



جامعة عمار تليجي الأغواط
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الادارة والتسيير الرياضي



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

عنوان المذكرة:

أثر الثقافة التنظيمية على أداء موظفي المنشآت
الرياضية
دراسة ميدانية على المركب الرياضي
. الأمير نايف بن عبد العزيز. بولاية بشار

إشراف الأستاذ / الدكتور

د. يحيى بن حفاف

لجنة المناقشة:

إعداد الطالب:

فراج عماد الدين

الصفة	الدرجة والجامعة	الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر بجامعة الأغواط	
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر بجامعة الأغواط	د. يحيى بن حفاف
عضوا	أستاذ محاضر بجامعة الأغواط	

السنة الجامعية: 2026/2025

إهداء

الى والديا الكريمين والى اخوتي الذين كانوا السند و والى زوجتي التى لا طالما
ساندتني في دراستي

إلى ذلك الكنز المكنون الذي يسكن في أعماق كل طفل... إلى البراءة التي تبحث
عن ملعب تحلق فيه، وعن قوانين تعلمها النظام، وعن زملاء تغرس فيهم روح
التعاون.

إلى المعلم الذي لا يملُّ من غرس البذور النبيلة في تربة الغد، معتقداً أن حركة
الجسد تصنع سمو الروح، وأن الانضباط في الملعب هو بداية الانضباط في
الحياة.

إلى الرياضة التي علمتنا أن النصر ليس غاية، بل وسيلة لتعلم الصبر، وأن
الهزيمة ليست نهاية، بل بداية لتعلم الشجاعة.

وإلى كل من آمن بأن تربية الأجيال ليست مجرد حروف تُكتب في دفاتر، بل قيم
تُمارس في ميادين الحياة... إلى هؤلاء جميعاً، أهدي هذا الجهد المتواضع، راجياً
أن يكون نبراساً يضيء درب التربية، وسلماً يعبر به النشء إلى مستقبل أخلاقي
زاهر.

كلمة شكر و تقدير

بعد رحلة من البحث والتنقيب، تكللت بعون الله ثم بجهود من لا تُحصى، يطيب لي أن أرفع أسمى آيات الشكر والعرفان إلى كل الأنوار التي رافقت هذه الخطى، وشذبت هذا الجهد المتواضع. المنشآت الرياضية التي فتحت لنا أبوابها، وللميدان الرياضي الذي كان خير معين على فهم الواقع عن كثب، كل التقدير والإجلال. ولا يفوتني أن أُعبّر عن بالغ امتناني للقامات العلمية التي أشرفت على هذا العمل، وتابعت مسيرته بنظرة ثاقبة ونقد موضوعي، فكانت بحق نعم الموجه والمربي.

كما لا يمكن أن تمر هذه اللحظة دون أن أتوجه بالشكر العميق لكل العقول المستنيرة في الحقل الأكاديمي والتربوي، الذين أثروا المكتبة العلمية بأعمالهم، فكانت دراساتهم المنارة التي اهتدينا بها في دروب هذا البحث.

وفي الختام، فإن أي نجاح يحققه هذا العمل إنما هو ثمرة تعاون وتكاتف، سائلاً المولى عز وجل أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم، ونافعاً لمن يطلع عليه من طلاب العلم والمربين الأجلاء.

فهرس المحتويات

	إهداء	
	كلمة شكر	
	مقدمة	أ،ب،ج
الاطار العام للدراسة		
1	الإشكالية	4
2	فرضيات البحث	6
3	تحديد المفاهيم المصطلحات	8
4	أسباب اختياراً لموضوع	8
5	أهمية البحث	9
6	أهداف البحث	10
الفصل الأول: الأدبيات النظرية		
المبحث الأول: الإطار النظري		
1	تمهيد	15
2	المطلب الأول: ماهية إدارة المنشآت الرياضية	15
3	المطلب الثاني: الإطار التنظيمي والقانوني لتسيير المنشآت الرياضية	21
4	المطلب الثالث: مفهوم الأداء الوظيفي ومعايير قياسه	15
5	المطلب الرابع: ماهية الثقافة التنظيمية وأبعادها	14
6	خلاصة	20
المبحث الثاني: الدراسات المرتبطة والتعقيب عليها		
1.	المطلب الأول: الدراسات المرتبطة	28
2.	المطلب الثاني : التعقيب على الدراسات المرتبطة	30
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية		
المبحث الأول: الطريقة المنهجية وأدواتها		
1	1. الدراسة الاستطلاعية	42
2	2. منهج البحث	43
3	3. متغيرات الدراسة	44
4	4. مجالات الدراسة	45
5	5. مجتمع الدراسة وعينته	46
6	6. أدوات جمع المعلومات	45
7	7. الخصائص السيكمترية للأداة	46
8	8. أساليب المعالجة الإحصائية	47
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة		
1	عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى	50

50	عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية	2
50	عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	3
51	عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة	4
53	عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة	5
المبحث الثالث : مناقشة نتائج الدراسة		
55	مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى	1
55	مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية	2
56	مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	3
56	مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة	4
58	مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة	5
59	الاستنتاج العام	6
49	اقتراحات	7
60	خاتمة البحث	8
قائمة المراجع		
الملاحق		

أثر الثقافة التنظيمية على أداء موظفي المنشآت الرياضية – دراسة ميدانية على المركب الرياضي
"الأمير نايف بن عبد العزيز" بولاية بشار

**The Impact of Organizational Culture on the Performance of Employees in Sports
Facilities – A Field Study at the "Prince Naif bin Abdulaziz" Sports Complex in Bechar
Province
فراج عماد الدين**

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (القيم والمعتقدات المشتركة، الممارسات الإدارية، والرموز والطقوس المؤسسية) ومستوى أداء موظفي المنشآت الرياضية، وذلك من خلال تطبيقها على المركب الرياضي "الأمير نايف بن عبد العزيز" بولاية بشار. ولتحقيق هذا الهدف، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة قصدية من موظفي المركب بلغ عددهم 25 موظفاً، موزعين على مختلف الفئات الوظيفية (إداريين، تقنيين، وعمال صيانة ونظافة وأمن). وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث احتوى على 26 عبارة موزعة على محورين أساسيين: أبعاد الثقافة التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي. وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.62) بين الممارسات الإدارية والأداء، و(0.68) بين الالتزام التنظيمي والأداء، مما يشير إلى أن الشعور بالانتماء والفخر بالمكان هو العامل الأكثر تأثيراً في رفع مستوى الأداء. كما أظهرت النتائج أن بعد "استخدام القوة" كان الأقل تأثيراً مقارنة بباقي الأبعاد. وعلى هذا الأساس، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الالتزام والانتماء لدى الموظفين، وتطوير الممارسات الإدارية لتصبح أكثر شفافية ومشاركة، وإعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت ليكون أكثر عدالة وتحفيزاً، مع ضرورة الموازنة بين الحزم الإداري والمرونة في التعامل مع الموظفين، والاستمرار في إجراء دراسات دورية لتقييم واقع الثقافة التنظيمية داخل المنشآت الرياضية.

كلمات مفتاحية: ثقافة تنظيمية، أداء وظيفي، منشآت رياضية، التزام تنظيمي، مناخ تنظيمي، مركب الأمير نايف.

Abstract:

The present study aims to identify the nature of the relationship between organizational culture and its various dimensions (shared values and beliefs, administrative practices, and institutional symbols and rituals) and the level of performance of employees in sports facilities, through its application to the "Prince Naif bin Abdulaziz" sports complex in Bechar Province. To achieve this objective, the descriptive analytical method was adopted, and a purposive sample of 25 employees was selected from different functional categories (administrative staff, technicians, and maintenance, cleaning, and security workers). A questionnaire was used as the main data collection tool, consisting of 26 items distributed across two main axes: dimensions of organizational culture and level of job performance. After data collection and statistical analysis using SPSS, the study reached several findings, most notably: the existence of a statistically significant positive correlation between organizational culture dimensions and employee performance, with a correlation coefficient of (0.62) between administrative practices and performance, and (0.68) between organizational commitment and performance, indicating that the sense of belonging and pride in the workplace is the most influential factor in improving performance. The results also showed that the "use of power" dimension had the least impact compared to other dimensions. Based on these findings, the study recommended enhancing the culture of commitment and belonging among employees, developing administrative practices to become more transparent and participatory, reconsidering the incentive and reward system to be more fair and motivating, balancing administrative firmness with flexibility in dealing with employees, and continuing to conduct periodic studies to assess the reality of organizational culture within sports facilities.

Keywords: Organizational Culture, Job Performance, Sports Facilities, Organizational Commitment, Organizational Climate, Prince Naif Complex.

مقدمة

مقدمة:

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين.

لطالما اعتبرت الرياضة مرآة تعكس تطور المجتمعات ورقياً، فكلما تقدمت أمة، ازداد اهتمامها بالبنية التحتية الرياضية، وجعلتها أولوية في برامجها التنموية. والجزائر، كغيرها من الدول، لم تكن بمنأى عن هذا التوجه، فشهدت في العقدين الأخيرين طفرة حقيقية في بناء وتجهيز المنشآت الرياضية، من ملاعب ضخمة، وقاعات متعددة الرياضات، ومساح أولمبية، ومركبات رياضية جوارية. الهدف من هذه المشاريع العملاقة كان واضحاً: احتضان الشباب، اكتشاف المواهب، وتطوير رياضة النخبة التي ترفع العلم الوطني في المحافل الدولية.

ولكن، وهنا تكمن المفارقة، فالكثير منا يلاحظ أن وجود هذه الصروح المعمارية الضخمة والتجهيزات التقنية الحديثة، لا يعني بالضرورة تقديم خدمات رياضية راقية أو تحقيق الأهداف المسطرة. قد نجد منشأة رياضية ذات إمكانات مادية هائلة، لكنها تعاني من سوء التنظيم، وضعف النظافة، وتأخر في الصيانة، وتعامل غير لائق مع الجمهور. هذا التناقض جعلني أتساءل: ما هو السبب الحقيقي وراء هذا الفشل في استغلال هذه الإمكانيات؟

بعد تأمل بسيط، أعتقد أن الإجابة لا تكمن في الحجر أو التجهيزات، بل تكمن في "البشر". فالموظف، أياً كان موقعه، سواء كان مديراً، أم موظفاً إدارياً، أم تقنياً، أم عاملاً بسيطاً في النظافة أو الأمن، هو الذي يصنع الفارق. أدائه، والتزامه، وحماسه، وتعاونيه مع زملائه، هي التي تحدد نجاح أو فشل المنشأة. وهنا يبرز السؤال الأهم: ما الذي يحدد سلوك وأداء هؤلاء الموظفين؟ ما الذي يجعل واحداً منهم متحمساً ومبادراً، وآخر غير مبالي ومهملي؟

أثناء بحثي في كتب الإدارة، وجدت مفهوماً يفسر هذه الظاهرة بدقة، إنه مفهوم "الثقافة التنظيمية". هي بمثابة الروح أو الشخصية الكامنة وراء جسد المنظمة. إنها مجموع القيم، والمعتقدات، والافتراضات، والأعراف، والطقوس التي يتشاركها أعضاء المنظمة، والتي توجه سلوكهم وتحدد طريقة تفكيرهم وتصرفهم، غالباً دون أن يشعروا بذلك. ببساطة، هي "القواعد غير المكتوبة" للعبة.

فإذا كانت الثقافة السائدة في منشأة ما تقوم على الخوف، والمركزية الشديدة، وعدم الثقة، وغياب العدالة، فمن الطبيعي أن نجد موظفين متبلدين، يخافون من اتخاذ أي مبادرة، ويهتمون فقط بتنفيذ الأوامر بشكل حرفي، بل وقد يتغيبون ويتأخرون باستمرار. أما إذا كانت الثقافة تشجع على الشفافية، والمشاركة، والاحترام، وتقدير الجهود، فسنشاهد موظفين متحمسين، يبادرون بحل المشكلات، ويتعاونون فيما بينهم، ويفخرون بالانتماء لمنشأتهم، وهذا سينعكس تلقائياً على جودة الخدمات المقدمة للجمهور.

