من الرؤساء للمرؤسين عند المشاركة بأفكار جديدة
٤.٤	٨٠.٦	١٤٥	٣٨.٩	٣٥	٦١.١	٥٥	يلتزم المدير دائما المشكلات العلمية والعملية والاجتماعية ويسعى دائما في حلها
٢٣.٥	٨٧.٨	١٥٨	٢٤.٤	٢٢	٧٥.٦	٦٨	توجد قنوات لدى العاملين بالوزارة باهمية المشاركة في اتخاذ القرار
١٠.٠	٨٣.٣	١٥٠	٣٣.٣	٣٠	٦٦.٧	٦٠	يتم تفويض سلطات من الادارة العليا لتسهيل انجاز الاعمال
١٧.٨	٨٦.١	١٥٥	٢٧.٨	٢٥	٧٢.٢	٦٥	الوزارة تهتم بتوضيح العقبات والتحديات التي تواجهها وتشجعك على تنمية اساليب جديدة لحلها بطريقه مبتكرة
٤.٤	٨٠.٦	١٤٥	٣٨.٩	٣٥	٦١.١	٥٥	لديك كموظف القدرات والمهارات المطلوبة لانجاز مهام عملك ذاتيا بدون الحاجة إلى توجيه من الإدارة العليا
٣٢.٤	٩٠.٠	١٦٢	٢٠.٠	١٨	٨٠.٠	٧٢	يتم انجاز الاعمال بدافع الانتماء وحب العمل داخل الوزارة.

قيمة كا ٢٤ عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٣.٨٤

يتضح من الجدول ( ٩ ) وجود فروق ذات دلالة معنوية في جميع عبارات محور القيم والمعتقدات التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة حيث أن كا ٢٤ المحسوبة أكبر من كا ٢٤ الجدولية عند مستوى معنوي (٠.٠٥) حيث حصلت جميع عبارات المحور الاول علي نسبة أكثر من ٧٠% ، ويتضح أن العبارتين ( ١-٧ ) بالبعد الاول القيم التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة حصلتا على أعلى فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب ( أوافق ) وتشير العبارة (١) الى ان الوزارة تقوم بإشراك العاملين في وضع مقترحات عند اعداد اللوائح المنظمة للعمل، والعبارة (٧) يتم الالتزام بالمواعيد المحددة للعمل .

ويتفق ذلك مع دراسة (Hofstede) (١٩) والتي تشير الي ان هناك ارتباط بالثقافة التنظيمية هي: مناخ الاتصال، و الاتجاهات نحو ضغوط العمل، والاتجاهات نحو محتوى العمل والالتزام بمواعيد العمل ، والاتجاهات نحو الرئيس المباشر

ويؤكد ذلك على ان الوزارة تقوم بالاهتمام بمقترحات واتجاهات العاملين بها عند وضع اللوائح وذلك حتى يتم الالتزام بها من قبل الجميع وايضا الشعور باهمية المشاركة فى اتخاذ القرار وايضا وضع قوانين لتنظيم شئون العمل مما يكون ثقافة عند الافراد يتم ترجمتها الى سلوك يحقق الاهداف .

ويرجع السبب فو ذلك انه كلما زاد اشتراك العاملين فى تقديم المقترحات والاستجابة لها كلما كانوا راضين عن عملهم وبالتالي ارتفعت كفاءتهم فى العمل .

ويرى الباحثان انه عند وضع اللوائح يجب على الوزارة اولا مشاركة العاملين بها لانهم هم من سيقومون بتنفيذها وايضا يجب المشاركة المجتمعية حيث ان الوزارة تتعامل مع جميع الهيئات الرياضية والمجتمع فيجب ان تلبى اللائحة احتياجاتهم كما ان القيادة بالمشاركة تشجع الموظفين على إنجاز العمل، وترفع درجة الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية.

ويرجع الباحثان أهمية مشاركة الموظفين في وضع مقترحاتهم واستنباط أرائهم، لما يمثلونه كنموذج مصغر عن المجتمع الخارجي يستطيع أن يعكس رؤيته وحاجاته، وليعكس جوهر فلسفة الوزارة في سعيها إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية

ويتضح أن العبارتين (٩-١٠) بالبعد الاول حصلتا على أقل فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب ( أوافق ) وتشير العبارة (٩) تتبنى الوزارة استخدام الاجهزة الالكترونية فى انجاز الاعمال، وتشير العبارة (١٠) تسعى الوزارة الى تاهيل العاملين وتدريبهم على استخدام الاجهزة الالكترونية لتنتمشى مع التطورات المستقبلية

ويرى الباحثان ان في ذلك دعوة للوزارة لأدراك أهمية استخدام الاجهزة الحديثة فى الادارة لمواكبة التطورات الحديثة واستخدام اساليب ادارية متقدمة فى التخطيط والرقابة كما انه من الضروى تاهيل العاملين على استخدام التقنيات الحديثة لتحسين الاداء وتقليل الاخطاء وسهولة الاتصال بالجمهور الداخلى والخارجى



ويتفق ذلك مع دراسة Worrall Les 2000 (٢٢) حيث كانت نتائجها أن التغيير يتطلب من العاملين في المنظمة المزيد من التدريب حتى يمتلك الأفراد العاملون المقدرة والمهارات العالية للقيام بالتغيير المطلوب.

