

## الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

### Organizational culture and its relationship to job satisfaction among sports administration workers A field study for the Directorate of Youth and Sports of the State of M'sila

عثامنة علي\*<sup>1</sup>، خيري جمال<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مخبر العلوم الحديثة في الأنشطة البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية،

جامعة البويرة، البويرة، 10000، الجزائر، [a.atamnia@univ-bouira.dz](mailto:a.atamnia@univ-bouira.dz)

<sup>2</sup> مخبر العلوم الحديثة في الأنشطة البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية،

جامعة البويرة، البويرة، 10000، الجزائر، [dr.khiri@univ-bouira.dz](mailto:dr.khiri@univ-bouira.dz)

تاريخ النشر: 2021/11/13

تاريخ القبول: 2021/10/16

تاريخ الإرسال: 2021/06/25

#### الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضى الوظيفي لدى عمال الإدارة الرياضية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ولهذا الغرض استخدمنا منهج الوصفي المسحي على عينة مكونة من 41 فردا تم اختيارها بشكل مسحي. لجمع البيانات استخدمنا أداة استبيان.

بعد جمع النتائج ومعالجتها إحصائيا تم التوصل وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لعينة الدراسة وعلى هذا الأساس أوصت الدراسة على إلزامية الاهتمام بانشغالات الموظفين من طرف المسؤولين وهذا من اجل تحقيق الرضا الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الادارة الرياضية

#### Abstract:

The study aims to identify the relationship between organizational culture and job satisfaction among the sports management workers of the Directorate of Youth and Sports in the Wilayat of M'sila. For this purpose we used the descriptive survey method on a sample of 41 individuals selected in a survey manner. To collect data we used a questionnaire tool.

After collecting the results and treating them statistically, it was found that there is a correlation between organizational culture and job satisfaction for the study sample.

**Key words:** organizational culture - job satisfaction - sports management.

## 1- مقدمة ومشكلة البحث:

يحظى موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين وذلك لكونها تلعب دورا مهما في صياغة استراتيجيات المنظمات بأشكالها المختلفة وفي بناء الهياكل التنظيمية، وفي تشكيل اتجاهات العاملين في المنظمات وهويتهم ومواقفهم، زيادة في كونها تعطي المنظمة ميزة خاصة بها وتساهم في تحقيق أهدافها، كما تشكل إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة، على اعتبار ان الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها على افتراض وجود علاقة ارتباطيه بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات، كما أن الثقافة التنظيمية تمثل متغيرا مهما في التأثير في رضا العاملين في المنظمات التي يعملون بها، وتتبع أهمية الرضا الوظيفي في كونه يعتبر أحد مكونات السعادة والرضا عن الحياة بحيث يمكن القول بان الأفراد العاملين أكثر سعادة من الأفراد غير العاملين وهذه الحقيقة تدفع إلى الاعتقاد بان للرضا الوظيفي علاقة مباشرة بالإنتاجية، وتتفق معظم الدراسات والبحوث التي تناولت جوانب العمل والعاملين على وجود علاقة ايجابية بين رضا الفرد عن عمله وبين نوعية وكمية إنتاجه من جهة أخرى.

والرضا الوظيفي يتمثل في ذلك الحماس الذي يصدر من العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة: العلاقة بين العامل وعمله، وموقفه من العمل، والعلاقة بين العامل والإدارة، والعلاقة بين العامل وزملائه. (يونسى، 2015: 65).