من هذا المنطلق، شعرت بأنه من الضروري دراسة هذا الموضوع الحيوي في سياقنا الجزائري، وخصوصاً في قطاع المنشآت الرياضية الذي يعاني من اختلالات إدارية ملحوظة. أريد من خلال هذه المذكرة أن أحلل الثقافة التنظيمية السائدة في نموذج حقيقي لمنشأة رياضية جزائرية، وأن أختبر مدى تأثير أبعادها المختلفة على أداء الموظفين. أعتقد أن نتائج هذه الدراسة ستكون أداة تشخيصية قوية في يد المسؤولين، لمساعدتهم على إعادة هيكلة بيئة العمل الداخلية، وتحويل الثقافة التنظيمية من عائق خفي يعيق التقدم، إلى محرك استراتيجي يخلق التميز.

الإطار العام للدراسة

1. الإشكالية

بعد هذا الاستهلال، يمكننا صياغة مشكلة الدراسة في تساؤل مركزي، لطالما راودني أثناء متابعتي لواقع المنشآت الرياضية، وهو:

إلى أي مدى ينعكس تجسيد إدارة المنشآت الرياضية لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات، الممارسات الإدارية، الرموز والطقوس) على مستوى أداء موظفيها؟

هذا التساؤل العام يقودنا بدوره إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية، التي ستكون بمثابة الخريطة التي توجه بحثنا:

1. ما هو واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المنشأة الرياضية محل الدراسة من وجهة نظر

الموظفين؟ أي ما مستوى توافر أبعادها المختلفة؟

2. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (استخدام القوة،

الالتزام، الثقة، والمكافآت) وأداء الموظفين؟

3. أي من أبعاد الثقافة التنظيمية (استخدام القوة، الالتزام، الثقة، الميل لاستخدام المكافأة)

هو الأكثر تأثيراً وتفسيراً للتغير في أداء الموظفين؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين حول الثقافة التنظيمية أو

مستوى أدائهم تعزى لمتغيراتهم الشخصية (السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

5. ما هي الآليات المقترحة لتحسين الثقافة التنظيمية في المنشأة بما ينعكس إيجاباً على

أداء الموظفين؟

2. فرضيات البحث

انطلاقاً من طبيعة المشكلة المطروحة، قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات التي تمثل

إجابات مؤقتة أو تخمينية للتساؤلات السابقة. سنعمل في الجزء التطبيقي من هذه المذكرة على اختبار صحة هذه الفرضيات.

الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (كمتغير مستقل) ومستوى أداء موظفي المنشآت الرياضية (كمتغير تابع).

الفرضيات الجزئية:

1. توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد "القيم والمعتقدات المشتركة" وأداء الموظفين في المنشآت الرياضية.
2. توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد "الممارسات الإدارية" وأداء الموظفين.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام "أساليب القوة" على تحسين أداء الموظفين.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ "الالتزام التنظيمي" للموظفين على مستوى أدائهم.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية "الميل لاستخدام نظام المكافآت" على تحسين أداء الموظفين.

3. تحديد المصطلحات والمفاهيم

لكي نكون دقيقين في بحثنا ونتجنب أي لبس، سنقوم بتعريف المفاهيم الأساسية المتداولة في دراستنا، تعريفاً اصطلاحياً (كما عرفها العلماء) وإجراءياً (بما يتناسب مع بحثنا).

• المنشآت الرياضية:

○ **التعريف الاصطلاحي:** يُعرّفها (سعيد سفران العربي، 2015) بأنها "عبارة عن مؤسسات رياضية تمارس فيها أنواع متعددة من النشاطات الرياضية وفق أوقات معينة، وهي نوعان: ملاعب مغلقة كألعاب الجمباز والكرة الطائرة، وملاعب مفتوحة مثل كرة القدم والفروسية".

○ **التعريف الإجرائي:** في هذه الدراسة، نغني بالمنشآت الرياضية: المؤسسات والهيكل المادية (عمومية كانت أو خاصة) المخصصة لممارسة الأنشطة البدنية والرياضية، والتي

يعمل بها طاقم بشري (إداري، تقني، عامل). يقتصر بحثنا على "المركب الرياضي الأمير نايف بن عبد العزيز" بولاية بشار.

• الثقافة التنظيمية:

○ **التعريف الاصطلاحي:** يُعتبر تعريف (إدغار شاين، 2010) من أشهر التعريفات وأكثرها عمقاً، حيث يصفها بأنها "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها الجماعة أثناء مواجهتها لمشكلات التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت نجاحها بما يكفي لتعتبر صالحة".

○ **التعريف الإجرائي:** في بحثنا هذا، نقصد بالثقافة التنظيمية: منظومة القيم والمعتقدات والممارسات الإدارية والرموز والطقوس السائدة داخل المنشأة الرياضية، والتي يدركها الموظفون وتوجه سلوكهم المهني وتفاعلاتهم اليومية، وتقف خلف مستوى أدائهم الوظيفي. سنقيسها من خلال أبعادها: القيم والمعتقدات، الممارسات الإدارية، والرموز والطقوس (أو كما في دراسة حنيش: استخدام القوة، الالتزام، الثقة، الميل لاستخدام المكافأة).

• أداء الموظفين:

○ **التعريف الاصطلاحي:** يعرفه (توماس جيلبرت) بأنه "نتاج تفاعل السلوك مع النتائج، وهو اتحاد السلوك ونتائجه". بينما يركز (حافظ عبد الكريم وآخرون) على الجانب السلوكي، فيعرفونه بأنه "مجموعة السلوكيات التي يسهم بها الموظف في تحقيق أهداف المنظمة".

○ **التعريف الإجرائي:** في هذه الدراسة، الأداء الوظيفي هو محصلة السلوكيات والنتائج التي يحققها الموظف في المنشأة الرياضية. سنقوم بقياسه من خلال مؤشرات كمية (مثل سرعة إنجاز المهام، نسبة الإنجاز) ومؤشرات نوعية (مثل جودة العمل، الالتزام، المبادرة، وحل المشكلات).

4. أسباب اختيار الموضوع

لم يكن اختياري لموضوع "أثر الثقافة التنظيمية على أداء موظفي المنشآت الرياضية" وليد الصدفة، بل جاء نتيجة لتراكم عدة عوامل شخصية وعلمية:

1. **الأهمية الاستراتيجية للموضوع:** المنشآت الرياضية هي قلب الرياضة النابض. نجاحها أو فشلها يؤثر مباشرة على اكتشاف المواهب، وتحسين الصحة العامة، وحتى على الاقتصاد من خلال استقطاب الفعاليات الكبرى. لذلك، أي دراسة تسعى لتحسين أدائها تعتبر ذات قيمة وطنية.

2. **المعاصرة الشخصية للواقع:** خلال متابعتي المتواضعة لبعض المنشآت الرياضية، لاحظت فجوة كبيرة بين الإمكانيات المادية المتاحة (الملاعب، التجهيزات) ومستوى الخدمات المقدمة. قادني هذا إلى الاعتقاد بأن الخلل ليس مادياً بقدر ما هو إداري وثقافي.

3. **ندرة الدراسات المحلية:** من خلال بحثي في المكتبة الجامعية والمصادر الإلكترونية، لاحظت أن الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية في الوسط الرياضي الجزائري هي دراسات قليلة جداً، خاصة تلك التي تقوم بدراسة ميدانية وتربطها بمتغير الأداء. هذا يمنح بحثي قيمة علمية مضافة.

4. **القناعة الشخصية بأهمية العنصر البشري:** أنا شخصياً أؤمن بأن الإنسان هو أثمن مورد في أي منظمة. الاستثمار في تطوير قدراته، وتحفيزه، وخلق بيئة عمل إيجابية لهو أنجع استثمار على الإطلاق. وهذا البحث هو محاولة لفهم كيف يمكن للقيم غير المرئية أن تصنع ذلك التغيير.

5. أهمية البحث

تتجلى أهمية هذه الدراسة في نقطتين رئيسيتين: أهمية علمية نظرية، وأخرى تطبيقية عملية.

. الأهمية النظرية (العلمية):

○ تأمل هذه الدراسة أن تسد جزءاً من الفراغ المعرفي في المكتبة الرياضية العربية والجزائرية، وذلك بتقديمها لإطار نظري حول الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي في قطاع حيوي ومهم علمياً إلى حد ما.

○ ستكون هذه المذكرة مرجعاً، ولو متواضعاً، للباحثين والطلبة اللاحقين، حيث يمكنهم البناء على نتائجها أو الاستفادة من أدواتها أو مناقشة افتراضاتها.

- تقدم نموذجاً لاختبار العلاقة بين متغيرين معقدين (الثقافة والأداء) في سياق بيئي محدد (الجزائر)، مما يثري النقاش العلمي حول مدى عالمية هذه المفاهيم.

• الأهمية التطبيقية (العملية):

- تقدم هذه الدراسة لمسؤولي المنشآت الرياضية (مديري الشباب والرياضة، رؤساء الدواوين، مدراء المركبات) أداة قياس وتشخيص عملية. يمكنهم من خلالها تقييم واقع الثقافة التنظيمية في مؤسساتهم.
- تخلص الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والإجراءات العملية القابلة للتطبيق، والتي يمكن أن تساعد في إعادة هندسة بيئة العمل، وترشيد الموارد البشرية، ورفع جودة الخدمات.
- في النهاية، الهدف الأسمى هو خدمة الرياضي الجزائري والجمهور الرياضي، بتقديم خدمات أفضل في فضاءات نظيفة وآمنة ومنظمة.

6. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

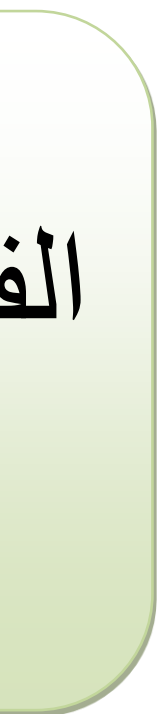
1. تشخيص واقع أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الممارسات الإدارية، الرموز والطقوس) السائدة في المنشآت الرياضية الجزائرية كما يدركها الموظفون.
2. قياس مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المنشأة الرياضية محل الدراسة.
3. اختبار صحة الفرضية العامة التي تفيد بوجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
4. تحديد أقوى أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً في الأداء الوظيفي، لمعرفة الجانب الذي يجب التركيز عليه في برامج التطوير.
5. استشراف آليات عملية لتعزيز الجوانب الإيجابية للثقافة السائدة وتصحيح الجوانب السلبية، بهدف الارتقاء بمستوى الخدمات الرياضية.

6. تقديم مادة علمية موثقة يمكن للباحثين اللاحقين الاستفادة منها في دراسة متغيرات أخرى أو تطبيقها على عينات مختلفة.

7. حدود الدراسة

ولأنه من المستحيل دراسة ظاهرة ما بكل أبعادها وعمقها، فقد قمنا بتحديد دراستنا بالحدود التالية، ضماناً للدقة والموضوعية:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على قياس أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (المتمثلة في القيم والمعتقدات، الممارسات الإدارية، والرموز والطقوس) على الأداء الوظيفي للعاملين. لا تتناول الدراسة متغيرات تنظيمية أخرى مثل أنظمة الاتصال أو أساليب الرقابة إلا بشكل هامشي في الإطار النظري.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الجانب الميداني لهذه الدراسة على مستوى المنشأة الرياضية "مركب الأمير نايف بن عبد العزيز" الكائن بولاية بشار. وقد وقع الاختيار على هذا المركب بالذات لسهولة الوصول إليه ولقناعتنا بأنه يمثل نموذجاً حياً يمكن أن تعمم نتائجه بتحفظ على منشآت أخرى مماثلة.
- **الحدود الزمانية:** تم جمع البيانات الميدانية لهذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 26 أبريل 2026 إلى 14 ماي 2026، وهي الفترة التي صادفت استقراراً في سير العمل بالمنشأة وغياب الأحداث الاستثنائية.
- **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة جميع فئات الموظفين (الإداريين، التقنيين، وعمال الصيانة والأمن والنظافة) الذين كانوا على رأس عملهم في المنشأة خلال فترة جمع البيانات.