ويري الباحثان ان الموظفين إلى جانب إنجازهم لأعمالهم يمكن أن يساهموا في التخطيط الإلكتروني مع كل فكرة لديهم في أماكن عملهم، وفي كل وقت اذا تم تاهيلهم والاهتمام بهم

وهذا يعني بأنه لابد من التفاهم في بيئة العمل على سلوكيات وتوجهات تدعم بيئة العمل الإلكتروني بدرجة مقبولة وان كانت موجودة بدرجة معينة الا انها بحاجة إلى تطوير وهذه الثقافة في بيئة العمل تحسن من الاداء الوظيفي للعاملين في انجاز المهام

ويتضح أن العبارتين ( ١٥ - ١٨ ) بالبعد الثاني المعتقدات التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة حصلتا على أعلى فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب ( أوافق ) وتشير العبارة (١٥) انه يوجد شعور لدى الافراد بقيمة واهمية العمل بالوزارة ، والعبارة (١٨) يوجد استجابة ودعم من الرؤساء للمرؤسين عند المشاركة بافكار جديدة

ويتفق هذا مع دراسة مرتضى عبد الغفور نصيف (٢٠١٨م ) (١٥) التي من اهم نتائجها ان اداء الافراد والالتزام بالعمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين الاداء يتاثر بالثقافة التنظيمية

ويرجع السبب في مشاركة المرؤسين بافكار جديدة هو تقرب وجهات النظر وحل المشكلات الاجتماعية وبالتالي نشر القيم التنظيمية

ويري الباحثان ان اهتمام وشعور الافراد بقيمة العمل من اهم المعتقدات المكونة للثقافة التنظيمية التي يتم ترجمتها الى سلوك يحسن من اداء الافراد كما ان دعم المديرين للموظفين والاهتمام بافكارهم يساعد على الابداع والابتكار وخلق قيادات جديدة في العمل وبهذا يكون قادر على زرع بذور الثقافة الإبداعية بين الموظفين والتي تدفعهم باتجاه صنع بيئة عمل تساعد على الإبداع والابتكار ، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات

ويتضح أن العبارات ( ١٦ - ١٩ - ٢٣ ) بالبعد الثانى حصلت على اقل فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب ( أوافق ) وتشير العبارة ( ١٦ ) الى انه يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية المعطاة للموظفين في بيئة العمل والعبارة (١٩) يلتمس المدير دائما المشكلات العلمية والعملية والاجتماعية ويسعى دائما فى حلها ، والعبارة (٢٣) لديك كموظف القدرات والمهارات المطلوبة لانجاز مهام عملك ذاتيا بدون الحاجة إلى توجيه من الإدارة العليا

وهذا يعني بأنه لابد من الوزارة ان تهتم بالمشكلات الخاصة بالعاملين فى بيئة العمل وان تتيح الفرصة للتعلم والتطوير واكتساب المهارات وامدادهم بالثقافة التى تجعلهم يسعون الى تطوير انفسهم ذاتيا

ويرى الباحثان ان القيم المعقدات التنظيمية هى تفاهم مشترك فى بيئة العمل على سلوكيات وتوجيهات متعارف عليها وهى افكار حول طبيعة العمل وكيفية انجاز العمل وان الاهتمام بتلك القيم والمعتقدات يحسن من اداء الموظفين وسلوكهم عند التنفيذ حيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بآدارة الوقت واحترام الاخرين.

ويرى الباحثان ان من اهم النتائج المقترحة فى هذا المحور تتمثل فى :

١- ضرورة السعى الى كيفية إدراك الموظفين للمبادئ والاحكام التنظيمية والعمل بموجبها.

٢- الاهتمام بتاهيل وتطوير الموظفين واشراكهم فى التخطيط واتخاذ القرار وتهيئة بيئة العمل التى تساعد على الابداع والابتكار .

٣- وضع حافز للملتزمين بالمبادئ التنظيمية بالوزارة .

٤- تعميم المبادئ والاحكام التنظيمية على مستوى الوزارة ومؤسساتها .

جدول ( ١٠ )

المحور الثاني: عرض نتائج العادات التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة (ن=٩٠)

