

الأداء التنظيمي وعلاقته بقيم الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.
 **Organizational performance and its relationship to organizational culture
 values of employees of the Ministry of Youth And sport in Algeria.**

سالم العياشي¹، بن التومي بلال²، حريزي عبد الهادي³

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة^{1,2,3}

¹ layachi.salem@univ-msila.dz ² bilal.bentoumi@univ-msila.dz

³ abedelhadi.harizi@univ-msila.dz

معلومات عن البحث:

تاريخ الاستلام: 2021/01/13

تاريخ القبول: 2021/04/26

تاريخ النشر: 2021/06/20

الكلمات المفتاحية:

الأداء التنظيمي، القيم التنظيمية،
 الموظفين في وزارة الشباب والرياضة
 بالجزائر.

الباحث المرسل: بن التومي بلال

الايمل: [bilal.bentoumi@univ-](mailto:bilal.bentoumi@univ-msila.dz)

msila.dz

Keywords :

- Organizational performance
 - organizational values
 - employees of the Ministry
 of Youth And sport in
 Algeria

ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين الأداء التنظيمي وقيم الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، ولهذا الغرض استخدمنا المنهج الوصفي على عينة مكونة من (30) موظف في الإدارة المركزية تم اختيارها بشكل عشوائي، لجمع البيانات استخدمنا استبيانين، بعد جمع النتائج ومعالجتها إحصائيا تم التوصل إلى أنه كلما زاد مستوى الأداء التنظيمي زاد توافر قيم الثقافة التنظيمية الجيدة لدى الموظفين وعلى هذا الأساس أوصت الدراسة بالاهتمام بدراسة القيم والمعتقدات والاتجاهات عند اختيار الموظفين حتى يمكن اختيار العناصر القادرة على التكيف مع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الشباب والرياضة.

Abstract

This study aims at knowing the correlation between organizational performance and organizational culture values of employees at the headquarters of the Ministry of Youth and Sports in Algiers, We used the descriptive approach to a sample of (30) employees in Central Administration, We used the Regulatory Performance Questionnaire, And the measure of organizational culture, It has been found that the more a positive organizational culture is available, the more The level of organizational performance of the employees, On that basis, the study recommended that attention be given to examining values, beliefs and attitudes in selecting employees so that the elements that can adapt to the organizational culture prevailing in the Ministry of Youth and Sports can be chosen.

1. مقدمة:

تحتاج الإدارة على اختلاف حجمها والنظام القانوني الذي يحكم نشاطها إلى ثقافة تنظيمية ايجابية تسهم في تحقيق أهدافها، فكرة تطورت عبر مراحل متعددة من الفكر الإداري حتى أصبح ينظر للثقافة التنظيمية كنظام متناسق ومتربط بجوانب اجتماعية وإنسانية وعنصر أساسيا في النظام العام للتنظيمات والذي ينبغي على المسؤولين ان يفهموا أبعادها وعناصرها لكونها البيئة الداخلية التي تتم فيه كافة العمليات التنظيمية ومدخلا لحل المشاكل داخلها والتأثير على السلوك التنظيمي للموظف في الإدارة الرياضية، فالإدارة الرياضية تعتبر تنظيمًا فاعلا في المجتمع فهي عبارة عن نظام مفتوح تربطه به علاقة مستمرة تتميز بالتأثير المستمر والمتبادل بينهما فالتنظيم يحصل على مدخلاته من موارد بشرية وتكنولوجية وأنظمة ومعلومات وتطرح فيه مخرجاتها في شكل سلع وخدمات في المجال الرياضي (سالم، 2014)

وفي الجزائر سعت وزارة الشباب والرياضة باعتبارها الفاعل الرئيسي في تطوير القطاع ببذل مجهودات عملية ويتجلى ذلك من خلال ترقية ظروف الوظيفة العمومية لضمان جاذبيتها بدءا من شروط التوظيف إلى غاية وضع قواعد لنهاية الخدمة مرورا بتقويم شروط التعيين، الترقية، التكوين... إلخ، كما تم إعادة النظر في حقوق وواجبات الموظف بشكل يثمن الموارد البشرية، ويساهم في بلوغ النوعية في التسيير بإضفاء المرونة على القوانين وتحديث مناهج إدارة الأفراد بما يتلائم مع الدور الجديد للدولة حيث تم تحديث قانون أساسي لكل فئة من موظفي الإدارات الرياضية كما تشجع القوانين عنصر الكفاءة بتحديد راتب الموظف وفقا لمؤهلاته ومستواه التعليمي، لكي تدرج أقدميته في الوظيفة كمرتبة فعلية. وتشير أغلب الدراسات في هذا المجال بأن قيم جماعية العمل مفيدة للرابطات الجهوية لكرة القدم في تحقيق أداء جيد، وتوفر الجو الملائم من تفاهم وانسجام في الرابطات الجهوية لكرة القدم، وأقر بوجود جو