-الإشكالية: أعطى الباحثون اهتماما كبيرا بالثقافة التنظيمية ودراستها وذلك لما لها من أهمية داخل التنظيم من حيث التأثير في أداء وسلوك العاملين في المنظمة، كما أنها تشكل إطارا إرشاديا للعاملين فيها، وتشمل الثقافة التنظيمية القيم والمعايير التي تساعد على النجاح كالانضباط، الصرامة، تشجيع الاقتراحات، المعتقدات السائدة في أذهان المنظمة، وتشجيع المبادرات الفردية، ودرجة تحمل المخاطرة، وتقبل الاختلاف. إذ أن الثقافة التنظيمية تمثل متغير مهم في التأثير في الرضا الوظيفي للعاملين، والذي تتضح أهميته من خلال العنصر البشري الذي يكون لأفراده مجموعة من الانفعالات والمشاعر إزاء العمل الذي يؤديه، فالرضا الوظيفي يعبر عن درجة من التفاعل التأثيري الذي يجعل الفرد في حالة من الانتعاش المادي والمعنوي بحيث تبعد الآثار السلبية من الإحساس الذي تبقى مراكزه تعمل بصورة ايجابية دون تواتر وصولا لمرحلة الارتقاع بالروح المعنوية إلى الدرجة القصوى، ومنه فان للبيئة وظروف العمل، عدم التغيب والتأخر عن العمل، كفاية الإشراف المباشر، طبيعة العمل نفسه، العلاقة مع الزملاء في العمل، تحقيق الأهداف التنظيمية، العدالة والموضوعية في العمل كلها مؤشرات والتي من خلالها نقيس درجة الرضا الوظيفي.

كما أن الجهود التي تبذلها المؤسسات من حوافز ومكافآت وعلاوات وترقيات لا تكون لوحدها هي العامل المهم في رضا العاملين الوظيفي، بل هناك عامل آخر له دور ألا وهو «الثقافة التنظيمية». ومن ثم فان دراستنا هاته ستهتم بتقصي العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة كنموذج للدراسة والتحليل، ومنه نطرح الإشكال التالي:

- هل هناك علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى

عمال مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

ومنه تتفرع الأسئلة الجزئية التالية:

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى متغير الرضا الوظيفي في (الجنس السن المستوى التعليمي والخبرة)؟
  - هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة والرضا الوظيفي لدى عمال مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟
  - هل هناك علاقة ارتباطية بين روح الفريق والعمل الجماعي والرضا الوظيفي لدى عمال مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟
  - ومنه يمكننا فرض الفرضيات التالية: الفرضية الأساسية تكون كالآتي:
  - هناك علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى عمال مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
  - وتندرج تحتها الفرضيات الجزئية التالية:
  - لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى متغير الرضا الوظيفي في (الجنس السن المستوى التعليمي والخبرة).
  - هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة والرضا الوظيفي لدى عمال مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
  - هناك علاقة ارتباطية بين روح الفريق والعمل الجماعي والرضا الوظيفي لدى عمال مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- ومن بين الدراسات السابقة نذكر:**

**دراسة (عيساوي وهيبة، 2012):** بعنوان إثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الافراد شبه الطبيين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ترابي بوجمعة ببشار رسالة ماجستير، دراسة غير منشورة، جامعة أبو بكر بالقايد-تلمسان وتهدف هذه الدراسة الى معرفة إثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية.

واستخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي كما استخدمت الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات، أما مجتمع البحث فيضم 239 فردا، تم اخذ 60

---

فردا كعينة للدراسة، ومن النتائج المتوسل إليها في هذه الدراسة: توجد علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية السائدة وفي الرضا الوظيفي

**دراسة (العوفي محمد بن غالب، 2005):** بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض"، وتوصلت الدراسة إلى انه هناك علاقة ارتباطية وقوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض وقد جاءت هذه الدراسة وصفية وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام بشكل عام في العدل، الكفاءة، وفرق العمل، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية.

**دراسة (منصور بوبكر بعنوان، 2007):** الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية باعتبارها إحدى القوى الموجهة للسلوك، وبين سوء السلوك التنظيمي كمسار يختاره الفرد بكيفية واعية أو غير واعية وهدفت الدراسة إلى تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية الجزائرية، ووضع تفسير علمي لبعض أشكال سوء السلوك في ضوء اطر الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية واعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم حصر مجتمع الدراسة والمتمثل في موظفا من مجموع العاملين العشر بالمديريات المختارة وتم وفق طريقة العينة الظرفية، حيث كان حجم العينة توزيع الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى منخفض للثقافة

التنظيمية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، ووجود مستوى منخفض لمختلف أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة، بالإضافة إلى وجود مستوى متوسط لسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي .

**دراسة (Lund، 2003):** بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي هدفت الدراسة إلى محاولة اختبار أثر أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث بلغ حجم العينة 1800 واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافتى الانجاز والتعاطف الإنساني

**دراسة (شكاوي سهام، 2006):** بعنوان الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات جامعة أحمد بوقرة -بومرداس .هدفت الدراسة إلى التعرف على أحدهم العوامل المكون للبيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في هوية المنظمة وثقافتها والإحاطة بهذا المفهوم وابرز ابعاده الأساسية ومصادره المختلفة، وهدفت أيضًا معرفة كيف يمكن أن تكون الثقافة في المنظمة قوة دافعة لتحسين أداء العاملين وكيف يتم استغلالها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وكذلك التعرف على القيم الثقافية والسلوكيات المختلفة في المنظمة، وقد قام الباحث باستخدام معاينة والمقابلة والاستبانة وطبقت على عينة قسدية مكونة من 70 مفردة، واستخدم الباحث في هذه الدراسة منهجين الوصفي وتحليلي، وقد أظهرت النتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من القيم والمعتقدات والاعراف المشتركة بين الأعضاء المنظمة نفسها، ولا توجد ثقافة تنظيمية نفسها في مؤسستين مختلفتين حتى وان اشتركتا في قطاع والنشاط نفسه.

## 2- الهدف العام من الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الي تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة والتعرف عليها في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، كذلك معرفة انعكاسات الثقافة التنظيمية الموجودة على سلوكيات الموظفين رضاهم للمنظمة والتعرف على العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية في المؤسسة من خلال تطبيق أدوات الدراسة، وتكمن الأهمية التي يقدمها البحث في الأهمية العلمية النظرية من خلال إبراز أهمية الثقافة التنظيمية والدور الذي تلعبه في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المديرية، وأنها تمس جانب مهم من جوانب الفرد وهو الجانب النفسي الاجتماعي والذي له أثر كبير على مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وكذلك تبرز أهميتها كونها تعالج موضوع العلاقات الاجتماعية بين العمال ومالها من تأثير على نفسيات العمال ورضاهم عن للمنظمة، وتعيد الاعتبار للعوامل الإنسانية كعوامل مهمة في العمل وان أثرها كبير في ارتفاع الأداء أو نقصه

## 3- التحديد الإجرائي للمفاهيم الواردة في البحث:

-المؤسسة: يعتبر هيربرت سايمون أن المؤسسة أو المنظمة نظام متوازن يتلقى مساهمات في صورة رأسمال وجهد ويقدم بالمقابل عوائد لهذه المساهمات ومن بين العائدات والفوائد صنف عدد من الحوافز المادية وغير المادية بدءا من الأجر إلى المراكز أو المناصب ومنها الترقية وغيرها. (عدون، 2003: 126).

-الثقافة التنظيمية: يعرف wheelen الثقافة التنظيمية بأنها " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة " ؛ ويعرفها Shermerborn بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة؛

كما يعرفها Kossen بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة -رؤساء ومرؤوسين- من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة" (العميان، 2005: 11).

-الرضا الوظيفي: يعرفه نيستيرن بأنه محصلة الشعور الذي يدركه الفرد من خلال عمله بالمؤسسة، والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والأجر الذي يحصل عليه وعن فرص الترقية المتاحة وعن علاقاته مع جماعة العمل التي ينتمي إليها العمل وعن الخدمات التي تقدمها المؤسسة له. (القيزي، 2011: 62،63).

-الإدارة الرياضية: الإدارة الرياضية هي: عملية تخطيط وقيادة ورقابة أفراد المؤسسة الرياضية، باستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة (طلحة، 1996: 08).

كما تعرف بأنها: المهارات المرتبطة بالتخطيط، والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية. (بدوي، 2002: 17)

#### 4- الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة:

#### 4-1 الطريقة والأدوات:

#### - المنهج المتبع.

تماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي المسحي من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في الإدارة الرياضية، وتأثير بعض المتغيرات الشخصية على رضاهم الوظيفي.

#### - الدراسة الاستطلاعية

الخطوة الأولى التي قمنا بها في بحثنا هي الدراسة الاستطلاعية التي لها أهمية كبيرة، حيث تعتبر القاعدة التي يبني عليها الباحث تصوراتهِ الأولى حول

دراسته وميدان تطبيقها. وقد تم الاتصال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من أجل أخذ معلومات عن عدد العمال التابعين لها لهدف استطلاعي.