م	العبارات	أوافق		لا أوافق		مجموع الدرجات المقدره	الوزن النسبي %	٢٤
		ك	%	ك	%			
٢٥	تسعى الوزارة الى اكساب الموظفين المعلومات اللازمة لتطوير ادايتهم الوظيفي	٧٢	٨٠.٠	١٨	٢٠.٠	١٦٢	٩٠.٠	٣٢.٤
٢٦	تهتم الازارة العليا بتسهيل إجراءات العمل الإداري بشكل يحسن من اداء الافراد ويتيح لهم الابداع	٧٧	٨٥.٦	١٣	١٤.٤	١٦٧	٩٢.٨	٤٥.٥
٢٧	المعايير الساندة تساعد على توفير المعلومات وحفظها	٦٠	٦٦.٧	٣٠	٣٣.٣	١٥٠	٨٣.٣	١٠.٠
٢٨	العادات والأعراف الموجودة داخل الوزارة تساعد على التعاون بين الموظفين	٦٨	٧٥.٦	٢٢	٢٤.٤	١٥٨	٨٧.٨	٢٣.٥
٢٩	يتحسن اداء الافراد لمعرفتهم بطبيعة العمل والمهام المحدد لديهم	٥٥	٦١.١	٣٥	٣٨.٩	١٤٥	٨٠.٦	٤.٤
٣٠	تتوافر المهارات فى تنفيذ الاعمال بدقة عالية	٦٨	٧٥.٦	٢٢	٢٤.٤	١٥٨	٨٧.٨	٢٣.٥
٣١	تلتزم الوزارة بتحفيز العاملين المبدعين والتميزين ماديا ومعنويا	٥٨	٦٤.٤	٣٢	٣٥.٦	١٤٨	٨٢.٢	٧.٥
٣٢	الاعراف الساندة تسعى الى تحسين الاداء الوظيفي بما يتمشى مع التطور التكنولوجي	٦٠	٦٦.٧	٣٠	٣٣.٣	١٥٠	٨٣.٣	١٠.٠
٣٣	يسعى الموظفون ذوي الخبرة في الأعمال بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبره والإشراف على تأهيلهم	٦٥	٧٢.٢	٢٥	٢٧.٨	١٥٥	٨٦.١	١٧.٨

قيمة كا ٢١ عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٣.٨٤

ينتضح من الجدول ( ١٠ ) وجود فروق ذات دلالة معنوية في جميع عبارات محور العادات التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة حيث أن كا ٢١ المحسوبة أكبر من كا ٢١ الجدولية عند مستوى معنوي (٠.٠٥) حيث حصلت جميع عبارات المحور الثاني علي نسبة أكثر من ٧٠% ويتضح أن العبارتين (٢٦-٢٥) حصلتا على أعلى فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب ( أوافق ) وتشير العبارة (٢٦) تهتم الآارة العليا بتسهيل إجراءات العمل الإداري بشكل يحسن من أداء الافراد ويتيح لهم الابداع ، والعبارة (٢٥) تسعى الوزارة الى اكساب الموظفين

المعلومات اللازمة لتطوير ادائهم الوظيفي

ويتفق ذلك مع دراسة (سليان شريف عبد الله ) (٢٠١٧) ( ١٠ ) وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها: ضرورة الاهتمام بذوى القدرات الادارية وتشجيع الابداع

ويرى الباحثان ان تبسيط الإجراءات والتقليل من صعوبتها من أهم مقومات نجاح وفعالية بيئة العمل في الوزارة، مع التأكيد على ضرورة معرفة الإدارة للمظاهر التي قد تشير إلى تعقيد الإجراءات الإدارية ودراستها والعمل على تبسيطها للرفع من كفاءة وفعالية الاداء الوظيفي .

ويدل ذلك على ان الوزارة تهتم بتوفير سبل الابداع عند الموظفين من خلال تسهيل اجراءات العمل وتوفير المعلومات الكافية من خلال الوسائل المختلفة مثل الندوات والمؤتمرات وورش العمل لتطوير الاداء الوظيفي ، وكذلك تحفيز العاملين للالحاق بالدراسات العليا

ويرى الباحثان ان العادات والتقاليد والأعراف التنظيمية والبيئة الداخلية والخارجية تؤثر في أفراد المجتمع وتحدد أنماطهم السلوكية لذا يجب الاهتمام بها وغرس القيم والعادات والاعراف التي تفرز نوع السلوك المرغوب لتحقيق اهداف الوزارة

ويتضح أن العبارتين ( ٢٩ - ٣١ ) حصلتا على اقل فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب ( أوافق ) وتشير العبارة (٢٩) يتحسن أداء الافراد لمعرفتهم بطبيعة العمل والمهام

المحدد لديهم ،والعبارة (٣١) تلتزم الوزارة بتحفيز العاملين المبدعين والمتميزين ماديا ومعنويا

ويتفق ذلك مع دراسة لوك وكروفورد ، (٢٠٠٣) (٢٣) التي تؤكد ان الثقافة التنظيمية المرنة ترفع نسبة الرضا الوظيفي وتحسن الاداء .

ويرجع السبب في قلة تحفيز العاملين المبدعين ماديا ان المكافآت تكون موحدة على الجميع على اختلاف المستويات والدرجات الوظيفية وعدم تكافؤ الفرص في مكافآت اللجان

وهذا يعني بأنه يجب على الوزارة ان تنتبه الى اهمية توضيح طبيعة عمل كل فرد في المؤسسة حتى لا تحدث ازدواجية او تتداخل او تضاب عند القيام بالتنفيذ كما ان توضيح طبيعة العمل يحسن من الاداء الوظيفي ويجب التنبه على اهمية تحفيز وتكريم المتميزين

وتؤكد دراسة Waterman & Peters (٢٦) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة . فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز

ويرى الباحثان ان العادات التنظيمية هي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك العادات، حيث تسود ويلتزم الجميع بها، وإن لم تكن مكتوبة . فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة ولبيئة العمل، وذلك بغض النظر إن كانت تلك العادات ذات فائدة أو لا الفائدة مثل عدم توظيف اثنين من نفس العائلة في مكان عمل واحد

ويرى الباحثان ان من اهم النتائج المقترحة في هذا المحور تتمثل في :

- ١- وضع معايير للمكافآت المادية ومكافآت خاصة بالمبدعين .
- ٢- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في اختيار اللجان داخل الوزارة .
- ٣-اهتمام القيادات باهمية التحاق العاملين بها بالدراسات العليا ومساعدتهم ماديا.