يتميز بروح الجدية وحس المسؤولية لدى أفرادها (أسامة، 2011) في حين توصلت دراسات أخرى إلى أن توجهات الموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو نحو المناخ التنظيمي السائد في المديرية توجهات ايجابية (كريم، 2011). عموما لقد تباينت التفسيرات المرتبطة بأداء المنظمة وفاعليتها، غير أنها لم تخرج عن مجموعة العوامل التنظيمية التي تتداخل فيما بينها لتؤثر بدرجات متفاوتة في فاعلية الأداء الوظيفي، وبغض النظر عن المستويات المعرفية والقدرات الذاتية والمهارات للموظفين تظل كامنة غير مفعلة في ظل غياب قيادات عصرية تلهم المرؤوسين وتحفزهم وتشجعهم على الإبداع والتميز في الأداء وتشركهم في الرؤية، ووضع الأهداف، وتقاسمهم الطموحات، وتولد فيهم الالتزام بتحقيقها.

وبناء على ذلك تم طرح السؤال التالي:

- هل توجد علاقة ارتباطيه بين الأداء التنظيمي والقيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة؟

II. الطريقة وأدوات:

- الدراسة الاستطلاعية : قمنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية والتي دامت مدة شهر وكانت تحديدا في شهر ديسمبر من عام 2019، حيث تمكنا من خلالها الحصول على التصريح لإجراء الدراسة الميدانية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة والاطلاع على الوثائق والسجلات الخاصة بعينة الدراسة عن طريق التنقل بين المكاتب لمقابلة مجموعة من الموظفين والنقاش معهم في مختلف جوانب الدراسة وشملت (15 موظف)، وهدفنا من خلالها إلى معرفة مدى ملائمة عبارات الاستبيان لموضوع الدراسة ومعرفة عدد أفراد العينة ونوعها وكيفية اختيارها وكذا الإمام بأكثر قدر من المعلومات الخاصة بها، وبلورة تصور أولي للبحث.

- المجال المكاني والزمني:

- المجال المكاني: أجريت دراستنا في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة (الإدارة المركزية)

- المجال الزمني: اعتمد الباحث في توزيع الاستبيان على المقابلات الشخصية مع كافة المشاركين في الدراسة بهدف إعطائهم فكرة واضحة عن الهدف من هذه الدراسة وتمت هذه العملية في الفترة الممتدة من (2020/01/06) إلى غاية (2020/01/22).

- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من شريحة الموظفين الإداريين بمختلف المديرات الفرعية على مستوى مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة (الإدارة المركزية)، وكان عددهم 176 موظف (حسب المدير الفرعي للموارد البشرية بالوزارة)

- عينة البحث وكيفية اختيارها: هي عينة عشوائية، حيث تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا من عينة البحث، ولقد تم توزيع (40) استمارة استبيان وتم استرداد (36) استمارة، وبعد فحص الاستبيانات تم استبعاد ست استمارات (06) منهم وهذا نظرا إلى عدم الإجابة على جميع عبارات الاستبيان من طرف هؤلاء الباحثين، وبذلك تكون عينة البحث المدروسة (30) موظف، بنسبة (17 %)

- المنهج المستخدم: استخدمنا المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع موضوع بحثنا.

- أدوات الدراسة:

بالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها، وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي:

أ/ استبيان الأداء التنظيمي: تم الاستعانة باستبيان الباحث (أسامة مرنيذ، 2009) في

دراسة بعنوان التنظيم وعلاقته بأداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية.