#### - العينة وطرق اختيارها

هو عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ويضم مجتمع الدراسة (48) فردا وبعد الاطلاع على الخصائص الأخرى لمجتمع الدراسة حاولنا استغلالها في صياغة الفروض وهذا فيما يخص متغير الجنس والسن، المستوى التعليمي والاقدمية في العمل وتأثيرها على المتغير التابع في دراستنا. وبعد توزيع استمارة البحث للتحقق من ثباتها على (07) عمال تم حذفهم أصبح لدينا المجتمع الأصلي يتكون من (41) عاملا.

ومن خلال أن مجتمع الدراسة الذي هو اقل من 100 فردا فقد ارتأينا ان نقوم بدراسة مسحية وذلك لضمان التمثيلية أكثر، وبالتالي عينة البحث ستكون هي مجتمع الدراسة.

وفي دراستنا هذه فان العينة هي مجمع الدراسة والممتثلة في 41 موظف من مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

#### - مجالات الدراسة

**المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني الذي تم فيه إنجاز الدراسة الاستطلاعية، التي قمنا بها في مديرية الشباب لولاية المسيلة.

**المجال الزمني:** المجال الزمني للدراسة هو أحد حدود البحث الرئيسية

-الجانب النظري: 06 جانفي 2019.والجانب التطبيقي: 05 أفريل

2019. الى غاية 29 ماي 2019.

#### - إجراءات البحث / الدراسة:

المتغير المستقل: المتغير المستقل في بحثنا هو الثقافة التنظيمية.

المتغير التابع: المتغير التابع هو الرضا الوظيفي.

- الأداة / الأدوات:

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه وبما أننا بصدد معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بمديرية الشباب والرياضة وعلاقتها الرضا الوظيفي في الإدارة الرياضية، وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد إعتدنا على الإستمارة استثنائية، وانطلاقا من مشكلة بحثنا فقد تم تصميم الاستمارة انطلاقا من موضوع بحثنا، حيث تم تقسيم الاستمارة إلى ثلاث محاور:

- المحور الأول: تناول فيه الثقافة التنظيمية السائدة وضم 08 عبارات.
- المحور الثاني: تناول فيه روح الفريق والعمل الجماعي وضم 08 عبارات
- المحور الثالث: تناول فيه الرضا الوظيفي وضم 17 عبارة وتكون الإجابة على بنود الاستمارة متدرجة بين دائما، أبدا، أحيانا.

- الاختبار:

بعد إكمالنا للجانب النظري توجهنا للجانب التطبيقي الذي قمنا فيه بضبط الاستمارة الخاصة بعمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، حيث قمنا بتوزيع عليهم 41 استمارة ابتداء من 10 افريل 2019 إلى غاية 13 أفريل من نفس السنة لأخذ ومعرفة رأيهم حول معرفة نوع العلاقة بين الأنماط القيادية والولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب لولاية المسيلة.

تم استرجاع الاستمارة الموزعة عليهم ابتداء من 20 أفريل 2019 إلى غاية 26 أفريل من نفس السنة وبعد ذلك قمنا بتفريغ البيانات ووضعها في جداول، ثم حللنا النتائج المتحصل عليها لمعرفة ما إذا كانت فرضيتنا محققة أو عكس ذلك.

- اقتصر البحث على مديرية الشباب والرياضة ولاية المسيلة.
- اقتصر البحث على عمال مديرية الشباب والرياضة ولاية المسيلة 2019.

- اقتصرنت النتائج على العبارات الموجودة في الاستبيان الموزع على عمال مديرية الشباب والرياضة ولاية المسيلة.