جدول ( ١١ )

المحور الثالث: عرض نتائج " التوقعات التنظيمية للعاملين داخل الوزارة وما تتوقعه منهم "(ن=٩٠)

م	العبارات	اوافق		لا اوافق		مجموع الدرجات المقدره	الوزن النسبي %	٢٤
		ك	%	ك	%			
٣٤	تقدم الوزارة برامج حسنت من صورتها ونجحت في ترك انطباع جيد عنها لدى الآخرين	٦٥	٧٢.٢	٢٥	٢٧.٨	١٥٥	٨٦.١	١٧.٨
٣٥	وجود معايير للعمل يحسن من شعورك كموظف بعدالة تقييم أدائك والحكم الدقيق على مستوى إنجازك	٨٠	٨٨.٩	١٠	١١.١	١٧٠	٩٤.٤	٥٤.٤
٣٦	يسعى العاملون ذاتيا الى الالتحاق بدورات التأهيل المتصلة بعملهم .	٧٥	٨٣.٣	١٥	١٦.٧	١٦٥	٩١.٧	٤٠.٠
٣٧	تسعى الوزارة الى مساعدة الجمهور على الاستفادة من الخدمات التي تقدمها وحل المشاكل وأعباء التعامل وجها لوجه مع الموظفين.	٧٠	٧٧.٨	٢٠	٢٢.٢	١٦٠	٨٨.٩	٢٧.٨
٣٨	يتاح للموظف المسنول عن إنجاز عمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلى رئيسة المباشر في العمل.	٤٨	٥٣.٣	٤٢	٤٦.٧	١٣٢	٧٣.٣	٠.٤
٣٩	يدرك الموظف اهمية وقيمة العمل بالوزارة واتساع المدى الذي تغطيه واجبات وظيفته	٦٨	٧٥.٦	٢٢	٢٤.٤	١٥٨	٨٧.٨	٢٣.٥

تابع جدول ( ١١ )

٣٢.٤	٩٠.٠	١٦٢	٢٠٠٠	١٨	٨٠.٠	٧٢	٤٠	تضع الوزارة معايير ومواصفات للعاملين بها تتناسب مع الواجبات والمسؤوليات على مستوى الدولة.
٢٧.٨	٨٨.٩	١٦٠	٢٢.٢	٢٠	٧٧.٨	٧٠	٤١	تهتم الوزارة بتكريم المتفوقين وتهيء لهم بيئة عمل تساعد على الابداع والابتكار
١٠.٠	٨٣.٣	١٥٠	٣٣.٣	٣٠	٦٦.٧	٦٠	٤٢	العاملون بالوزارة قادرين من خلال تفويضهم بالصلاحيات الإدارية على الاستجابة السريعة لمهامهم دون اخذ تعليمات.
٤.٤	٨٠.٦	١٤٥	٣٨.٩	٣٥	٦١.١	٥٥	٤٣	العاملون بالوزارة لا يوجد لديهم مانع من العمل خارج اوقات العمل الرسمية اذا دعت الظروف لذلك
٠.٤	٧٣.٣	١٣٢	٤٦.٧	٤٢	٥٣.٣	٤٨	٤٤	تسعى الوزارة الى استطلاع اراء العاملين بها قبل اتخاذ القرار
٣٢.٤	٩٠.٠	١٦٢	٢٠٠٠	١٨	٨٠.٠	٧٢	٤٥	لا تمنح الوزارة من استكمال إنجاز المتبقي من مهامك الوظيفية خارج اوقات العمل الرسمية.
٧٤.٧	٩٧.٨	١٧٦	٤.٤	٤	٩٥.٦	٨٦	٤٦	تستفيد الوزارة من اصحاب الخبرات والمهارات فى المجالات المختلفة
٢٣.٥	٨٧.٨	١٥٨	٢٤.٤	٢٢	٧٥.٦	٦٨	٤٧	توفر الوزارة الدعم المناسب لتأهيل العاملين بها وتطويرهم
٢٣.٥	٨٧.٨	١٥٨	٢٤.٤	٢٢	٧٥.٦	٦٨	٤٨	توفر الوزارة للعاملين طرق تعليمية وتوضيحات لكيفية التعامل مع المستجدات فى مجال العمل
٣٢.٤	٩٠.٠	١٦٢	٢٠٠٠	١٨	٨٠.٠	٧٢	٤٩	تقوم الوزارة من خلال الرقابة المستمرة بتزويد العاملين بتغذية راجعة عن أدائهم

قيمة كا = ٣.٨٤ عند مستوي دلالة (٠.٠٥)