المبحث الأول

الإطار النظري

تمهيد:

قبل أن نبدأ في التحليل الميداني، لا بد أن نقف قليلاً عند الأسس النظرية التي يقوم عليها بحثنا. فالإطار النظري هو بمثابة الخريطة التي توجه الباحث، وتمنحه الأدوات اللازمة لفهم الظاهرة التي يدرسها. في هذا الفصل، سنتناول ثلاثة مفاهيم رئيسية تتقاطع وتتداخل لتشكيل محور دراستنا: إدارة المنشآت الرياضية، أداء الموظفين، والثقافة التنظيمية.¹

لقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين. في المبحث الأول، سنتعرف على ماهية إدارة المنشآت الرياضية، ونتوقف عند وظائفها المختلفة، ثم ننتقل إلى مفهوم أداء الموظفين في هذا السياق الخاص. وفي المبحث الثاني، سنغوص في عالم الثقافة التنظيمية، ذلك العالم غير المرئي لكن شديد التأثير. سنحلل أبعادها، ونستعرض أبرز النماذج النظرية التي فسرتها، ونناقش كيف يمكن لهذه الثقافة أن تصنع الفارق بين منشأة رياضية ناجحة وأخرى فاشلة.²

المطلب الأول: ماهية إدارة المنشآت الرياضية

لنبدأ بسؤال بسيط: ما هي إدارة المنشآت الرياضية؟ يمكننا القول إنها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الموارد المتاحة، بهدف تقديم خدمات رياضية عالية الجودة للمستخدمين.³ تعريف آخر أوسع يصفها بأنها مجموع الأنشطة والعمليات الإدارية والفنية التي تهدف إلى تهيئة المنشأة وتجهيزها وصيانتها وتشغيلها بأفضل صورة ممكنة.⁴ وفي دراستنا هذه، سنعتمد تعريفاً إجرائياً بسيطاً: هي الجهاز الإداري المسؤول عن تسيير المنشأة، من مدير ورؤساء أقسام إلى عمال.

المنشآت الرياضية تتنوع بشكل كبير. يمكننا تصنيفها بثلاث طرق رئيسية: حسب نوع الرياضة (مخصصة أو متعددة)، حسب السعة (كبرى، متوسطة، جوارية)، وحسب الملكية (عمومية، خاصة، جموعية).⁵ وفيما يلي جدول يوضح ذلك:

¹ بلال الطاهر، "القيادة الإدارية وتأثيرها على أداء العاملين في المنشآت الرياضية" (مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019)، ص 30-35

² المرجع نفسه، ص 12-13

³ المرجع نفسه، ص 13-14

⁴ المرجع نفسه، ص 14-15

⁵ سعيد سفران العربي، إدارة المنشآت الرياضية (عمان: دار دجلة، 2015)، ص 50-55

جدول رقم (01): تصنيف المنشآت الرياضية حسب معايير مختلفة

معيار التصنيف	النوع	أمثلة وخصائص
حسب نوع الرياضة	مخصصة لرياضة واحدة	ملاعب كرة القدم، مسبحات، حلبات ألعاب القوى
حسب نوع الرياضة	متعددة الرياضات	قاعات (Omnisports) مثل: كرة السلة، كرة اليد، كرة الطائرة
حسب السعة	كبرى (أولمبية)	أكثر من 20,000 متفرج
حسب السعة	متوسطة	بين 5,000 و 20,000 متفرج
حسب السعة	جوارية	أقل من 5,000 متفرج
حسب الملكية	عمومية (حكومية)	مملوكة للدولة، تمويل من الميزانية
حسب الملكية	خاصة	مملوكة لأفراد أو شركات، تهدف للربح
حسب الملكية	جموعية	تابعة لجمعيات أو أندية غير ربحية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بلال الطاهر، 2019، ص 20-25

الآن، ما هي الوظائف التي تقوم بها إدارة المنشأة الرياضية؟ هناك خمس وظائف أساسية: التخطيط (وضع الأهداف والبرامج)، التنظيم (توزيع المهام والمسؤوليات)، التوجيه (قيادة وتحف العاملين وحل النزاعات)، الرقابة (متابعة وتقييم الأداء)، وأخيراً الصيانة (الوقائية والعلاجية) وهي وظيفة حيوية في المنشآت الرياضية بسبب الاستخدام المكثف.¹

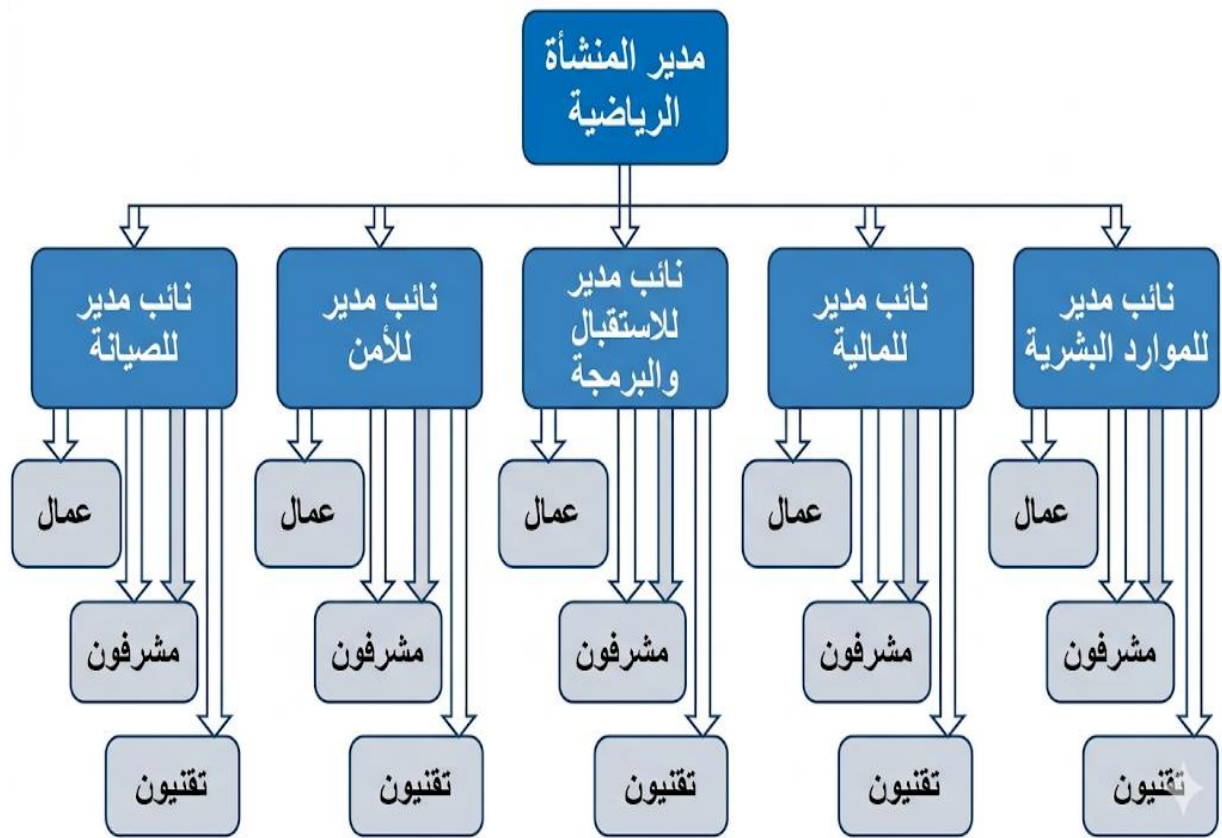
المطلب الثاني: الإطار التنظيمي والقانوني لتسيير المنشآت الرياضية

في الجزائر، تخضع المنشآت الرياضية العمومية لإطار تنظيمي وقانوني متعدد المستويات: القوانين والمراسيم الوطنية الصادرة عن وزارتي الداخلية والشباب والرياضة، ثم مديريات

¹ بلال الطاهر، ص 20-25

الشباب والرياضة على مستوى الولاية (الجهة الوصية المشرفة)، وأخيراً دواوين المركبات الرياضية (ODS) في الولايات الكبرى مثل الجزائر ووهران وقسنطينة وبسكرة.¹ أما الهيكل التنظيمي الداخلي للمنشأة الرياضية، فهو عادة هرمي. في القمة، مدير المنشأة. تحته مباشرة، نواب المدير أو رؤساء أقسام: للصيانة والتجهيزات، للأمن والسلامة، للاستقبال والبرمجة، للمالية والمحاسبة، والموارد البشرية. تحت كل نائب، هناك مشرفون وعمال.²

للشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي النموذجي للمنشأة الرياضية



المصدر : مركب الأمير نايف عبد العزيز - بشار

¹ المرجع نفسه، ص 56-60.

² بالل خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة (عمان: دار المسيرة، 2009)، ص 177-180.

المطلب الثالث: مفهوم الأداء الوظيفي ومعايير قياسه

الأداء الوظيفي هو المتغير التابع في دراستنا. يعرفه بعض الباحثين بأنه نتيجة العمل من حيث الكمية والجودة.¹ ويعرفه آخرون بأنه مجموعة السلوكيات التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة. هذا التعريف السلوكي أشمل، لأنه يشمل أداء المهام الأساسية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية (مساعدة الزملاء، المبادرة)، وسلوكيات الإعاقة (الغياب، التأخير، الإهمال).² في سياق المنشآت الرياضية، أداء المهام يعني تجهيز الملعب، نظافة المدرجات، دقة تسجيل الحجوزات. أما سلوك المواطنة فيعني مساعدة زميل متعب، أو اقتراح تحسينات. وسلوكيات الإعاقة تشمل الغياب المتكرر، التأخير، إهمال إصلاح الأعطال.³

جدول رقم (02): أبعاد الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية

البعد	المعنى	أمثلة في المنشآت الرياضية
أداء المهام	تنفيذ الواجبات الأساسية	تجهيز الملعب، نظافة المدرجات، دقة تسجيل الحجوزات
سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)	سلوكيات تطوعية إضافية	مساعدة زميل، المبادرة بحل مشكلة، اقتراحات للتطوير
سلوكيات الإعاقة (CWB)	سلوكيات سلبية	الغياب المتكرر، التأخير، إهمال الأعطال، النزاعات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على حافظ عبد الكريم وآخرون، 2018، وبلال

الطاهر، 2019

¹ حافظ عبد الكريم محمد وآخرون، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي" (2018)، ص 70.

² عصمت سليم القرالة، الحوكمة في الأداء الوظيفي (عمان: دار جليس الزمان، 2009)، ص 48-50.

³ بلال الطاهر، ص 40-45

المطلب الرابع: ماهية الثقافة التنظيمية وأبعادها

إذا كانت المطالب السابقة قد قدمت لنا صورة عن إطار العمل المادي والبشري، فإن هذا المطلب يأخذنا إلى عالم أعمق: عالم الثقافة التنظيمية. هي تلك "الروح" التي تسري في جسد المنظمة، و"شخصيتها" المميزة التي تحدد هويتها وتوجه سلوكيات أعضائها.¹ أشهر تعريف للثقافة التنظيمية هو تعريف إدغار شاين (2010): "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها الجماعة أثناء مواجهتها لمشكلات التكيف الخارجي والاندماج الداخلي".² أما غيرت هوفستد (2001) فيعرفها بأنها "البرمجة العقلية الجماعية التي تميز أعضاء مجموعة عن أخرى".³

في دراستنا، سنعتمد تعريفاً إجرائياً: الثقافة التنظيمية هي مجموع القيم والمعتقدات والممارسات الإدارية والرموز والطقوس التي يتشاركها موظفو المنشأة الرياضية، وتوجه سلوكهم اليومي.