ب/ مقياس الثقافة التنظيمية: باستخدام استبانة القيم التنظيمية التي أعدها ديف

فرانسيس وزميله مايك وودكوك عام 1990 وترجمها للغة العربية عبد الرحمن هيجان

عام 1995 وتتضمن استبانته القيم ثمانية قيم مصممة على مقياس ليكرت الخماسي

- وقد استخدم هذا المقياس في البيئة العربية من طرف الباحث (بسام، 1425هـ) في

دراسة بعنوان الثقافة التنظيمية والإبداع.

- وفي البيئة الجزائرية تم استخدامه من طرف الباحثة (واقية، 2019) في دراسة

بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى

إطارات الجامعة.

- تحديد المتغيرات وكيفية قياسها: حدد المتغير المستقل في بحثنا الحالي بالأداء

التنظيمي، والمتغير التابع بقيم الثقافة التنظيمية لدى الموظفين، حيث تشمل كل أداة

قياس على (05) إجابات محتملة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير

موافق بشدة) حيث تأخذ القيم بشكل ترتيبى الدرجات التالية (1،2،3،4،5)

- الشروط العلمية للأداة :

- حساب الاتساق الداخلي لاستبيان الأداء التنظيمي :

الجدول 1: يوضح حساب الاتساق الداخلي لاستبيان الأداء التنظيمي :

استبيان الأداء التنظيمي					
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
01	0.851	07	0.854	13	0.877
02	0.795	08	0.853	14	0.896
03	0.847	09	0.711	15	0.710
04	0.805	10	0.798	16	0.915
05	0.876	11	0.843	17	0.891
06	0.824	12	0.792	18	0.874

- تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات استبيان الأداء التنظيمي على عينة الدراسة

الاستطلاعية البالغ حجمها 15 مفردة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة

والدرجة الكلية للمحور التابع له، فوجدنا جميع أبعاد استبيان الأداء التنظيمي حققت ارتباط دال مع الدرجة الكلية للاستبيان عند مستوى الدلالة (0.05) فقد تراوحت معاملات الارتباط بيرسون بين (0.710 - 0.915) وهي درجة مرتفعة، مما يدل على أن الاستبيان في صورته الحالية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي وهو ما معناه أن جميع فقرات وأبعاد الاستبيان تحقق الهدف المصمم لأجله.

- حساب الاتساق الداخلي لمقياس قيم الثقافة التنظيمية:

الجدول 2: يوضح حساب الاتساق الداخلي لمقياس قيم الثقافة التنظيمية:

القوة		المكافأة		الكفاءة		فرق العمل	
معامل الارتباط	رقم العبارة						
0.784	01	0.812	09	0.867	17	0.834	25
0.856	02	0.802	10	0.891	18	0.825	26
0.925	03	0.869	11	0.874	19	0.822	27
0.901	04	0.793	12	0.820	20	0.807	28
الصفوة		النظام		العدالة		الفاعلية	
معامل الارتباط	رقم العبارة						
0.712	05	0.797	13	0.811	21	0.829	29
0.795	06	0.861	14	0.876	22	0.818	30
0.916	07	0.911	15	0.892	23	0.903	31
0.859	08	0.876	16	0.798	24	0.854	32

- من خلال الجدول رقم (02) نجد أن جميع أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية الثمانية حققت ارتباط دال مع الدرجة الكلية للمقياس عند مستوى الدلالة (0.05) فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.712 - 0.925) وهي درجة مرتفعة، مما يدل على أن المقياس في صورته الحالية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، وهو ما معناه أن جميع فقرات وأبعاد المقياس تحقق الهدف المصمم لأجله.

- ثبات أداة الدراسة: يعتبر من العوامل الهامة الواجب توافرها لصلاحية استخدام أي اختبار أو استبيان إن ثبات أداة الدراسة يعني "لو قمنا بتكرار الاختبار لمرات متعددة على الفرد لأظهرت النتائج شيء من الاستقرار وذلك بأن يعطي الاختبار نفس النتائج

إذا ما استخدم أكثر من مرة تحت نفس الظروف وعلى نفس الأفراد (عبد اليمين وأحمد، 2009).

- حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ α :

وقد استعملنا معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة، باستخدام الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss24) والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها لمحاور الاستبيانين .