يتضح من الجدول ( ١١ ) وجود فروق ذات دلالة معنوية في جميع عبارات محور التوقعات التنظيمية للعاملين من الوزارة وما تتوقعه الوزارة من الافراد حيث أن كا المحسوبة أكبر من كا الجدولية عند مستوى معنوي (٠.٠٥) حيث حصلت جميع عبارات المحور الثالث علي نسبة أكثر من ٧٠% ويتضح أن العبارتين (٣٥-٤٦) حصلتا على أعلى فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب ( أوافق ) وتشير العبارة (٣٥) وجود معايير للعمل حسن

من شعورك كموظف بعدالة تقييم أدائك والحكم الدقيق على مستوى إنجازك، والعبارة (٤٦) تستفيد الوزارة من اصحاب الخبرات والمهارات فى المجالات المختلفة

وينفق ذلك مع دراسة (Ritchie) 2000 (٢٢) خلصت الدراسة إلى عوامل تساعد على ذوبان الموظفين في ثقافة المنظمة منها، إدراك الموظفين للسلوكيات التي تتوقعها المنظمة منهم، ووجود معايير عادلة بين الموظفين

ويرى الباحثان ان وجود معايير للعمل عادلة تقييم الاداء فى الوزارة تشعر الموظفين بالرضا وان مايقوم به الفرد من انجازات سوف يعود عليه ولاينسب لغيره وهذه المعايير جزء من ثقافة المنظمة التي تتطور وتستقر عبر الزمن، وصولاً إلى مرحلة الإدراك المشترك، وطريقة التفكير الموحد بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم

وتؤكد دراسة الشلوي (٢٠٠٥) (٣) فى التوصيات على جعل الأداء هو المعيار الأساسي لتقييم أداء العاملين ومكافئتهم

وهذا يعني بأنه يجب على الوزارة الاهتمام بالعاملين لتوضيح وشرح أرائهم في وسائل وطرق إنجاز الأعمال ، رغم الحاجة الملحة إلى قدر كبير من التفكير الابتكاري، إضافة إلى الافتقار لوجود آلية واضحة داخل الوزارة قادرة على استيعاب الآراء والأفكار المتعددة وفرزها لتحديد المثمر منها، ليتم بعد ذلك تمريرها إلى القادرين على صقلها وتطويرها بما يلائم طبيعة العمل

ويتضح أن العبارتين (٣٨-٤٤) حصلتا على اقل فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب ( أوافق ) وتشير العبارة (٣٨) يتاح للموظف المسئول عن إنجاز عمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلى رئيسة المباشر، والعبارة (٤٤) تسعى الوزارة الى استطلاع اراء العاملين بها قبل اتخاذ القرار

ويدل ذلك على عدم المهنية العالية التي يمتلكها الموظفين حسب وجهة نظر القيادة ، ومدى الاستعداد لتحمل مسؤولياتهم، وأنهم في حاجة إلى قدر من التوجيهات.



ويرجع السبب في عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار الي وجود اتصال هابط من الادارة العليا ويكون بالاوامر فقط والاتصال الصاعد يكون برفع التقارير والشكاوى وعدم وجود اتصال افقى بين الادارات المختلفة .

ويرى الباحثان انه من المهم جدا العمل على تعصيف المشاكل كأداة لاكتشاف الأفكار الجديدة وذلك من خلال تشجيع الموظفين على طرح أفكارهم الجديدة بحرية كاملة قبل اتخاذ القرار مع ضمان عدم انتقادها، وقبولها ولو بدت أنها غير مقبولة، وقبول التعليقات عليها مهما تعددت، والبناء عليها من قبل الآخرين لتنمية أفكار خاصة بهم، ومنح المكافآت فقط للمشاركين في تنفيذ هذه الأفكار بغض النظر عما إذا كانوا أصحابها أم لا، وذلك لتتمكن الأفكار من اجتذاب من ينفذوها عند اتخاذ القرار إيماناً منهم بفاعليتها ونجاحها

ويختلف ذلك مع دراسة لوك وكروفورد، (٢٠٠٣) (٢٣) القيادة بالمشاركة تؤدي إلى تشجيع الموظفين على إنجاز العمل ويرفع درجة الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية

ويرى الباحثان ان الوزارة عليها ان تقوم بالدعم النفسي للموظفين من خلال اشاركهم في اتخاذ القرار، ولذلك يعتبر أسلوب التفويض من خلال إعطائهم سلطة اتخاذ القرار وتنفيذه من انسب الأساليب التي يمكن أن تتبعها الإدارة معهم لزيادة الثقة واعدادهم للقيادة .

ويرى الباحثان ان من اهم النتائج المقترحة في هذا المحور تتمثل في :

- ١- التاكيد على اهمية المشاركة في القرارات ودعمها .
- ٢- اعداد القيادات من خلال التفويض ودورات الصقل .
- ٣- تسهيل الاتصال الصاعد والهابط بين المستويات المختلفة لزيادة الثقة .