- الأسس العلمية للأداة:

لوقوف على مدى تناسب بنود الاستمارة مع البيئة الجزائرية، قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة مختلفي الدرجات العلمية شوهد لهم تجربة وخبرة في مجال البحث العلمي والذين كان عددهم ثلاثة (05) قصد تحكيمها، حيث اجمع جميع الأساتذة على مناسبة الاستمارة بعد ادخال التعديلات اللازمة والضرورية، وقد أجمعوا على صدق محتوى الاستمارة وتحقيق الغرض الذي وضعت من أجله وحول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة، وفي ضوء الملاحظات المقدمة ضمن إطار الصدق الظاهري تم إدخال التعديلات الضرورية واللازمة؛

قبل عرض الاستمارة على عينة البحث يجب التحقق من مدى قابلية هذه الأخيرة للتطبيق فاستعملنا طريقة الاختبار وإعادة الاختبار وذلك بحساب معامل الارتباط **Test-Retest** والذي عبر عن مدى الارتباط بين الدرجات المتحصل عليها عند تطبيقه لأول مرة والدرجات المتحصل عليها عند إعادة التطبيق، ومن اجل ذلك قمنا باختيار عينة تتكون من 7 عمال، وقد سحبوا عشوائيا من القائمة الاسمية وحذفوا لاحقا من العينة النهائية، بعد مدة 15 يوم تم إعادة توزيع الإستبانة حيث تم استبعاد هؤلاء الأفراد من عينة الدراسة الأصلية، وبعد ذلك تم حساب معامل الارتباط وكانت النتائج كالتالي: العينة تساوي 07 أفراد.

الجدول 1: معامل الارتباط

معامل الارتباط	العينة
0.62	07 افراد

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V20، 2019.

بعد القيام بالعمليات الحسابية حصلنا على معامل ارتباط يقدر ب 0.62 وهو معامل ارتباط ذو علاقة موجبة متوسطة، وعليه فان الاستمارة قابلة للتطبيق، يشير ثبات الاستبيان إلى ثبات نتائجه أي أنه لا تتأثر درجات الأفراد إذا ما طبق عليهم الاستبيان في فترات متفاوتة وهناك عدة طرق لحساب الثبات.

#### - الأدوات الإحصائية:

**مقياس الارتباط:** يعني وجود علاقة من نوع ما بين متغيرين بحيث تتأثر درجات كلا المتغيرين بالأخر زيادة أو نقصان وهذه العلاقة قد تكون: علاقة طردية يكون الارتباط موجب، يعني كلما زادت قيمة أحد المتغيرين زادت قيمة المتغير الآخر تبعاً له والعكس صحيح. علاقة عكسية يكون الارتباط سالب يعني كلما زادت قيمة أحد المتغيرين قلت قيمة المتغير الآخر تبعاً له والعكس صحيح.

**اختبار الفروق t-student و anova:** لمعرفة مستوى الدلالة للمتغيرات الأخرى مثل (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل).

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة، وبعد جمعه من المبحوثين يتم تحليله وهناك عدة برامج للتحليل الإحصائي، للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع تم استخدام برنامج **spss v20** وقد تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات " ألفا كرونباخ" وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

-معامل صدق المحك وذلك لقياس صدق أداة البحث.

#### 4-2 عرض وتحليل النتائج:

الجدول 2: يوضح نتائج الاختبار (t-test) عن مدى وجود فروق في إجابات أفراد البحث بالنسبة للجنس الرضا الوظيفي

المحور	الجنس	التكرار	المتوسط	T المحسوبة	T المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
الولاء التنظيمي	ذكر	25	4818,2	0.215	0.161	32	0.05	غير دال
	انثى	09	4596,2					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V20، 2019.

يتضح في الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الذكور والإناث حول محور الرضا الوظيفي حيث نلاحظ في الجدول أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t المجدولة، فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وذلك عند مستوى درجة معنوية (0.05).

الجدول 3: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط للمحاور الثلاثة بالرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	نوع العلاقة
القيم التنظيمية	2.80	0.91	*0.56	علاقة طردية
روح الفريق	2.89	0.88	*0.62	علاقة طردية
الرضا الوظيفي	2.83	0.88	*0.59	علاقة طردية

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V20، 2019.

يتضح من الجدول رقم 03 انه: فيما يخص محور القيم التنظيمية السائدة فمتوسطة الحسابي (2.80)، وانحرافه المعياري (0.91)، ومعامل ارتباطه (0.56) وهي علاقة ارتباطيه قوية، أي وجود ارتباط قوي الثقافة التنظيمية السائدة الرضا الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وهي قيم دالة عند مستوى (0.05).