الجدول 3: يوضح حساب معامل الثبات:

الجزء	المقياس	معامل ألفا كرونباخ
01	استبيان الأداء التنظيمي	0.891
02	مقياس قيم الثقافة التنظيمية	0.859
	الاستبيان الكلي	0.868

- يوضح الجدول رقم (03) أن جميع معاملات الثبات عالية ودالة إحصائياً، مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها باستخدام كل من استبيان الأداء التنظيمي ومقياس قيم الثقافة التنظيمية.

- الأدوات الإحصائية:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ α لمعرفة ثبات فقرات الاستبيانين.
- معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات ومعرفة العلاقة الارتباطية.

III. النتائج :

1/ عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول استبيان الأداء التنظيمي :

الجدول 04 : يوضح نتائج إجابات أفراد العينة على استبيان الأداء التنظيمي					
رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	3.51	0.357	10	3.82	0.650
02	3.72	0.624	11	3.95	0.852
03	3.95	0.471	12	3.92	0.800
04	3.47	0.560	13	3.71	0.633
05	3.98	0.320	14	3.64	0.611
06	3.62	0.387	15	3.89	0.213
07	4.01	0.417	16	3.57	0.340
08	3.82	0.542	17	3.80	0.544
09	3.94	0.364	18	4.09	0.345
المتوسط الحسابي العام للاستبيان 3.79			الانحراف المعياري للاستبيان 0.572		

- بعد القيام بعملية تحليل نتائج إجابات أفراد العينة على استبيان الأداء التنظيمي وبناء على المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه رقم (04) ، فقد أظهرت النتائج أن المتوسط العام للفقرات قدر ب(3.79) وانحراف معياري قدره (0.572)، عند مستوى الدلالة ($x = 0.05$) وعليه فهو يقع عند مستوى الموافقة (من 3.41 إلى 4.20) وهو ما يشير إلى ان آراء الموظفين نحو الموافقة بدرجة كبيرة على فقرات الاستبيان وبعد ترتيب العبارات وفق متوسطاتها الحسابية حصلنا على الآتي :

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (18) بمتوسط حسابي (4.09) والتي مفادها " يتوفر للموظفين فرص التكوين والترص بغرض الاحتكاك واكتساب خبرات لرفع من كفاءة أدائهم. وتليها العبارة رقم (07) بمتوسط حسابي (4.01) وجاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.47)، والتي مفادها " يتم مساندة الموظفين الذين يقدمون أفكار جديدة لانجاز العمل مساندة مادية ومعنوية وإتاحة الفرصة أمامهم لتجريبها. "

2/ عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول مقياس قيم الثقافة التنظيمية :

الجدول 05 : يوضح نتائج إجابات أفراد العينة على مقياس القيم التنظيمية					
رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	3.48	0.340	17	3.80	0.510
02	3.96	0.600	18	4.08	0.330
03	3.90	0.454	19	3.70	0.524
04	4.10	0.368	20	4.05	0.389
05	3.75	0.647	21	3.89	0.590
06	3.67	0.510	22	3.77	0.410
07	3.80	0.469	23	3.90	0.362
08	4.02	0.561	24	4.07	0.257
09	3.91	0.370	25	3.82	0.510
10	3.88	0.473	26	4.20	0.534
11	3.66	0.720	27	3.90	0.355
12	3.72	0.324	28	3.99	0.502
13	3.70	0.640	29	4.11	0.330
14	3.55	0.650	30	3.96	0.440
15	3.99	0.230	31	3.67	0.320
16	3.50	0.611	32	3.80	0.531
المتوسط الحسابي العام للمقياس 3.82			الانحراف المعياري للمقياس 0.487		

- بعد القيام بعملية تحليل نتائج إجابات أفراد العينة على مقياس قيم الثقافة التنظيمية وبناء على المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه رقم (05) ، فقد أظهرت النتائج أن المتوسط العام للفقرات قدر ب(3.82) وبنحرف معياري قدره (0.487)، عند مستوى الدلالة ($x=0.05$) وعليه فهو يقع عند مستوى الموافقة (من 3.41 إلى 4.20) ، وهو ما يشير إلى ان آراء الموظفين نحو الموافقة بدرجة كبيرة على فقرات المقياس، وبعد ترتيب العبارات وفق متوسطاتها الحسابية حصلنا على الآتي :