جدول ( ١٢ )

المحور الرابع: عرض نتائج "العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الاداء الوظيفى للعاملين بوزارة الشباب والرياضة "

(ن=٩٠)

م	العبارات	أوافق		لا أوافق		مجموع الدرجات المقدره	الوزن النسبى %	نكا
		ك	%	ك	%			
٥٠	اقوم بانجاز الاعمال الموكلة الى فقط وفى الوقت المحدد	٧٥	٨٣.٣	١٥	١٦.٧	١٦٥	٩١.٧	٤٠.٠
٥١	لدى القدرة على تحمل المسؤولية	٨٠	٨٨.٩	١٠	١١.١	١٧٠	٩٤.٤	٥٤.٤
٥٢	لدى القدرة على التخطيط لانجاز العمل والنجاح فيه	٦٥	٧٢.٢	٢٥	٢٧.٨	١٥٥	٨٦.١	١٧.٨
٥٣	استطيع التصرف بحكمة عند وجود مشكلة تعوق العمل	٧٧	٨٥.٦	١٣	١٤.٤	١٦٧	٩٢.٨	٤٥.٥
٥٤	توجيهات الادارة العليا واضحة ومحددة	٦٠	٦٦.٧	٣٠	٣٣.٣	١٥٠	٨٣.٣	١٠.٠
٥٥	استطيع عرض مقترحاتى ودانما ما اجد قبول من مديرى فى العمل	٤٨	٥٣.٣	٤٢	٤٦.٧	١٣٢	٧٣.٣	٠.٤
٥٦	التزم بمواعيد العمل الرسمية	٨٦	٩٥.٦	٤	٤.٤	١٧٦	٩٧.٨	٧٤.٧
٥٧	اشارك فى الندوات والاجتماعات المتعلقة بالعمل	٧٠	٧٧.٨	٢٠	٢٢.٢	١٦٠	٨٨.٩	٢٧.٨
٥٨	التزم باللوائح والقوانين المنظمة للعمل فى عملية التنفيذ	٦٨	٧٥.٦	٢٢	٢٤.٤	١٥٨	٨٧.٨	٢٣.٥
٥٩	يتم اكتشاف نقاط القوة وتعزيزها ونقاط والضعف ومعالجتها عند تنفيذ الاعمال	٥٥	٦١.١	٣٥	٣٨.٩	١٤٥	٨٠.٦	٤.٤
٦٠	يتم تحديد مجالات الاداء بالاشتراك مع المديرين	٨٥	٩٤.٤	٥	٥.٦	١٧٥	٩٧.٢	٧١.١
٦١	توضع اليات الرقابة بطريقة لا تعوق الاداء وبالاشتراك مع الرؤساء فى العمل	٦٥	٧٢.٢	٢٥	٢٧.٨	١٥٥	٨٦.١	١٧.٨
٦٢	اشعر بالتكامل عند التنفيذ لوجود هدف مشترك	٥٥	٦١.١	٣٥	٣٨.٩	١٤٥	٨٠.٦	٤.٤

## تابع جدول ( ١٢ )

٧١.١	٩٧.٢	١٧٥	٥.٦	٥	٩٤.٤	٨٥	التحفيز الدائم يشعرني باهمية العمل والرضا الوظيفي	٦٣
٥٤.٤	٩٤.٤	١٧٠	١١.١	١٠	٨٨.٩	٨٠	مشاركتي في اتخاذ القرار تجعلني اكثر اهتماما وحرصا على تنفيذ القرار	٦٤
٤٠.٠	٩١.٧	١٦٥	١٦.٧	١٥	٨٣.٣	٧٥	اسعى الى التطوير الذاتي واستخدام الاجهزة الالكترونية لسهولة الاتصال	٦٥
٢٣.٥	٨٧.٨	١٥٨	٢٤.٤	٢٢	٧٥.٦	٦٨	يتم تفويض جزء من السلطات بما يساعد في انجاز العمل	٦٦
٠.٤	٧٣.٣	١٣٢	٤٦.٧	٤٢	٥٣.٣	٤٨	اشارك واضع رؤيتي في التخطيط	٦٧
١٧.٨	٨٦.١	١٥٥	٢٧.٨	٢٥	٧٢.٢	٦٥	أقوم بابعاد المشكلات الشخصية والضغوط عن العمل الذي أقوم به.	٦٨

قيمة كا ٢١ عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٣.٨٤

يتضح من الجدول ( ١٢ ) وجود فروق ذات دلالة معنوية في جميع عبارات محور العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الاداء الوظيفي للعاملين بوزارة الشباب والرياضة حيث أن كا المحسوبة أكبر من كا الجدولية عند مستوى معنوي (٠.٠٥) حيث حصلت جميع عبارات المحور الرابع علي نسبة أكثر من ٧٠% ويتضح أن العبارات (٦٣-٦٠-٥٦) حصلت على أعلى فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب ( أوافق ) وتشير العبارة (٥٦) التزم بمواعيد العمل الرسمية ، والعبارة (٦٠) يتم تحديد مجالات الاداء بالاشتراك مع المديرين ، والعبارة (٦٣) التحفيز الدائم يشعرني باهمية العمل والرضا الوظيفي

ويرى الباحثان ان الالتزام بمواعيد العمل وتحديد مجالات الاداء والتحفيز للمتميزين من اهم القيم التنظيمية التي تحسن الاداء الوظيفي حيث تمثل القيم الركيزة الرئيسية في أية ثقافة تنظيمية، وأنها جوهر فلسفة أية منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ذلك مؤشر جيد يدل على توجه عام لدى الموظفين لتطوير أنفسهم واهتمامهم بالعمل ، مما يدفع الإدارة لتوجيههم نحو تلبية حاجات الوزارة وتذليل العقبات والمعوقات المالية والوظيفية