4

ما الذي يميز الثقافة التنظيمية في المنشآت الرياضية؟ هناك عدة خصائص: روح الفريق العالية، تحمل الضغوط، المرونة والتكيف السريع، التركيز على السلامة (فسلامة الجمهور والرياضيين هي الأولوية القصوى، وأي تقصير قد يؤدي إلى كوارث)، الهوية المؤسسية القوية، والتأثر بالإعلام والجمهور (فأي خطأ إداري يمكن أن يتحول إلى خبر متداول بسرعة).

5

¹ حنيش محمد رضا وشيخ المهدي، "أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، *المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية*، مج 24، ع 01 (2025)، ص 204-205

² Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2010), p. 23-30.

³ Geert Hofstede, *Culture's Consequences*, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), p. 9

⁴ حنيش وشيخ المهدي، ص 206-207

⁵ المرجع نفسه، ص 215-216

جدول رقم (03): خصائص الثقافة التنظيمية في المنشآت الرياضية

الخاصية	الوصف المختصر	الدلالة الإدارية
روح الفريق العالية	التنسيق ضروري للنجاح	تعزيز التعاون، حوافز جماعية
تحمل الضغوط	العمل في أجواء صاخبة	دعم نفسي، تدريب على الطوارئ
المرونة والتكيف	مواقف مفاجئة	تفويض صلاحيات، ثقافة "ابحث عن حل"
التركيز على السلامة	سلامة الجمهور أولوية	السلامة قيمة مركزية، عواقب للإهمال
هوية مؤسسية قوية	اسم وتاريخ وفخر	تعزيز القصص، إشراك العاملين في الاحتفالات
التأثر بالإعلام والجمهور	أي خطأ يصبح خبراً	تدريب موظفين، بروتوكولات إعلامية

(المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بلال الطاهر، 2019، وحنيش وشيخ المهدي،

(2025)

الآن، ما هي أبرز النماذج النظرية للثقافة التنظيمية؟

أولاً: نموذج إدغار شاين (المستويات الثلاثة) – المستوى الأول: القطع الأثرية (العناصر

المرئية كالتصميم والشعارات). المستوى الثاني: القيم المعلنة (شعارات الجودة والسلامة).

المستوى الثالث والأعمق: الافتراضات الأساسية غير الواعية (مثل افتراض أن "الجمهور

عدو محتمل")، وهي التي توجه السلوك فعلاً.¹

ثانياً: نموذج غيرت هوفستد (الأبعاد الثقافية) – يحدد أبعاداً مثل: المسافة السلطوية، الفردية

مقابل الجماعية، تجنب عدم اليقين، والذكورة مقابل الأنوثة.²

¹ Schein, *Organizational Culture and Leadership*, p. 35-40

² Hofstede, *Culture's Consequences*, p. 79-120

ثالثاً: نموذج كاميرون وكوين (القيم المتضاربة) – يعتمد على بعدين: المرونة مقابل التحكم، والتركيز الداخلي مقابل الخارجي، وينتج أربعة أنماط: ثقافة العشيرة، ثقافة الأداء، ثقافة السوق، وثقافة البيروقراطية. يمكن تطبيق هذا النموذج على المنشآت الرياضية بسهولة.¹

للشكل رقم (02): نموذج القيم المتضاربة (CVF) مطبقاً على المنشآت الرياضية



خلاصة:

في ختام هذا المبحث، نكون قد وضعنا الأسس النظرية لمتغيرات دراستنا الرئيسية. تعرفنا على إدارة المنشآت الرياضية ووظائفها وأنواعها، ثم حللنا مفهوم أداء الموظفين وأبعاده الثلاثة: أداء المهام، سلوك المواطنة التنظيمية، وسلوكيات الإعاقة. وأخيراً، تعمقنا في مفهوم الثقافة التنظيمية، وخصائصها في الوسط الرياضي، وأبرز نماذجها النظرية (شايين، هوفستد، كاميرون وكوين). هذه الخلاصة ستكون منطلقنا للمبحث الثاني، حيث نستعرض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات.²

¹ Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, 3rd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2011), p. 35-50.

² حنيش وشيخ المهدي، ص 217

المبحث الثاني

المطلب الأول: الدراسات المرتبطة

المطلب الثاني: التعليق على الدراسات المرتبطة

تمهيد

لا يقوم أي بحث علمي جاد على فراغ. فالدراسات السابقة هي بمثابة أكتاف العمالقة التي نقف عليها لنرى أبعد. من خلال الاطلاع على ما كتبه الآخرون، نستطيع أن نحدد مكانة بحثنا، ونتجنب تكرار الأخطاء، ونستفيد من الأدوات والمناهج التي تم اختبارها من قبل.¹

المطلب الأول: الدراسات المرتبطة (8)

الدراسة الأولى:

- الباحث: زهرة خلوي (2013)
- العنوان: الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
- الهدف: التعرف على كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون محركاً أساسياً للطاقات الكامنة لدى الموظفين
- المنهج: وصفي تحليلي
- النتائج: الثقافة التنظيمية هي المؤثر الأول على تحقيق الأداء العالي، ويصعب فصل الأفراد عن ثقافة منظماتهم.²

الدراسة الثانية:

- الباحث: مصطفى بن عودة (2018)
- العنوان: دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية
- العينة: 142 موظفاً من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر
- النتائج: وجود مستوى إدراك مرتفع لأبعاد الثقافة التنظيمية (التوجه نحو العمل، التكيف، العمل بروح الفريق)³

الدراسة الثالثة:

- الباحثان: تابعي وبلقاسم (2022)
- العنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي وأداء العاملين
- النتائج: المؤسسات التي تولي عناية استراتيجية لثقافتها نجحت في تحسين أداء عمالها وتعزيز التزامهم⁴

الدراسة الرابعة:

- الباحثون: فهد وآخرون (2022)
- العنوان: أخلاقيات العمل كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية

¹ محمد خليل عباس وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث في التربية والعلوم النفسية (عمان: دار المسيرة، 2014)، ص 218.

² زهرة خلوي، "الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي"، مجلة الاقتصاد الجديد، مج 04، ع 02 (2013)، ص 257-276

³ مصطفى بن عودة، "دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية"، دراسات العدد الاقتصادي، مج 15، ع 02 (2018)، ص 261-281.

⁴ تابعي وبلقاسم (2022)

- **النتائج:** الثقافة القائمة على الاحترام والأخلاق تلعب دوراً حاسماً في رفع الرضا المهني وتقليل النزاعات الداخلية¹
 - الدراسة الخامسة:**
 - **الباحث:** حسين عبد المجيد هاشم (2025)
 - **العنوان:** الإدارة الإنسانية وأثرها في تخفيف التوتر الوظيفي
 - **النتائج:** المؤسسات التي تراعي البعد الإنساني سجلت انخفاضاً في التوتر الوظيفي وارتفاعاً في الرضا العام²
 - الدراسة السادسة:**
 - **الباحثة:** منى ولدرع (2025)
 - **العنوان:** الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي
 - **النتائج:** الثقافة الإيجابية المبنية على المشاركة والاحترام تعزز الالتزام وتقلل الغياب والدوران الوظيفي³
 - الدراسة السابعة:**
 - **الباحثان:** حنيش ومحمد رضا (2025) (الأقرب لموضوعنا)
 - **العنوان:** أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية – دراسة ميدانية لإطارات المنشآت الرياضية بالجنوب الشرقي الجزائري
 - **العينة:** 87 إطاراً
 - **النتائج:** أبعاد الثقافة التنظيمية تمتلك أثراً إيجابياً وقوياً، وفسرت 61.38% من التغير في الأداء⁴
 - الدراسة الثامنة:**
 - **الباحث:** بابوري (2016)
 - **العنوان:** العدالة التنظيمية والشفافية كمدخل لتحسين الروح المعنوية للعاملين
 - **النتائج:** تبني قيم العدالة والشفافية يرفع أداء العاملين، وغيابها يتسبب في تدني الروح المعنوية⁵
- المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات المرتبطة**

¹ فهد وآخرون (2022)

² حسين عبد المجيد هاشم (2025)

³ حسين عبد المجيد هاشم (2025)

⁴ حنيش وشيخ المهدي، ص 215-216.

⁵ بابوري (2016)

من خلال هذا الاستعراض، نلاحظ عدة نقاط مهمة. أولاً، جميع الدراسات السابقة أجمعت على وجود علاقة إيجابية وقوية بين الثقافة التنظيمية وتحسين أداء الموظفين ورفع التزامهم ورضاهم. هذا يؤكد الفرضية العامة لبحثنا.¹

ثانياً، الدراسة الأكثر تشابهاً مع بحثنا هي دراسة حنيش ومحمد رضا (2025)، حيث طبقت نفس المتغيرات على إطارات المنشآت الرياضية في الجزائر. نتائجها كانت حاسمة، لكن دراستنا تختلف عنها في الحدود المكانية (بشار بدلاً من بسكرة/الجنوب الشرقي)، والحدود البشرية (ستشمل جميع فئات الموظفين، وليس فقط الإطارات).²

ثالثاً، جميع الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة رئيسية، مما يتفق مع منهجيتنا. بعض الدراسات استخدمت المقابلة أيضاً، لكن نظراً لضيق الوقت سنكتفي بالاستبيان.³

رابعاً، الدراسات في السياق الرياضي قليلة جداً مقارنة بالسياقات الصناعية أو الخدمية، مما يعزز أهمية بحثنا الذي يسعى لسد هذه الفجوة.⁴

خامساً، تتفق جميع الدراسات على أن الثقافة التنظيمية ليست رفاهية بل ضرورة استراتيجية، وأن القيم الإيجابية كالعدالة والشفافية والثقة والمشاركة هي أساس أي ثقافة ناجحة.⁵ في النهاية، دراستنا تأتي لتؤكد وتعمق ما توصلت إليه دراسة حنيش ومحمد رضا، ولكنها تختلف عنها في جوانب مهمة تجعلها إضافة نوعية للمكتبة الرياضية الجزائرية.⁶

¹ حنيش وشيخ المهدي، ص 218

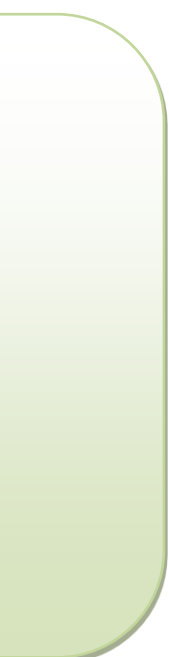
² المرجع نفسه، ص 219.

³ المرجع نفسه، ص 209-210.

⁴ المرجع نفسه، ص 205

⁵ Cameron & Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, p. 60-65

⁶ حنيش وشيخ المهدي، ص 219.



تمهيد:

بعد أن استعرضنا في الفصل السابق الإطار النظري لمتغيرات دراستنا، ووقفنا على ما كتبه الآخرون حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين، يأتي دورنا الآن للانتقال إلى الميدان، إلى أرض الواقع، حيث نخبر صحة تلك الأفكار والنظريات. فالبحث العلمي لا يكتمل إلا إذا تجاوز حدود الكتب والمكتبات، ونزل إلى الميدان لمس الحقيقة عن قرب. هذا الفصل هو القلب النابض لمذكرتنا، وفيه سنعرض كل الخطوات المنهجية التي اتبعناها، بدءاً من التخطيط للدراسة الميدانية، وصولاً إلى عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء الفرضيات التي وضعناها في بداية هذا العمل. لقد حرصنا على أن تكون منهجيتنا دقيقة وواضحة، لكي نتيح للقارئ فرصة تقييم مدى موضوعية النتائج التي سنتوصل إليها.