فيما يخص محور روح الفريق والعمل الجماعي فمتوسط الحسابي (2.89)، وانحرافه المعياري (0.88)، ومعامل ارتباطه (0.62) وهي علاقة ارتباطيه طردية قوية، أي وجود ارتباط طردي قوي بين روح الفريق والعمل الجماعي والرضا الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وهي قيم دالة عند مستوى (0.05).

#### 4-3 مناقشة النتائج وتفسيرها:

**مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:** مناقشة النتائج للفرضية الأولى فيما يخص اختبار عوامل الجنس، بالسن، المستوى التعليمي، الأقدمية التي هدف الباحث من خلالها للتأكد من عدم وجود فروق بين عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة تعزى إلى العوامل الديموغرافية المشار إليها سابق فقد خلص الباحث إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العوامل الديموغرافية والشخصية (الجنس، بالسن، المستوى التعليمي، الأقدمية) وهذا ما يدل على عدم وجود تأثير الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب والرياضة بهذه المتغيرات ومن هنا يمكن القول ان الفرضية قد تحققت وتتفق دراستنا هذه مع دراسة محمد زحاف والتي خلصت أيضا الى عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العوامل الديموغرافية والشخصية (الجنس، بالسن، المستوى التعليمي، الأقدمية) (زحاف، 2013) ودراسة كذلك كل من شعيب معزوز وعمراني أحمد حكيم، في عدم وجود الفروق (معزوز شعيب، 2020). كما اتفقت أيضاً مع دراسة (نوناس صباح، 2017) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، واتفقت أيضاً مع دراسة (محمد محمد مصطفى أبو جياب، 2016) الذي توصلت نتائجه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات البحث مجتمعة تعزى إلى عدد سنوات الخبرة. كما اختلفت أيضاً

مع دراسة "سمية جفيل" التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل، واختلفت أيضاً مع دراسة (رابح برباخ، 2019) الذي أكدت دراسته على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى عمال المركبات

الرياضية حول درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية

**-مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:** ومفادها وجود علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، تبين لنا أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي قدرت بـ 0.56 دالة عند مستوى دلالة 0.05 تؤكد بوجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين القيم التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى عمال رابطة كرة القدم لولاية المسيلة. تفسر هذه النتيجة يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الجديدة في الفكر الإداري التنظيمي، خصوصاً في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وفي كثير من المؤسسات والشركات وحتى الكبيرة تقوم بتعيين الموظفين في وظائف ثابتة فليس هناك مجال للترقى، فالفرد ربما من شدة حبه وتعلقه لعمله يجعله يتقانى فيه ويفضل البقاء فيه، فقد ينتقل الفرد إلى عمل آخر نتيجة الترقية ثم يكتشف أنه غير مريح، فحب العامل لعمله وتقانيه فيه من شأنه أن يزيد من أدائه داخل المؤسسة، وذلك يتحقق من خلال العلاقة الجيدة بين العامل ورئيسه المباشر وتشجيع هذا الأخير وتثمينه للجهود التي يقدمها الفرد قصد تحفيزه، وهذا الأمر إن دل على شيء فإنما يدل على قيم الثقافة التنظيمية السائدة وقوتها في التأثير على سلوك العاملين وهذا راجع إلى الثقافة التنظيمية في المؤسسة، فالمؤسسة التي تتسم بقيم تنظيمية قوية من شأنها الارتقاء بأداء موظفيها والاستثمار في خبراتهم وقدراتهم، ومن الأسباب التي يمكن أن تجعل الموظف يهمل عمله ولا يحبه، هو أن العمل قد لا يتوافق مع قدراته، بحيث يجد صعوبة

في التأقلم والتكيف مع طبيعة العمل كأن يكون ضعيفا في مهارات التواصل مع الآخرين ويحتم عليه عمله مقابلة الجمهور أو أن يكون شخص كثير الحركة فيجبره عمله على الثبات على كرسيه طيلة ساعات دوامه. وتتوافق مع نتائج دراسة (العوفي محمد بن غالب، 2005)، حيث توصلت الي وجود علاقة ارتباطيه طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام بشكل عام في العدل، الكفاءة وأيضاً، وقد اختلفت مع دراسة (منصور بوبكر، 2007) وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى منخفض للثقافة التنظيمية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، ووجود مستوى منخفض لمختلف أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة ومن هنا يمكننا القول ان الفرضية قد تحققت والتي مفادها وجود علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

-مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: فرضت الفرضية وجود علاقة ارتباطية بين روح الفريق والعمل الجماعي والرضا الوظيفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وتبينت النتائج أن قيمت معامل الارتباط بين روح الفريق والعمل الجماعي والرضا الوظيفي قدرت بـ 0.62 دالة عند مستوى دلالة 0.05 التي تؤكد على وجود علاقة ارتباطيه طردية متوسطة بين روح الفريق والعمل الجماعي والرضا الوظيفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، إن روح الفريق والعمل الجماعي هي القدرة على العمل معا من أجل تحقيق رؤية مشتركة والقدرة على مباشرة الانجازات الفردية اتجاه الأهداف التنظيمية، وتلعب القيادة الفعالة دورا مهما في تحقيق العمل الجماعي، كما تساهم الاتصالات في التفاعل بين الأفراد، فالفريق الفعال يحرص على أن يتطور في الأداء دائما، ويحرص على أن يرتفع مستوى أداء كل عضو في الفريق، ولذا فهذا الفريق هو في عملية تطور دائمة لا تتوقف أبدا، فعلاقات

العمل هي عبارة عن اتصال قائم بين مختلف أعضاء المؤسسة، وتبنى هذه العلاقات على علاقات رسمية وأخرى غير رسمية وتعتبر هذه العلاقات أساسية داخل المؤسسة إذا لا يمكن الاستغناء عنها. إن الهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء، لتكون في النهاية جماعة مندمجة وملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة وواضحة، لذا ينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على عطاها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد، وذلك بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة، ومن هنا أخذت العديد من المنظمات في مختلف دول العالم إلى العمل بمنهجية روح الفريق والعمل الجماعي. إن العمل بروح الفريق والعمل الجماعي يتيح الفرصة لإبراز أحسن الصفات الموجودة في الأشخاص ويثري النقاش وينقح الأفكار ويؤدي في النهاية إلى انجاز الأعمال وحل المشكلات، فالعاملين يتحلون بروح الفريق والعمل الجماعي السائدة بينهم وهو ما يساهم في تطوير أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، فالثقافة السائدة بالمؤسسة محل الدراسة تساهم في إعطاء الفرد فكرة ايجابية عنها من خلال جماعة العمل التي تؤثر على اتجاهات أعضائها، فالجماعة من وخلال اللقاءات والنقاشات تعتبر وسيلة فعالة لتعديل اتجاهات الأفراد...، فأى سلوك في أية جماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء وهذا يعني أن السلوك يتحدد جزئياً بطريقة تجميع أفرادها، وليس بجمع كل خصائص الأفراد فيها، وعليه يمكن القول أن روح الفريق والعمل الجماعي لها تأثير قوي على الرضا الوظيفي بالمؤسسة. وقد اتفقت دراستنا مع دراسة (عيساوي وهيبه، 2012) وقد توصلت الى النتائج التالية: توجد علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية السائدة وفي الرضا الوظيفي فبالنسبة لشبه الطبيين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية، وقد اختلفت دراسة (Lund ، 2003) التي

أظهرت نتائجها انه توجد علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافتي النظم والقوة في حين أن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية ومن هنا يمكننا القول ان الفرضية قد تحققت والتي وجود علاقة ارتباطية بين روح الفريق والعمل الجماعي والرضا الوظيفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