ويتضح أن العبارتين (٥٥-٦٧) حصلتا على أقل فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب ( أوافق ) وتشير العبارة (٥٥) استطيع عرض مقترحاتى وائما ما اجد قابول من مديرى فى العمل ،والعبارة (٦٧) اشارك فى وضع رؤيتى فى التخطيط

ويرجع السبب فى نقص الفروق الخاصة بالمقترحات انه لا يوجد صندوق مقترحات للعاملين وعدم الاهتمام بهم ودعمهم

ويتفق ذلك مع دراسة ممدوح على فكري (٢٠٠٥) (١٦) ومن اهم النتائج لمعوقات العمل الاداري عدم توزيع الخدمات بشكل مناسب مما ادى الى افتقار بعض المناطق ومراكز الشباب والرياضة وعدم مشاركة لجنة الشباب والرياضة فى اعداد وتجهيز الخطط والبرامج ويدل ذلك على ان القيادات بالوزارة يجب ان تنتبه الى اهمية وقيمة المقترحات من العاملين وتهيئة بيئة العمل المناسبة لذلك لان احساس الفرد انه يشارك فى عملية التخطيط من خلال وضع رؤيته يجعله اكثر فاعية ونتاجا وتنفيذا للخطة لانها تلبى احتياجاته .

ويرى الباحثان ان هذه الممارسات هى ترجمة لأفكار مشتركة بين العاملين فى بيئة عمل واحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها فى لأنها تتعلق بكيفية إنجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم داخل المنظمة

ويرى الباحثان ان من اهم النتائج المقترحة فى هذا المحور تتمثل فى :

١- ضرورة التزام العاملين بقوانين العمل من اهم القيم التى تساعد على الاستقرار الوظيفى.

٢- انشاء صندوق اقتراحات والاهتمام به ومكافأة اصحاب الاقتراحات البناءة.

٣- الاهتمام بمشاركة العاملين فى التخطيط.

٤-توجد علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية و الاداء الوظيفى للعاملين بوزارة الشباب والرياضة.

**الاستنتاجات:**

استنادا إلى ما أظهرته نتائج البحث وفى ضوء اهداف البحث وتساؤلاته توصل الباحثان إلى

اهم الاستنتاجات التالية:

- توجد علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي للعاملين بوزارة الشباب والرياضة.
- تقوم الوزارة بإشراك العاملين في وضع مقترحات عند اعداد اللوائح المنظمة للعمل .
- يتم تحفيز العاملين عند انجاز الاعمال المطلوبة وتحقيق الاهداف .
- تعمل الوزارة على توفير نظام اتصال بين الوزارة ومؤسساتها يتيح توفير المعلومات ويساعد فى اتخاذ القرار.
- يوجد شعور لدى الافراد بقيمة واهمية العمل بالوزارة .
- يوجد استجابة ودعم من الرؤساء للمرؤسين عند المشاركة بأفكار جديدة .
- تهتم الازارة العليا بتسهيل إجراءات العمل الإداري بشكل يحسن من اداء الافراد ويتيح لهم الابداع.
- العادات والأعراف الموجودة داخل الوزارة تساعد على التعاون بين الموظفين
- تسعى الوزارة الى مساعدة الجمهور على الاستفادة من الخدمات التي تقدمها وحل المشاكل وأعباء التعامل وجها لوجه مع الموظفين من خلال الوسائل التكنولوجية الحديثة.
- تهتم الوزارة بتكريم المتفوقين وتهيء لهم بيئة عمل تساعد على الابداع والابتكار
- تستفيد الوزارة من اصحاب الخبرات والمهارات فى المجالات المختلفة

## التوصيات :

في ضوء النتائج والبيانات التي توصل إليها الباحثان وبناء على الاستنتاجات يوصى الباحثان بما يلي

- ١- ضرورة وضع اليات للرقابة بطريقة لا تعوق الاداء وبلاشتراك مع الرؤساء فى العمل.
- ٢- ضرورة اهتمام الوزارة بتسهيل إجراءات العمل الإداري بشكل يحسن من اداء الافراد ويتيح لهم الابداع.

- ٣- تشجيع الموظفين على التقدم للوزارة بمقترحات لتطوير العمل وطرح أفكار عمل جديدة بحرية كاملة مع ضمان عدم انتقادها، ومنح المكافآت للمشاركين في تنفيذها.
- ٤- ضرورة دعم الوزارة لبيئتي الإبداع والتعلم من خلال النظر إلى الخطأ الغير مقصود بأنه فرصة تعليمية، وتهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.
- ٥- ضرورة ان تلتزم الوزارة بتحفيز العاملين المبدعين والمتميزين ماديا ومعنويا.
- ٦- العمل على نشر طرق نجاح الموظفين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم إلى جانب صورهم الشخصية على موقع الوزارة لتحفيز الموظفين وتحسين ادائهم.
- ٧- ضرورة اهتمام الوزارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين فى عملية اتخاذ القرارات الادارية ضمن بيئة العمل.
- ٨- ضرورة غرس القيم والمعتقدات والاعراف التى تسعى الى تحسين الاداء الوظيفى بما يتمشى مع التطور التكنولوجى.
- ٩- ضرورة وضع اليات الرقابة بطريقة لا تعوق الاداء وبلاشتراك مع الرؤساء فى العمل.
- ١٠- الاهتمام بالثقافة التنظيمية للعاملين داخل الوزارة لما لها من دور فعال فى النهوض بادائهم الوظيفي.