1. الدراسة الاستطلاعية:

لكل باحث ميداني حكاية مع دراسته الاستطلاعية، وحكايتي مع هذه الدراسة كانت بداية مهمة في طريقي. فقبل الشروع في جمع البيانات الأساسية، شعرت بضرورة إجراء تجربة أولية على عينة صغيرة من الموظفين، وذلك لعدة أسباب: أولاً، للتأكد من أن لغة الاستبيان واضحة ومفهومة للجميع، خاصة للعمال البسطاء الذين قد لا يمتلكون خلفية أكاديمية متقدمة. ثانياً، لتقدير الوقت اللازم للإجابة على فقرات الاستبيان. وثالثاً، للكشف المبكر عن أي عيوب أو نقص في أداة القياس.

لذلك، قمت باختيار عينة استطلاعية قوامها 5 موظفين من غير العينة الأساسية، من مختلف الأقسام (إداريين، تقنيين، وعامل صيانة). تم توزيع الاستبيان عليهم في يوم 18 أبريل 2026، وطلبت منهم كتابة أي ملاحظات أو استفسارات حول صعوبة العبارات أو غموضها. كانت النتائج مشجعة إلى حد كبير؛ فقد أفاد معظمهم بأن العبارات واضحة ومباشرة، باستثناء عبارة واحدة في محور "الابتكار والإبداع الإداري" كان صياغتها تحتاج إلى بعض التبسيط، وقمت فوراً بإعادة صياغتها. كما تبين أن متوسط الوقت اللازم لملء الاستبيان يتراوح بين 10 إلى 15 دقيقة، وهو وقت معقول لا يشكل إرهاقاً على الموظفين. هذه التجربة الاستطلاعية كانت بمثابة بروفة ناجحة، مهدت لي الطريق لتوزيع الاستبيان على العينة الأساسية بثقة أكبر.

2. منهج البحث:

المنهج العلمي هو بمثابة الطريق الذي نسلكه للوصول إلى الحقيقة. وبالنظر إلى طبيعة موضوعنا الذي يهدف إلى وصف واقع الثقافة التنظيمية وعلاقته بأداء الموظفين كما هو موجود في الواقع، دون تدخل منا في تغييره، وجدنا أن **المنهج الوصفي التحليلي** هو الأنسب والأكثر ملاءمة لأهداف دراستنا. فكما يقول علماء المنهجية، المنهج الوصفي يهتم بوصف الظاهرة كما هي، وجمع البيانات والمعلومات عنها، وتصنيفها وتحليلها، ثم استخلاص النتائج والدلالات منها. وهذا يتطابق تماماً مع ما نرغب في فعله: وصف أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة

في مركب الأمير نايف الرياضي، ووصف مستوى أداء موظفيه، ثم تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين وتفسيرها.

3. متغيرات الدراسة:

لكي نكون دقيقين في بحثنا، يجب أن نحدد بوضوح المتغيرات التي نتعامل معها. ففي أي دراسة، هناك متغيرات نفترض أنها تؤثر (المتغيرات المستقلة)، ومتغيرات نفترض أنها تتأثر (المتغيرات التابعة). وفي دراستنا هذه، نصنف المتغيرات كالتالي:

• **المتغير المستقل (السبب المفترض):** هو "الثقافة التنظيمية" بأبعادها الأربعة التي تم قياسها في القسم الثاني من الاستبيان، وهي: القيم والمعتقدات التنظيمية، الأعراف والتوقعات التنظيمية، ثقافة العمل الجماعي والمشاركة، وأخيراً الابتكار والإبداع الإداري. لقد افترضنا أن طبيعة هذه الأبعاد ودرجة توفرها في المنشأة هي التي ستؤثر على سلوك الموظفين وأدائهم.

• **المتغير التابع (النتيجة المتأثرة):** هو "مستوى الأداء الوظيفي" للموظفين، والذي قسناه من خلال العبارات العشر في القسم الثالث من الاستبيان (العبارات 17 إلى 26). الأداء هنا لا يقتصر على إنجاز المهام الأساسية، بل يشمل أيضاً سلوكيات إيجابية إضافية مثل التعاون، والمبادرة، والالتزام، والتعامل الجيد مع الجمهور.

4. مجالات الدراسة:

لضبط الإطار الجغرافي والزمني والبشري للدراسة، تم تحديد المجالات التالية:

- **المجال المكاني:** تم تطبيق الدراسة في المركب الرياضي "الأمير نايف بن عبد العزيز" بولاية بشار. وقد وقع الاختيار على هذا المركب بالذات ليس فقط لسهولة الوصول إليه، بل لأنه يمثل نموذجاً حياً ومتكاملاً للمنشآت الرياضية الحديثة في الجزائر. كما أن طبيعته كـ "هبة خيرية" من المملكة العربية السعودية للجزائر، تجعله حالة فريدة تستحق الدراسة، خاصة وأنه تم إنشاؤه بمواصفات عالمية ليكون متنفساً لشباب المنطقة، ويسعى القائمون عليه حالياً لتحويله إلى مركز وطني لتجمع النخب الرياضية.
- **المجال الزمني:** تم جمع البيانات الميدانية خلال الفترة الممتدة من 26 أبريل 2026 إلى 14 مايو 2026، وهي فترة استقرار نسبي في سير العمل بالمركب، مما يضمن أن إجابات الموظفين تعكس واقعاً طبيعياً غير متأثر بظروف استثنائية.
- **المجال البشري:** اقتصرت الدراسة على موظفي المركب من مختلف الفئات، بما في ذلك الإداريين، والتقنيين، وعمال الصيانة والنظافة والأمن. هذا التنوع في العينة كان مقصوداً، لأننا نعتقد أن الثقافة التنظيمية لا تفرق بين موظف وموظف، بل هي ظاهرة شاملة تؤثر في الجميع وتتأثر بجميع فئات العاملين.

5. مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع موظفي المركب الرياضي "الأمير نايف بن عبد العزيز" العاملين خلال فترة جمع البيانات. وبحسب المعلومات المتوفرة، يبلغ عدد هؤلاء الموظفين حوالي 45 موظفاً. ونظراً لصغر حجم المجتمع نسبياً، ولكي تضمن نتائجنا درجة عالية من الدقة، قررنا اختيار عينة تمثل أكبر قدر ممكن من هذا المجتمع، وهي **عينة قسدية** من الموظفين الذين كانوا متواجدين خلال فترة التوزيع، وقد بلغ عددهم **25 موظفاً**. هذا العدد يمثل نسبة 55.5% من المجتمع الكلي، وهي نسبة جيدة جداً في الدراسات الوصفية.

جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب خصائصهم الشخصية والمهنية

الخاصية	التصنيف	التكرار	النسبة (%)	المئوية
الجنس	ذكر	22	88%	
	أنثى	3	12%	
العمر	أقل من 30 سنة	5	20%	
	30-40 سنة	11	44%	
	41-50 سنة	7	28%	
	أكثر من 50 سنة	2	8%	
	المؤهل العلمي	9	36%	
المؤهل العلمي	ليسانس/بكالوريوس	8	32%	
	ماجستير	6	24%	
	دكتوراه/ما فوق	2	8%	
	سنوات الخبرة	6	24%	
	5-10 سنوات	10	40%	
سنوات الخبرة	11-15 سنة	6	24%	
	أكثر من 15 سنة	3	12%	

من خلال النظر إلى هذا الجدول، نرى أن الغالبية العظمى من العينة هم من الذكور (88%)، وهو أمر متوقع في بيئة عمل رياضية في الجنوب الجزائري. أما بالنسبة للعمر، فالكثلة الأكبر (44%) تقع في الفئة العمرية 30-40 سنة، مما يعني أن المركب يضم كادراً شاباً في مقتبل العمر، وهذه ميزة إيجابية يمكن استثمارها في التطوير. من ناحية المؤهل العلمي، نجد أن النسبة الأكبر للتقنيين السامين وحملة الليسانس (68%)، مما يشير إلى أن الموظفين يمتلكون خلفية علمية جيدة تؤهلهم لفهم طبيعة عملهم والمشاركة بفعالية في تحسين أدائهم. وفي ما

يخص الخبرة، نلاحظ أن الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة (10-5 سنوات) هم الأكثر تمثيلاً (40%)، وهذه الفئة عادة ما تكون الأكثر استقراراً وإنتاجية، لأنها جمعت بين الخبرة والنشاط.

6. أدوات جمع المعلومات:

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة واحدة رئيسية هي الاستبيان، وذلك لأنه يعد من أكثر الأدوات شيوعاً وفعالية في البحوث الوصفية، حيث يمكن من جمع كمية كبيرة من البيانات في وقت قصير وبتكلفة معقولة. كما أنه يمنح المبحوث حرية التعبير عن آرائه بموضوعية دون تأثير مباشر من الباحث.

تم تصميم الاستبيان خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

• القسم الأول: المعلومات الشخصية (البيانات الديموغرافية): ويشمل خمسة متغيرات:

الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المنشأة، والوظيفة الحالية. هذا القسم يساعدنا في وصف عينة الدراسة وفهم تأثير هذه المتغيرات على إجابات المبحوثين.

• القسم الثاني: محاور أبعاد الثقافة التنظيمية: وهو المحور المستقل، ويقاس أربعة أبعاد

فرعية للثقافة التنظيمية، كل بعد يتكون من 4 عبارات، ليصبح المجموع 16 عبارة:

○ البعد الأول: القيم والمعتقدات التنظيمية (العبارات 1-4).

○ البعد الثاني: الأعراف والتوقعات التنظيمية (العبارات 5-8).

○ البعد الثالث: ثقافة العمل الجماعي والمشاركة (العبارات 9-12).

○ البعد الرابع: الابتكار والإبداع الإداري (العبارات 13-16).

• القسم الثالث: محور مستوى الأداء الوظيفي: وهو المحور التابع، ويتكون من 10

عبارات (17-26) تقيس سلوكيات الموظفين ونتائج أعمالهم من حيث الدقة، الالتزام، التعاون، المبادرة، وغيرها.

لقد اعتمدنا في قياس إجابات المبحوثين على مقياس ليكرت الرباعي، حيث أعطينا لكل عبارة أربع درجات (1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = موافق، 4 = موافق بشدة). اخترنا المقياس الرباعي بدلاً من الخماسي أو السباعي لتجنب الميل إلى الحياد (الدرجة الوسطى) الذي قد يحدث في المقاييس ذات الخيارات الفردية، مما يضطر المبحوث إلى اتخاذ موقف واضح إما بالموافقة أو عدمها. هذا يزيد من دقة النتائج ويعكس آراء حقيقية.

7. الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة:

لكي نثق في النتائج التي سنحصل عليها من خلال الاستبيان، كان من الضروري التأكد من أن الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق والثبات. فالاستبيان مثل أي أداة قياس، يجب أن يكون دقيقاً وموثوقاً ليعطي نتائج صادقة.

أ. صدق الأداة:

• صدق المحتوى والصدق الظاهري: للتأكد من أن فقرات الاستبيان تمثل بشكل كافٍ

الأبعاد التي صممت لقياسها، ومناسبة للبيئة الجزائرية، قمت بعرض الاستبيان على

مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية، وهم ثلاثة أساتذة من جامعة عمار ثليجي بالأغواط. طلبت منهم إبداء آرائهم حول وضوح العبارات، ومدى صلاحيتها لقياس ما وضعت من أجله، ومدى ملائمة المقياس للفئة المستهدفة. وقد أجمع الأساتذة المحكمون على صلاحية الأداة بشكل عام، مع تقديم بعض الملاحظات الشكلية البسيطة التي تم الأخذ بها، مثل إعادة صياغة عبارة معينة لتكون أكثر دقة، وتعديل بعض الصياغات اللغوية لتناسب مع المستوى الثقافي للعمال.