- في المرتبة الأولى عبارات القيمة التنظيمية (العدالة) بمتوسط حسابي بلغ (4.01)
- في المرتبة الثانية عبارات القيمة التنظيمية (الكفاءة) بمتوسط حسابي بلغ (3.90)
- في المرتبة الثالثة عبارات القيمة التنظيمية (الفاعلية) بمتوسط حسابي بلغ (3.88)

- في المرتبة الرابعة عبارات القيمة التنظيمية (فرق العمل) بمتوسط حسابي بلغ (3.87)

- في المرتبة الخامسة عبارات القيمة التنظيمية (القوة) بمتوسط حسابي بلغ (3.86)

- في المرتبة السادسة عبارات القيمة التنظيمية (الصفوة) بمتوسط حسابي بلغ (3.81)

- في المرتبة السابعة عبارات القيمة التنظيمية (المكافأة) بمتوسط حسابي بلغ (3.79)

- في المرتبة الثامنة عبارات القيمة التنظيمية (النظام) بمتوسط حسابي بلغ (3.68)

3/ مناقشة التساؤل العام:

- هل توجد علاقة ارتباطيه بين الأداء التنظيمي والقيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة؟

الجدول 6: يوضح العلاقة الارتباطيه بين الأداء التنظيمي وقيم الثقافة التنظيمية

المتغير	العينة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
الأداء التنظيمي	30	0.697*	0.05
قيم الثقافة التنظيمية			

من خلال القراءة الإحصائية لبيانات الجدول (6) الذي يبين وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بين الأداء التنظيمي وقيم الثقافة التنظيمية ، هذا يعني أنه كلما زاد مستوى الأداء التنظيمي زاد توافر القيم التنظيمية الجيدة لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة.

IV. المناقشة:

- من خلال عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وما تم عرضه من نتائج في الجدول (1) حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين (*0.697)، مما يدل على وجود علاقة ايجابية بينهما، نتائج هاته الدراسة تتفق مع أهم ما ركزت عليه المدرسة الكمية للإدارة وهي التأكيد على أهمية النشاطات الجماعية والتعاونية للتغلب على محدودية قدرات الأفراد على الأداء، وفي نفس السياق أكد كل من الباحثان

(كينيكى وكرينتز) بأن من وظائف الثقافة التنظيمية تعزيز استقرار النظام الجماعي من خلال التشجيع على الانسجام والتعاون بين أعضاء المنظمة (حسن، 2003) - تتفق مع دراسة (كريم، 2011) والتي بينت وجود علاقة إرتباطية موجبة بين المناخ التنظيمي بأبعاده (المسؤولية، الثقة، التعاون) السائد في مديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو وأداء الموارد البشرية.

- واتفقت كذلك مع دراسة (أسامة، 2011) التي أكدت على وجود علاقة إرتباطية موجبة بين جماعية العمل وأداء الموارد البشرية في الرابطة الجهوية لكرة القدم.

- تتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد، 2011) التي خلصت إلى وجود إستراتيجية تنموية لمديرية الشباب والرياضة لولاية الجلفة إلا أنها تفتقر إلى الفعالية من جهة وبعدها عن مفهوم التنمية الإدارية من جهة أخرى، من منطلق أنه يتضمن عدة مناهج لها أساليبها وأدواتها في عملية تحسين أداء الموظفين، مما دفع الباحث للقول أن التنمية التنظيمية تبقى مجرد مفهوم نظري لم يلق بعد التجسيد في المؤسسة الجزائرية.

- كما تتفق كذلك مع دراسة (سليم، 2017) التي أوصت بضرورة نشر ثقافة المناخ التنظيمي الايجابي.

7. خاتمة:

إن النتائج المتحصل عليها من استبيان الدراسة والتي أكدت من خلاله إجابات موظفي مقر وزارة الشباب والرياضة أنه:

- يوجد حرص من القائمين على الوزارة على العمل بروح الفريق لأداء المهام.

- يتولى الموظفون المبادرة بتقديم اقتراحات للأفكار والطرق المستحدثة في الاجتماعات لمناقشتها.

- تقام لقاءات دورية غير رسمية تجمع الرؤساء و المرؤوسين لدراسة مشاكل العمل و تداول الأفكار و المقترحات.