## قائمة المراجع

### اولا: المراجع العربية :-

- ١- الخليفة، زياد سعيد (٢٠٠٨). الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية. رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

٢- الزهراني حسين (١٩٩٩): الخصائص الوظيفية وأثرها في اداء العاملين عمان: دار وائل

للنشر .

٣- الشلوي، حمد بن فرحان (٢٠٠٥). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية. رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

٤- العميان، محمود سلمان (٢٠٠٥) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل

للنشر .

٥- القريوتي، محمد قاسم .(٢٠٠٠) السلوك التنظيمي :دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي

في المنظمات المختلفة. دار الشروق، عمان.

٦- المير عبد الحميد على : (١٩٩٥) العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والاداء

الوظيفي والصفات الشخصية مجلة معهد الادارة العامة العدد ٢ . الرياض .

٧- جمهورية مصر العربية مشروع الدستور ٢٠١٣م الوثيقة الدستورية الجديدة بعد تعديل دستور

٢٠١٢م

٨- حلواني، ابتسام عبد الرحم (٢٠٠٩) من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟. ورقة عمل قدمت

إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نسخة إلكترونية، الرياض، السعودية.

٩- رشا محمد عبد المنعم ابو الليل (٢٠١٧) اثر الثقافة التنظيمية على توازن اداء الفرد بين العمل والحياة بالتطبيق على العاملين بالمنظمات غير الهادفة للربح ، رسالة ماجستير غير

منشورة ، جامعة القاهرة .

١٠- سليمان شريف عبد الله " (٢٠١٧م) الثقافة التنظيمية وعلاقتها باداء المدربين بعمادة السنة

التحضيرية بجامعة الملك سعود مجلة الادارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية  
المقارنة

والادارة التعليمية، العدد ١٤

١١- سوسن بنت محمد بن زرعة (٢٠١٥) "الثقافة التنظيمية السائدة فى جامعة الاميرة نورة

بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكلية، مجلة كلية التربية ، جامعة الازهر ،

العدد ١٦٤، الجزء الثانى ، ص ٨٤٠ - ٨٤١ .

١٢- عبد الرحمن تيشورى (٢٠٠٨) القياس والتقويم فى الادارة ،المؤسسه العالميه للنشر

والتوزيع

، سوريا .

١٣ - كمال درويش وآخرون (١٩٩٣) الإدارة الرياضية أسس وتطبيقات ، مركز الكتاب

للنشر ،

القاهرة .

١٤ - كمال درويش ، محمد الحماحي، سهير المهندس (١٩٩٦) الأصول العلمية للإدارة

و

التنظيم الأسس والتطبيقات المهنية ،المصرية العامة للكتاب ،القاهرة.

١٥- مرتضى عبد الغفور نصيف (٢٠١٨م ) اثر الثقافة التنظيمية فى تعزيز الادوار

الاستراتيجية لموظفى دوائر الموارد البشرية فى الجامعات الاردنية، كلية الاقتصاد

والعلوم

الادارية ، جامعة ال البيت ، الاردن.

١٦- ممدوح على فكرى (٢٠٠٥) تقويم دراسة تحليلية لمعوقات العمل الادارى بلجان الشباب

والرياضة بالمجالس الشعبية المحلية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية

للبنين



، جامعة حلوان ، بالقاهرة .

١٧- مؤسسة فريد رش نورم (٢٠٠٠) و وظائف الإدارة ، مركز إعداد القادة ، مركز

القرارات للاستشارات ، القاهرة .

### **ثانياً: المراجع الاجنبية :-**

18-David Allen : preformanse , Expectations , manajement Dismiss evidence from the national football league Department of Econonics , university of Alabama in Huntsville , USA 2012.

19- Hofstede , Geert .Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts Institute for Research on Intercultural Cooperation, Maastricht and Tilburg, the Netherlands, 1998.

20- Ritchie,Michael.Organizational Culture: An Examination of Its Effect on the Internalization

21- Kheradmand,M.the relation between Quality of work life and job performance, Middle east journal of scientific Research , vol .6,No.4, pp.317-323, (2010).

22-Les Worrall et .al. the Impact of organizational change on work Experience and perception of public managers ,career development International , VOL I,NO4, 2000

23-Lok ,Peter &Crawford ,John .The effect of organizational culture and leadership style on job

24- Process and Member Performance. University of South Carolina Aiken, Aiken, 2000

25 – Amburgey, Dale .**An analysis of the relationship between job satisfaction , organization culture, and perceived leadership characteristics.** University of Central Florida ,Orlando ,Florida, 2005.

26– satisfaction and organizational commitment. University of Technology , Sydney , Australia, 2003