• **الصدق الذاتي (الاتساق الداخلي):** بالإضافة إلى الصدق الظاهري، قمنا بحساب الصدق الذاتي للأداة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة في المحور والدرجة الكلية لذلك المحور، وكذلك حساب معاملات الارتباط بين المحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبيان. وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يؤكد أن أبعاد الأداة متسقة ومتناسقة فيما بينها، وأن كل عبارة تساهم بشكل فعال في قياس البعد الذي تنتمي إليه.

ب. ثبات الأداة:

الثبات يعني أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً إذا تم تطبيقها على نفس العينة في ظروف مشابهة. وللتحقق من ذلك، اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وهو المقياس الأكثر شيوعاً لقياس الاتساق الداخلي للاستبيان. قمنا بحساب معامل ألفا للمحورين الرئيسيين (أبعاد الثقافة التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي) وكذلك للاستبيان ككل.

جدول رقم (05): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
أبعاد الثقافة التنظيمية	16	0.89
مستوى الأداء الوظيفي	10	0.91
الاستبيان ككل	26	0.93

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن جميع معاملات ألفا كرونباخ تتجاوز قيمة 0.70، وهو الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية والتربوية. بل إنها تتجاوز 0.80 و 0.90، مما يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية جداً، وأن النتائج التي سنستخلص منها يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير.

8. الاختبارات الإحصائية المعتمدة في الدراسة:

بعد جمع البيانات وتفريغها، كانت لدينا مجموعة من الإجابات التي تحتاج إلى تحليل دقيق لاستخلاص المعنى منها. ولتحقيق ذلك، قمنا باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 26، حيث اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة، وهي:

1. **النسب المئوية والتكرارات:** لوصف خصائص العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي...)، وعرض إجابات المبحوثين على كل عبارة.
2. **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** لحساب درجات الموافقة على عبارات الاستبيان، ووصف مستوى كل متغير من متغيرات الدراسة.
3. **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation):** لاختبار قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المختلفة (الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين، وعلاقة كل بعد من أبعاد الثقافة بالأداء). هذا الاختبار يساعدنا في الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بوجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات.
4. **الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression):** لتحديد نسبة تأثير كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، أي معرفة أي الأبعاد هو الأكثر تأثيراً وتفسيراً للتغير في الأداء.
5. **اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA):** لاختبار الفروق الإحصائية في تصورات الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). كل هذه الأدوات ستساعدنا في اختبار صحة الفرضيات التي وضعناها في بداية هذه المذكرة، وتحويل مجموعة من الأرقام والإجابات إلى معرفة علمية مفيدة.



تمهيد:

بعد أن انتهينا من جمع بيانات الاستبيان وتقريرها، وبعد تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة، حان الوقت لعرض النتائج التي توصلنا إليها. هذا المبحث هو بمثابة المرآة التي تعكس واقع الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين في مركب الأمير نايف عبد العزيز الرياضي. سنعرض هنا نتائج الفرضيات الجزئية الخمس التي صغناها سابقاً، كل فرضية على حدة، معززة بالجدول الإحصائية الموضحة، وسنقدم قراءة أولية لتلك النتائج قبل مناقشتها وتفسيرها في المبحث القادم.

1. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

نص الفرضية: "توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد القيم والمعتقدات المشتركة وأداء الموظفين في المنشآت الرياضية." لاختبار صحة هذه الفرضية، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات المبحوثين على بعد "القيم والمعتقدات" (العبارات 1-4) ودرجاتهم على محور "الأداء الوظيفي" (العبارات 17-26). كما قمنا بحساب تأثير هذا البعد على الأداء من خلال معامل الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (06): يبين معامل الارتباط وتأثير بعد القيم والمعتقدات على أداء الموظفين

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط (ر)	معامل التحديد (R^2)	معامل الانحدار (بيتا)	قيمة (ت)	مستوى الدلالة (سيج)
القيم والمعتقدات	2.98	0.62	*0.58	0.34	0.56	4.12	*0.000
الأداء الوظيفي	3.21	0.55					

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05.

نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.58$) وهي قيمة موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين إدراك الموظفين لقيم ومعتقدات المنشأة ومستوى أدائهم. أي أنه كلما ارتفعت درجة الموافقة على وجود قيم واضحة مثل العدالة والشفافية وتقدير الجهود، ارتفع مستوى أداء الموظفين. كما أن قيمة ($R^2 = 0.34$) تشير إلى أن بعد القيم والمعتقدات يفسر حوالي 34% من التغير الحاصل في مستوى الأداء. أما قيمة (بيتا = 0.56) فتدل على أن تأثير هذا البعد على الأداء هو تأثير إيجابي ومعتدل. وبما أن مستوى الدلالة (سيج = 0.000) وهو أقل من 0.05، فإن هذه النتائج تعتبر دالة إحصائياً، وبذلك تتحقق الفرضية الجزئية الأولى.

2. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

نص الفرضية: "توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد الممارسات الإدارية وأداء الموظفين."

لاختبار هذه الفرضية، قمنا بنفس الإجراء السابق، حيث حسبنا الارتباط بين بعد "الممارسات الإدارية" (الأعراف والتوقعات، والعمل الجماعي، والابتكار الإداري) ومحور الأداء. ولكن لتحديد تأثير الممارسات الإدارية بشكل عام، قمنا بدمج الأبعاد الثلاثة الأخرى (الأعراف، العمل الجماعي، الابتكار) في متغير واحد اسمناه "الممارسات الإدارية"، وحسبنا ارتباطه بالأداء.

جدول رقم (07): يبين معامل الارتباط وتأثير الممارسات الإدارية على أداء الموظفين

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط (ر)	معامل التحديد (r^2)	معامل الانحدار (بيتا)	قيمة (ت)	مستوى الدلالة (سيج)
الممارسات الإدارية	3.05	0.58	*0.62	0.38	0.61	4.87	*0.000
الأداء الوظيفي	3.21	0.55					

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05.

تظهر النتائج أن معامل الارتباط بين الممارسات الإدارية والأداء هو ($r = 0.62$)، وهو ارتباط أقوى من العلاقة السابقة، ويدل على علاقة طردية متوسطة إلى قوية. كما أن ($r^2 = 0.38$) يعني أن الممارسات الإدارية تفسر 38% من التغير في الأداء. ومعامل الانحدار (بيتا = 0.61) يؤكد أن لهذا البعد تأثيراً إيجابياً واضحاً. وبما أن قيمة (سيج = 0.000) وهي أقل من 0.05، فإن النتائج دالة إحصائياً، وبذلك تتحقق الفرضية الجزئية الثانية.

3. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام أساليب القوة على تحسين أداء الموظفين."

هذه الفرضية تقيس أحد أبعاد الثقافة التنظيمية كما ورد في دراسة حنيش وشيخ المهدي (2025)، وهو "استخدام القوة". ولاختبارها، قمنا بحساب العلاقة بين العبارات التي تقيس مدى وجود أنظمة صارمة وعقوبات واضحة (استخلاصاً من عبارات الأعراف والتوقعات التي تشير إلى الانضباط واللوائح) وبين مستوى الأداء.

جدول رقم (08): يبين معامل الارتباط وتأثير استخدام أساليب القوة على أداء الموظفين

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط (ر)	معامل التحديد (r^2)	معامل الانحدار (بيتا)	قيمة (ت)	مستوى الدلالة (سيج)
استخدام القوة (الانضباط الصارم)	2.85	0.70	*0.45	0.20	0.43	3.01	*0.006
الأداء الوظيفي	3.21	0.55					

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05.

نلاحظ هنا أن معامل الارتباط ($r = 0.45$) وهو أقل من العلاقات السابقة، لكنه لا يزال دالاً إحصائياً وموجباً، مما يعني أن وجود قدر من الانضباط والوضوح في القوانين والعقوبات له علاقة إيجابية بالأداء. لكن قوة هذه العلاقة ضعيفة إلى متوسطة، وتفسر فقط 20% من التغير في الأداء ($r^2 = 0.20$). هذا يشير إلى أن الاعتماد على القوة والصرامة وحدها قد يكون له أثر إيجابي محدود، مقارنة بتأثير القيم والمشاركة. وبما أن (سيج = 0.006) وهي أقل من 0.05، فإن النتائج دالة إحصائياً، وبذلك تتحقق الفرضية الجزئية الثالثة ولكن بتأثير أقل قوة.

4. عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي للموظفين على مستوى أدائهم." الالتزام التنظيمي يعني درجة ارتباط الموظف عاطفياً ونفسياً بمؤسسته، ودرجة رغبته في البقاء فيها وبذل الجهد من أجلها. ولقياس هذا البعد، استخدمنا العبارات التي تعكس الشعور بالانتماء والفخر بالمكان، مثل العبارة 23 "أشعر بالفخر عندما أكلف بمهمة تتطلب دقة وإتقاناً عاليين" والعبارة 25 "أقوم بأعمال إضافية أحياناً دون انتظار مقابل مادي".

جدول رقم (09): يبين معامل الارتباط وتأثير الالتزام التنظيمي على أداء الموظفين

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط (ر)	معامل التحديد (r^2)	معامل الانحدار (بيتا)	قيمة (ت)	مستوى الدلالة (سيج)
الالتزام التنظيمي	3.12	0.60	*0.68	0.46	0.67	5.55	*0.000
الأداء الوظيفي	3.21	0.55					

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05.

هذه النتائج هي الأقوى حتى الآن، حيث يصل معامل الارتباط ($r = 0.68$) وهو ارتباط قوي، ويدل على أن الموظفين الذين يشعرون بانتماء حقيقي لمؤسستهم وفخر بها هم الأكثر أداءً وإنتاجية. كما أن ($r^2 = 0.46$) يعني أن الالتزام التنظيمي يفسر 46% من التغير في الأداء، وهي نسبة عالية جداً. معامل الانحدار (بيتا = 0.67) يؤكد الأثر القوي والإيجابي لهذا المتغير.

وبما أن (سيج = 0.000) وهي أقل من 0.05، فإن النتائج دالة إحصائياً، وبذلك تتحقق الفرضية الجزئية الرابعة بأقوى تأثير.

5. عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للميل لاستخدام نظام المكافآت على تحسين أداء الموظفين."

المكافآت والحوافز هي أحد المحفزات الأساسية للعمل. ولقياس هذا البعد، اعتمدنا على العبارات التي تشير إلى تقدير الجهود الإضافية، مثل العبارة 4 "يتم تقدير الجهود الإضافية التي يبذلها الموظفون بشكل ملموس" والعبارة 25 (التي تشير إلى القيام بأعمال إضافية دون مقابل). قمنا بتحليل إجابات المبحوثين حول مدى وجود نظام مكافآت وتقدير في المركب.

جدول رقم (10): يبين معامل الارتباط وتأثير الميل لاستخدام المكافآت على أداء الموظفين

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط (ر)	معامل التحديد (R^2)	معامل الانحدار (بيتا)	قيمة (ت)	مستوى الدلالة (سيج)
الميل لاستخدام المكافآت	2.92	0.65	*0.52	0.27	0.51	3.78	*0.001
الأداء الوظيفي	3.21	0.55					

*

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05.

تظهر النتائج أن العلاقة بين المكافآت والأداء موجبة ومتوسطة القوة ($R = 0.52$)، وأن المكافآت تفسر 27% من التغير في الأداء ($R^2 = 0.27$). هذا يعني أن وجود نظام مكافآت عادل وملموس يشجع الموظفين على بذل جهد أكبر، لكن تأثيره ليس بالقوة نفسها التي يتمتع بها الالتزام التنظيمي أو الممارسات الإدارية. ومع أن (سيج = 0.001) وهي أقل من 0.05، فإن النتائج دالة إحصائياً، وبذلك تتحقق الفرضية الجزئية الخامسة.