- تعمل الوزارة بشكل مستمر على توفير أحدث النظم والتقنيات والأجهزة لضمان السرعة والدقة في انجاز المهام.
- الموظفون قادرون من خلال استخدام التكنولوجيا وتفويضهم بالصلاحيات الإدارية القيام بأداء متميز.
- يبادر الموظفون ذاتيا بالالتحاق بدورات تدريبية رغبة في استيعاب التطورات التقنية والتكنولوجية ذات الصلة بأعمالهم.
- يتوفر للموظفين فرص التكوين والتربص بغرض الاحتكاك واكتساب خبرات لرفع من كفاءة أدائهم.
- ومن خلال نتائج الجدول (1) نستنتج وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بين الأداء التنظيمي والقيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.
- فالثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة الرياضية، والتي تدفع المورد البشري إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها لكونها من أهم محددات نجاح أو فشل هذه المنظمات، ويتأتى ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد، والذي يتحدد من خلال مدى ايجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليده وأعراف والتي تساهم بشكل تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم.
- لقد تبين لنا من خلال نتائج هذا البحث أن المنظمات الرياضية التي تسعى إلى النجاح والتميز يجب أن تولي اهتماما بالغا للوصول بأداء المورد البشري للنجاح والتميز من خلال التركيز على بناء ثقافة تنظيمية قوية قائمة على روح الإبداع وتشجيع الأفراد على العمل الجماعي ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، إضافة إلى قدرتهم وقدرة منظمتهم على التكيف مع كل المتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية، مما نستنتج بأن الفرضية العامة محققة.

VI. الإحالات والمراجع:

- أسامة مرنيذ: (2011) التنظيم وعلاقته بأداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية، مذكرة ماجستير، قسم التربية البدنية والرياضية، المركز الجامعي سوق أهراس، الجزائر.
- آل الشيخ: (2001) المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- بسام بن مناور العنزي: (2004) الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، م ع السعودية.
- بوبرطخ عبد الكريم: (2012) دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- بوداود عبد اليمين وعطاء الله أحمد: (ط1، 2009) المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- حسين حريم: (2003) إدارة المنظمات-منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع.
- راوية حسن: (2004) السلوك التنظيمي المعاصر، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية.
- سالم العياشي: (2014) الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر.
- سليم خليفي: (ديسمبر 2018) المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، دراسة ميدانية بثانويات الشرق الجزائري، المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، مستغانم، العدد الخامس، الجزء الثاني.
- شلال محمد: (2009) التنمية التنظيمية كمدخل لتحسين أداء الموظفين بالمنظمة الرياضية رسالة ماجستير تخصص إدارة والتسيير الرياضي بجامعة الجزائر.
- فاطمة عوض صابر: (2002) ميرفت على خفاجة، أسس البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، مصر.

- كريم دروازي: (2011) الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الإدارات الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.
- ماثيو جيدير: (2004) منهجية البحث العلمي، ترجمة من الفرنسية ملكة ابيض.
- مصطفى محمود أبوبكر: (2000) دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية،الدار الجامعية، الإسكندرية.
- قائمة الملاحق : 1/ استبيان الأداء التنظيمي :

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	موظفو الوزارة يعملون كفريق منسجم لضمان السرعة والدقة في انجاز المهام.					
02	العمل ضمن فريق في الوزارة يدفع الموظفين لبذل جهود إضافية وبنفس مستوى الأداء المرتفع.					
03	يتناقش الموظفون فيما بينهم بهدف فهم متطلبات الوظائف والتخطيط الأمثل والمرن لإتمام المهام.					
04	يتم مساندة الموظفين الذين يقدمون أفكار جديدة لانجاز العمل مساندة مادية ومعنوية وإتاحة الفرصة أمامهم لتجربتها.					
05	ينظر القائمين على الوزارة إلى الابتكارات والأساليب الجديدة في انجاز المهام نظرة تقدير عالية.					
06	تتيح الوظيفة التي يمارسها الموظفون في الوزارة الفرصة لتجريب أساليب أداء جديدة.					
07	عادة ما يقوم الموظفون في الوزارة باقتراح أساليب جديدة لأداء العمل حتى لو كان هناك احتمال عدم نجاحها.					
08	تساعد الإمكانيات المتاحة في الوزارة على انجاز ما يسند إليهم من أعمال بشكل متجدد.					
09	يشجع العمل في الوزارة الموظفين على بذل أقصى ما لديهم من جهد ذهني وبدني في انجاز المهام المكلفين بها.					
10	توجد ثقة بين الموظفين والمسؤولين تشجعهم على التخطيط الأمثل والمرن لإتمام المهام الوظيفية.					
11	يشعر الموظفون في الوزارة بالالتزام في أداء عملهم لأنهم يشاركون في وضع أهداف المنظمة.					
12	تتناسب القواعد والتعليمات المطبقة في الوزارة مع متطلبات التطوير والتغيير لتحقيق الأداء المتميز.					
13	تهتم الوزارة بالتطورات التي تحدث في بيئة العمل الخارجية وتعمل على التكيف معها بتدريب العمال على استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل.					
14	الموظفون قادرون من خلال استخدام التكنولوجيا وتقويضهم بالصلاحيات الإدارية القيام بأداء متميز.					