#### - الخاتمة:

أصبح الرضا الوظيفي امرا في غاية الأهمية، لما له من أثر إيجابي على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، فالإدارة الناجحة هي الإدارة التي تهتم بأهم مورد في المنظمة والذي يتمثل في المورد البشري، من أهم السبل التي تساعد المنظمات في فهم وتفسير سلوك أعضائها هو ايجاد ثقافة تنظيمية قادرة على إرساء تصميم تنظيمي بإمكانه أن يحقق نجاح المنظمة، فيعبر كل موظف عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم والتوقعات التي اكتسبها من تلك الثقافة، فيظهر ذلك في كيفية تأديتهم لمهامهم، وتفانيهم في عملهم، أيضا في تصرفاتهم وسلوكياتهم، بما أن العاملين يحملون أفكار ومعتقدات وقيم وتوقعات خاصة بهم، فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي داخل المنظمات التي يعملون بها. إن ما يهمننا في دراسة موضوع الثقافة التنظيمية باعتبارها أهم العوامل المؤثرة في سلوك الافراد وأيضا على شعورهم الاستقرار، كما أنها تساهم في تحقيق تكيف المنظمات مع التغيرات المحيطة بها والقيم التي يؤمنون بها، تسعى المنظمات من خلال ثقافتها التنظيمية إلى الحفاظ على افرادها العاملين وترسيخ انتمائهم لها وهذا من خلال تحقيق رضاهم. فالثقافة التنظيمية تؤثر على إحداث الرضا الوظيفي وتقويته لدى العاملين في المنظمة من خلال ما توفره هذه الثقافة للعاملين لتلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية وتقدير لمجهوداتهم المبذولة ومكافأتهم عليها. نتمنى أن يفتح بحثنا هذا نطاقا واسعا لبحوث أخرى لتتناوله على عينات كبيرة الحجم وتمثل شرائح عديدة

ولمنظمات مختلفة من حيث القطاع، الحجم وعلى المستوى الوطني والدولي كما يبقى حقل الثقافة التنظيمية خصبا للبحث.

#### -الاقتراحات والتوصيات:

- تشجيع العمل الجماعي وإشراك العامل في اتخاذ القرارات والأخذ باقتراحاته بخلق علاقات تعاون وحوار ولقاءات بين مختلف الأطراف.
- خلق جو من الحوار بين الجماعة والمشرف من أجل تعبئة جميع الطاقات وتحقيق المشاركة الفاعلة فيما بينها لبلوغ الأهداف التنظيمية.
- الاهتمام بإدراك الفرد لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة.
- الاهتمام بنظرة العمال واتجاهاتهم نحو المؤسسة، وذلك من خلال القيام باجتماعات دوريا ودراسات مسحية لاستقصاء مستوى الرضا الوظيفي.

#### -المراجع المستخدمة في البحث:

##### الكتب:

- عدون، ناصر دادي (2003). اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين (ط 2). الجزائر: دار المحمدية العامة.
- العميان، محمود سلمان (2003). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط 3). الأردن: دار وائل.
- طلحة، حسام الدين. عدلة، عيسى مطر (1997). المقدمة في الإدارة الرياضية (ط 1). القاهرة. مصر: مركز الكتاب للنشر. مصر الجديدة.
- بدوي، عصام (2002). استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية (ط 1). القاهرة. مصر: مطبعة النهضة العربية.
- Lund (2003). Organisationnel culture and job satisfaction.

##### المجلات والدوريات والصحف:

- زحاف، محمد. (2013). الاتصال الرسمي وعلاقته بالولاء التنظيمي. (العدد 13) المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، جامعة مستغانم الجزائر.
- عمرانى، أحمد حكيم، ومعزوز، شعيب. (2020، جوان). مساهمة تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في انجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر.

(المجلد 17، العدد الاول(مكرر)) المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الانشطة البدنية والرياضة، مستغانم الجزائر.

**رسائل الماجستير والدكتوراه:**

- برباخ، رابح. (2018). أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر. أطروحة دكتوراه. جامعة محمد بوضياف المسيلة. الجزائر.
- شكاوي، سهام (2006). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. فرع تسيير المنظمات. جامعة أحمد بوقرة- بومرداس.
- بوبكر، منصور (2007). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة منتوري قسنطينة.
- نوناس، صباح (2016). أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي "دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة" أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم. جامعة بسكرة.
- العوفي، محمد بن غالب (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية.
- عيساوي، وهيبه (2012). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الافراد شبه الطبيين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ترابي بوجمعة ببشار. رسالة ماجستير. جامعة بسكرة.
- أبو جياب، محمد مصطفى (2016). مدخل تنمية الالتزام التنظيمي لدي ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
- القيزي، عبد الحفيظ (2011). علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة). رسالة ماجستير. قسم العلوم الاجتماعية. جامعة الجزائر 2. الجزائر.
- يونس، مختار (2015). الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري الجلفة (المديرية العامة). جامعة الجلفة.