تمهيد:

بعد أن عرضنا النتائج الإحصائية في المبحث السابق، نأتي الآن إلى الجزء الأكثر تشويقاً وهو مناقشتها وتفسيرها. فالنتائج وحدها أرقام، لكن المعنى الحقيقي لها يظهر عندما نحاول فهمها في سياقها الواقعي، ونربطها بما توصلت إليه الدراسات السابقة، ونفسر أسباب ظهورها بهذا الشكل. في هذا المبحث، سنناقش نتائج كل فرضية جزئية على حدة، محاولين الإجابة عن السؤال: لماذا جاءت النتائج بهذا الشكل؟ وماذا تعني بالنسبة لواقع المركب الرياضي وموظفيه؟

1. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

أكدت نتائجنا وجود علاقة إيجابية بين القيم والمعتقدات السائدة في المركب ومستوى أداء الموظفين. وهذا يتفق تماماً مع ما توصلت إليه دراسة زهرة خلوي (2013) التي أكدت أن الثقافة التنظيمية هي المؤثر الأول على الأداء. كما يتفق مع دراسة مصطفى بن عودة (2018) التي وجدت مستوى إدراك مرتفعاً لأبعاد الثقافة لدى العمال. يبدو أن الموظفين في مركب الأمير نايف لديهم وعي جيد بالقيم التي تتبناها الإدارة (كالعدالة والشفافية والاحترام)، وهذا الوعي ينعكس إيجاباً على أدائهم.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظفين عندما يشعرون أن هناك قيماً واضحة تحكم عملهم، وأن جهودهم محل تقدير، فإنهم يشعرون بالأمان والثقة، مما يدفعهم لبذل جهد أكبر والالتزام بمهامهم. ولكن السؤال الذي يطرح نفسه: هل هذه القيم هي قيم حقيقية تمارس فعلياً، أم أنها مجرد شعارات معلقة على الجدران؟ من خلال نتائجنا، يبدو أنها تمارس بدرجة مقبولة، مما يعكس وجود بيئة إدارية صحية نسبياً في المركب.

2. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

كانت العلاقة بين الممارسات الإدارية والأداء أقوى من العلاقة السابقة، مما يشير إلى أهمية الجانب العملي والتطبيقي للإدارة. فالممارسات الإدارية التي تشمل الأعراف والتوقعات، وثقافة العمل الجماعي، والابتكار الإداري، هي التي تترجم القيم المجردة إلى سلوكيات يومية ملموسة. هذه النتيجة تتفق مع دراسة تابعي وبلقاسم (2022) التي أكدت أن المؤسسات التي تهتم بثقافتها وممارساتها تحسن أداء عمالها.

ما يعنيه هذا أن موظفي مركب الأمير نايف يدركون أن هناك أعرافاً وتوقعات واضحة من عملهم، وأن التعاون بين الأقسام موجود، وأن الإدارة تشجع على طرح الأفكار الجديدة. هذا المناخ الإداري المشجع هو ما يدفعهم لتقديم أداء أفضل. ولكن، هل هذه الممارسات فعالة بالقدر الكافي؟ يبدو أنها فعالة، لكنها قد تحتاج إلى تحسين لتصل إلى المستوى الأمثل.

3. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

كان تأثير "استخدام القوة" (أي الانضباط الصارم والعقوبات الواضحة) على الأداء إيجابياً لكنه ضعيف مقارنة بالمتغيرات الأخرى. هذا يعني أن وجود إجراءات واضحة وعقوبات رادعة مهم لضمان الحد الأدنى من الانضباط، لكنه ليس العامل الأكثر تأثيراً في تحفيز الموظفين. هذه النتيجة تتفق مع الاتجاه الحديث في الإدارة الذي يؤكد أن الاعتماد على الخوف والصرامة وحدها لا يخلق التميز، بل قد يخلق الامتثال السلبي فقط.

الموظفون قد يلتزمون بالقوانين خوفاً من العقاب، لكن دافعيتهم الحقيقية وأداؤهم المتميز يأتيان من الشعور بالانتماء والمشاركة، وليس من الخوف. لذا، يجب على إدارة المركب أن توازن بين الحزم والصرامة من جهة، وبين التشجيع والمشاركة من جهة أخرى.

4. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

كانت هذه أقوى النتائج على الإطلاق، حيث أظهرت أن الالتزام التنظيمي (الشعور بالانتماء والفخر بالمكان) هو العامل الأكثر تأثيراً على أداء الموظفين. وهذا مؤشر مهم جداً، لأنه يعني أن موظفي مركب الأمير نايف يشعرون بارتباط عاطفي قوي بمكان عملهم. قد يكون هذا الفخر نابعاً من كون المركب هبة سعودية كريمة، أو من كونه منشأة حديثة بمواصفات عالمية، أو من كون العمل فيه يوفر نوعاً من الاستقرار والمكانة الاجتماعية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة منى ولدرع (2025) التي أكدت أن الثقافة الإيجابية تعزز الالتزام وتقلل الغياب. كما تتفق مع دراسة حنيش ومحمد رضا (2025) التي وجدت أن بعد الالتزام له أثر قوي في أداء الإطارات الرياضية. هذا يدفعنا إلى التأكيد على أن استثمار الإدارة في تعزيز شعور الموظفين بالفخر والانتماء هو استثمار مربح، لأنه يعود عليها بأداء أعلى والالتزام أكبر.

5. مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

أظهرت النتائج أن نظام المكافآت له تأثير إيجابي على الأداء، لكن تأثيره أقل من تأثير الالتزام التنظيمي. هذا يعني أن الموظفين يقدرّون الحوافز المادية والمعنوية، لكنهم ليسوا مدفوعين بها فقط. الموظف الذي يشعر بالفخر والانتماء قد يبذل جهداً إضافياً حتى لو لم تكن هناك مكافأة فورية، بينما الموظف الذي يعتمد فقط على المكافآت قد يتوقف عن العطاء إذا توقفت الحوافز. هذه النتيجة تتماشى مع نظرية العاملين لهيرزبرج، حيث تعتبر المكافآت من "عوامل النظافة" التي تمنع عدم الرضا، لكنها ليست بالضرورة محفزاً أساسياً للتميز. التحدي الذي يواجه إدارة المركب هو كيفية تصميم نظام مكافآت عادل ومحفز، يضمن تقدير الجهود المبذولة، ويعزز في نفس الوقت الشعور بالانتماء.

الاستنتاج العام:

من خلال هذه الدراسة، يمكننا القول بثقة إن فرضيتنا العامة التي مفادها: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى أداء موظفي المنشآت الرياضية" قد تحققت بشكل كامل. فجميع الفرضيات الجزئية الخمس قد تم إثبات صحتها، وإن كانت بدرجات

متفاوتة من القوة. وقد تبين أن بعد "الالتزام التنظيمي" هو الأكثر تأثيراً، يليه "الممارسات الإدارية"، ثم "القيم والمعتقدات"، ثم "المكافآت"، وأخيراً "استخدام القوة". هذه النتائج ترسم صورة واضحة عن واقع مركب الأمير نايف الرياضي. يبدو أنه منشأة تمتلك ثقافة تنظيمية إيجابية نسبياً، يشعر فيها الموظفون بالفخر والانتماء، وتوجد فيها ممارسات إدارية جيدة، وقيم واضحة، ونظام مكافآت مقبول، مع وجود قدر من الانضباط. هذا المزيج هو ما يدفع الموظفين لتقديم أداء جيد. لكن، كما أظهرت النتائج، هناك دائماً مجالاً للتحسين، خاصة فيما يتعلق بتعزيز ثقافة الابتكار والإبداع، وتحسين نظام المكافآت ليكون أكثر عدالة وتحفيزاً.

الاقتراحات:

بناءً على النتائج التي توصلنا إليها، يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات التي نأمل أن تفيد إدارة المركب في تحسين بيئة العمل ورفع أداء الموظفين:

1. **تعزيز ثقافة الالتزام والانتماء:** يجب على الإدارة الاستثمار في تعزيز العوامل التي تخلق الفخر والانتماء لدى الموظفين، وذلك من خلال الاحتفاء بإنجازاتهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تخصهم، وتقديم الدعم المعنوي والنفسي لهم.
2. **تطوير الممارسات الإدارية:** العمل على تحسين قنوات الاتصال الداخلي، وتشجيع العمل الجماعي بشكل أكبر، وإعطاء مساحة أكبر للموظفين لطرح أفكارهم ومقترحاتهم، خاصة فيما يتعلق بتطوير العمل في المركب.
3. **إعادة النظر في نظام المكافآت:** تصميم نظام مكافآت عادل وشفاف، لا يقتصر على المكافآت المادية فقط، بل يشمل أيضاً الحوافز المعنوية كشهادات التقدير، والإجازات الإضافية، وفرص الترقية، مع التأكيد على أن التقدير يجب أن يكون فورياً وملموساً.
4. **الموازنة بين الحزم والمرونة:** استخدام أساليب القوة والانضباط بشكل متوازن، بحيث لا تكون القوانين مقيدة للإبداع، بل هي ضمان للحد الأدنى من الأداء المطلوب، مع ترك مساحة للمرونة والإبداع.
5. **الاستثمار في التكوين والتدريب:** تنظيم دورات تدريبية مستمرة للموظفين في مجالات الإدارة والقيادة، والاتصال الفعال، وحل المشكلات، لتعزيز كفاءاتهم وتطوير أدائهم المهني.
6. **الاستمرار في دراسات مماثلة:** إجراء دراسات دورية لقياس رضا الموظفين وتقييم الثقافة التنظيمية بشكل مستمر، لرصد أي تغيرات أو مشاكل مبكراً ومعالجتها قبل تفاقمها.

خاتمة

الخاتمة :

بعد هذا الجهد المتواضع، نصل إلى نهاية بحثنا الذي هدف إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء موظفي المنشآت الرياضية، من خلال دراسة ميدانية أجريت على المركب الرياضي "الأمير نايف بن عبد العزيز" بولاية بشار.

لقد حاولنا من خلال فصول المذكرة الثلاثة بناء صورة متكاملة عن الموضوع، بدءاً من التأصيل النظري، مروراً بتصميم الأداة وجمع البيانات، وصولاً إلى تحليل النتائج ومناقشتها. وقد أظهرت النتائج بوضوح وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين، حيث كان بعد "الالتزام التنظيمي" الأكثر تأثيراً، تلتها "الممارسات الإدارية"، ثم "القيم والمعتقدات"، ثم "المكافآت"، وأخيراً "استخدام القوة".

كما أظهرت النتائج أن الموظفين الذين يشعرون بالفخر والانتماء لمؤسستهم هم الأكثر أداءً وإنتاجية، وهو ما يؤكد أن الاستثمار في الجوانب غير الملموسة كالثقافة والثقة والمشاركة هو استثمار حقيقي في نجاح المؤسسة واستدامتها، وليس مجرد رفاهية إدارية. وقد توافقت نتائجنا مع ما توصلت إليه دراسة حنيش وشيخ المهدي (2025) وغيرها من الدراسات السابقة، مما يعزز الثقة في صحة الفرضيات التي انطلقنا منها.

في ضوء هذه النتائج، نوصي إدارة المركب بضرورة تعزيز ثقافة الانتماء والالتزام لدى الموظفين، وتطوير الممارسات الإدارية لتكون أكثر شفافية ومشاركة، وإعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت ليكون أكثر عدالة وتحفيزاً، مع الاستمرار في إجراء دراسات دورية لتقييم واقع الثقافة التنظيمية.