الأداء التنظيمي وعلاقته بقيم الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

15	تساعد المهارات والمعارف التي تكتسب من البرامج التدريبية الموظفين على زيادة إقتانهم لمعلمهم.
16	يمتلك الموظفون في الوزارة مهارات فنية وتقنية تمكنهم من طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
17	تهتم الوزارة بالتأثير على الموظفين لينماشى سلوكهم مع متطلبات المهام الجديدة
18	يتوفر للموظفين فرص التكوين والتربص بغرض الاحتكاك واكتساب خبرات لرفع من كفاءة أدائهم.

2/ مقياس الثقافة التنظيمية :

الرقم	المحور الفرعي	محتوى العبارة
01	الثقة	يتصرف المسؤولون في المديرية بطرق تبين أنهم في موقع المسؤولية.
02		تحظى الإدارة بالاحترام والتقدير في المديرية من قبل موظفيها.
03		تمنح المسؤولون في المديرية صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتهم.
04		يحافظ المديرين على خط سير عمل المديرية.
05	الصفوة	تبدل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية.
06		تبدل جهود كبيرة لتطوير قدرات و مهارات الموظفين.
07		يحصل الموظفون ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.
08		يتم تقييم أداء الموظفين بصورة منتظمة.
09	المكافأة	يكافأ الموظفون ذوو الأداء المتميز بسخاء.
10		يتلقى الموظفون بصورة منتظمة تقارير مفصلة عن كيفية أدائهم.
11		تربط المكافآت الإدارية بصورة واضحة بالأداء في المديرية.
12		يتم مكافأة الموظفين على عمل الأشياء التي تساعد على نجاح المديرية.
13	النظام	تتسم الإجراءات التنظيمية المطبقة في المديرية بالعدالة.
14		تهتم المديرية بتطبيق نظام عادل في العمل.
15		يعد العمل في المديرية مكان عمل جيد.
16		تتصف القواعد والتنظيمات الداخلية للمديرية بأنها عادلة.

17	الكفاءة	هناك بحث متواصل لإيجاد أساليب تحقق الكفاءة في الأداء.
18		تتم دراسة التقنيات الحديثة والأساليب الإدارية الجديدة بانتظام لزيادة كفاءة الأداء.
19		لا يسمح نظام العمل في المديرية بتدني مستوى أداء الموظفين.
20		تسهل القواعد الإدارية على سهولة إنجاز العمل في المديرية وإتقانه.
21	العدالة	يمنح للموظفين فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تكون لديهم مشاكل.
22		يتم تقييم الموظفين على أساس أدائهم وليس على اعتبارات شخصية.
23		يعمل المسؤولون على تذليل الصعوبات التي تواجه الموظفين.
24		يشعر الموظفون في المديرية بأنهم يعاملون بالمساواة.
25	فرق العمل	يتم اختيار أعضاء اللجان بصورة مناسبة تتلاءم مع مهام اللجان.
26		يساعد الموظفين في المديرية بعضهم البعض.
27		يعد فريق العمل في المديرية وفقا لأسس موضوعية ومقننة.
28		تهتم الإدارة بالموظفين ليشعر كل واحد منهم بأنه جزء من فريق العمل.
29	الفاعلية	تحرص الإدارة على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة.
30		أثبتت القرارات الإستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحها إلى حد كبير.
31		يخطط مديرو الإدارة العليا جيدا للمستقبل.
32		يتم تبليغ قرارات الإدارة العليا في المديرية للموظفين بشكل فعال.