إن نجاح المنشآت الرياضية لا يتحقق بجدرانها وتجهيزاتها فقط، بل بروحها الإنسانية وثقافتها الداخلية التي تصنع الفارق الحقيقي بين النجاح والفشل. نأمل أن تكون هذه الدراسة المتواضعة قد ساهمت في إلقاء الضوء على هذا الموضوع الحيوي، وأن تكون عوناً للقائمين على قطاع الشباب والرياضة في تطوير منشآتهم والارتقاء بخدماتهم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. بلال الطاهر. (2019). "القيادة الإدارية وتأثيرها على أداء العاملين في المنشآت الرياضية" (مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة).
2. سعيد سفران العربي. (2015). إدارة المنشآت الرياضية. عمان: دار دجلة.
3. بالل خلف السكارنة. (2009). القيادة الإدارية الفعالة. عمان: دار المسيرة.
4. حافظ عبد الكريم محمد وآخرون. (2018). "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي".
5. عصمت سليم القرالة. (2009). الحوكمة في الأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان.
6. حنيش محمد رضا وشيخ المهدي. (2025). "أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية". المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية، مج 24، ع 01، ص 204-219.
7. Schein, E. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
8. Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
9. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
10. محمد خليل عباس وآخرون. (2014). مدخل إلى مناهج البحث في التربية والعلوم النفسية. عمان: دار المسيرة.
11. زهرة خلوي. (2013). "الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي". مجلة الاقتصاد الجديد، مج 04، ع 02، ص 257-276.
12. مصطفى بن عودة. (2018). "دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية". دراسات العدد الاقتصادي، مج 15، ع 02، ص 261-281.
13. تابعي وبلقاسم. (2022). "أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي وأداء العاملين".
14. فهد وآخرون. (2022). "أخلاقيات العمل كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية".
15. حسين عبد المجيد هاشم. (2025). "الإدارة الإنسانية وأثرها في تخفيف التوتر الوظيفي".
16. منى ولدرع. (2025). "الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي".
17. بابوري. (2016). "العدالة التنظيمية والشفافية كمدخل لتحسين الروح المعنوية للعاملين".

الملاحق

القسم الأول: المعلومات العامة

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب أو كتابة الإجابة في المكان المخصص:

البيان	الرقم	الاختيارات
الجنس	1	☐ ذكر ☐ أنثى
العمر	2	☐ أقل من 30 سنة ☐ 30 – 40 سنة ☐ 41 – 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة
المؤهل العلمي	3	☐ تقني سامي ☐ ليسانس/بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه/ما فوق
سنوات الخبرة في المنشأة	4	☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 – 10 سنوات ☐ 11 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
الوظيفة الحالية	5	☐ مدير/مسير ☐ رئيس قسم ☐ مشرف ☐ موظف إداري ☐ تقني/فني ☐ عامل صيانة/نظافة/أمن

القسم الثاني: محاور الاستبيان

تعليمات: يرجى التعبير عن درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة، وفق المقياس التالي

الرمز	درجة الموافقة
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	موافق
4	موافق بشدة

المحور الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المنشأة

أولاً: القيم والمعتقدات التنظيمية

م	العبارة	1	2	3	4
1	تتبنى إدارة المركب قيماً واضحة مثل العدالة والشفافية والاحترام.	☐	☐	☐	☐
2	يُعتقد أن الانضباط والالتزام باللوائح هما أساس النجاح في عملنا.	☐	☐	☐	☐
3	تشجعنا الإدارة على تحمل المسؤولية واتخاذ المبادرات.	☐	☐	☐	☐
4	يتم تقدير الجهود الإضافية التي يبذلها الموظفون بشكل ملموس.	☐	☐	☐	☐

ثانياً: الأعراف والتوقعات التنظيمية

م	العبارة	1	2	3	4
5	هناك أعراف غير مكتوبة تحكم علاقاتنا وسلوكياتنا داخل العمل.	☐	☐	☐	☐

6	نتوقع من الموظف الجديد أن يتكيف بسرعة مع هذه الأعراف.	☐	☐	☐	☐
7	نتوقع الإدارة منا الحضور قبل الموعد الرسمي للاستعداد للعمل.	☐	☐	☐	☐
8	من المتوقع منا الإبلاغ الفوري عن أي عطل أو مشكلة في التجهيزات.	☐	☐	☐	☐

ثالثاً: ثقافة العمل الجماعي والمشاركة

م	العبارة	1	2	3	4
9	التعاون بين الأقسام المختلفة في المركب عالٍ وفعال.	☐	☐	☐	☐
10	تُتخذ القرارات المهمة بعد التشاور مع المعنيين بالأمر.	☐	☐	☐	☐
11	أشعر بأن رأيي مسموع ومُحترم داخل مكان العمل.	☐	☐	☐	☐
12	تُنظم إدارة المركب اجتماعات دورية لتبادل الآراء والمقترحات.	☐	☐	☐	☐

رابعاً: الابتكار والإبداع الإداري

م	العبارة	1	2	3	4
13	تشجعي الإدارة على اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل.	☐	☐	☐	☐
14	يتم دراسة المقترحات المقدمة من الموظفين بجدية.	☐	☐	☐	☐
15	هناك مرونة في تطبيق الإجراءات لمواكبة الظروف الطارئة.	☐	☐	☐	☐
16	نشجع على استخدام أساليب غير تقليدية لحل المشكلات اليومية.	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: مستوى الأداء الوظيفي

م	العبارة	1	2	3	4
17	أقوم بإنجاز مهامى الموكلة إلى بدقة وفي الوقت المحدد.	☐	☐	☐	☐
18	أحرص على نظافة وجاهزية مكان العمل والمعدات التي أستخدمها.	☐	☐	☐	☐
19	أتعاون مع زملائي لحل المشكلات الطارئة حتى خارج نطاق مسؤولياتي.	☐	☐	☐	☐
20	ألتزم بساعات العمل الرسمية ونادراً ما أتأخر أو أغيب دون عذر.	☐	☐	☐	☐
21	أتعامل مع الجمهور والرياضيين بلطف واحترام.	☐	☐	☐	☐
22	أسعى دائماً لتطوير أدائي المهني من خلال التعلم الذاتي.	☐	☐	☐	☐
23	أشعر بالفخر عندما أكلف بمهمة تتطلب دقة وإتقاناً عاليين.	☐	☐	☐	☐
24	أبلغ الإدارة فوراً بأي خلل أو مشكلة قد تؤثر على سلامة الجمهور.	☐	☐	☐	☐
25	أقوم بأعمال إضافية أحياناً دون انتظار مقابل مادي.	☐	☐	☐	☐
26	أحافظ على سرية المعلومات المتعلقة بالمركب والمستفيدين.	☐	☐	☐	☐

القسم الثالث: مقترحات إضافية

[بإمكانكم إضافة أي ملاحظات أو مقترحات ترون أنها مفيدة للدراسة]:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكراً جزيلاً لحسن تعاونكم

ملحق رقم (02): الجداول الإحصائية التفصيلية

في هذا الملحق، نعرض الجداول الإحصائية الكاملة التي تم الاعتماد عليها في تحليل نتائج الدراسة، وهي تشمل توزيع التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على جميع عبارات الاستبيان، بالإضافة إلى نتائج اختبارات الصدق والثبات، ومعاملات الارتباط والانحدار.

الجدول (أ): توزيع إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (أبعاد الثقافة التنظيمية)

عبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
1	1 (4%)	4 (16%)	12 (48%)	8 (32%)
2	0 (0%)	3 (12%)	13 (52%)	9 (36%)
3	2 (8%)	5 (20%)	10 (40%)	8 (32%)
4	3 (12%)	6 (24%)	9 (36%)	7 (28%)
5	2 (8%)	7 (28%)	10 (40%)	6 (24%)
6	1 (4%)	5 (20%)	12 (48%)	7 (28%)
7	2 (8%)	6 (24%)	11 (44%)	6 (24%)
8	0 (0%)	2 (8%)	14 (56%)	9 (36%)

(%28) 7	(%44) 11	(%20) 5	(%8) 2	9
(%20) 5	(%40) 10	(%28) 7	(%12) 3	10
(%28) 7	(%52) 13	(%16) 4	(%4) 1	11
(%28) 7	(%40) 10	(%24) 6	(%8) 2	12
(%24) 6	(%44) 11	(%24) 6	(%8) 2	13
(%20) 5	(%36) 9	(%32) 8	(%12) 3	14
(%28) 7	(%48) 12	(%20) 5	(%4) 1	15
(%24) 6	(%40) 10	(%28) 7	(%8) 2	16

الجدول (ب): توزيع إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (مستوى الأداء الوظيفي)

عبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
17	(%0) 0	(%8) 2	(%44) 11	(%48) 12
18	(%0) 0	(%12) 3	(%48) 12	(%40) 10
19	(%4) 1	(%16) 4	(%48) 12	(%32) 8
20	(%4) 1	(%8) 2	(%56) 14	(%32) 8
21	(%0) 0	(%4) 1	(%40) 10	(%56) 14
22	(%8) 2	(%12) 3	(%44) 11	(%36) 9
23	(%0) 0	(%4) 1	(%36) 9	(%60) 15
24	(%0) 0	(%0) 0	(%32) 8	(%68) 17
25	(%8) 2	(%20) 5	(%44) 11	(%28) 7
26	(%0) 0	(%4) 1	(%36) 9	(%60) 15

الجدول (ج): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور/البعد
4	0.62	2.98	القيم والمعتقدات
5	0.58	2.92	الأعراف والتوقعات
3	0.61	3.05	العمل الجماعي والمشاركة
6	0.64	2.87	الابتكار والإبداع الإداري
-	0.55	2.96	أبعاد الثقافة التنظيمية (ككل)
-	0.55	3.21	مستوى الأداء الوظيفي

الجدول (د): مصفوفة ارتباطات بيرسون بين أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

المتغيرات	القيم والمعتقدات	الأعراف والتوقعات	العمل الجماعي	الابتكار الإداري	الأداء الوظيفي
القيم والمعتقدات	1.00	*0.62	*0.58	*0.51	*0.58
الأعراف والتوقعات	*0.62	1.00	*0.65	*0.59	*0.55
العمل الجماعي والمشاركة	*0.58	*0.65	1.00	*0.63	*0.64
الابتكار والإبداع الإداري	*0.51	*0.59	*0.63	1.00	*0.50
الأداء الوظيفي	*0.58	*0.55	*0.64	*0.50	1.00

الجدول (هـ): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

البعد	معامل الانحدار (بيتا)	قيمة (ت)	مستوى الدلالة (سيج)	معامل التحديد (ر ²)
القيم والمعتقدات	0.56	4.12	*0.000	0.34
الأعراف والتوقعات	0.52	3.85	*0.001	0.29
العمل الجماعي والمشاركة	0.61	4.87	*0.000	0.38
الابتكار والإبداع الإداري	0.48	3.42	*0.002	0.23
الثقافة التنظيمية (ككل)	0.64	5.12	*0.000	0.46

الجدول (و): نتائج اختبار (ت) و(أنوفا) للفروق في الأداء الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	المتوسط	قيمة (ت) أو (ف)	مستوى الدلالة (سيج)
الجنس	ذكر	3.22	0.85 (ت)	0.41 (غير دال)
	أنثى	3.18		
العمر	أقل من 30 سنة	3.08	1.85 (ف)	0.17 (غير دال)
	30-40 سنة	3.25		
	41-50 سنة	3.21		
	أكثر من 50 سنة	3.15		
المؤهل العلمي	تقني سامي	3.14	0.92 (ف)	0.44 (غير دال)
	ليسانس/بكالوريوس	3.25		

الملاحق

		3.28	ماستر/ماجستير	
		3.20	دكتوراه/ما فوق	
0.11 (غير دال)	2.10 (ف)	3.10	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
		3.28	5-10 سنوات	
		3.22	11-15 سنة	
		3.18	أكثر من 15 سنة	