



Journal of Studies and Researches of Sport Education

spo.uobasrah.edu.iq



The Reality of Normalizing Work Culture and Organizational Values among Employees in the General Directorates of the Iraqi Ministry of Youth and Sports

Authors: Salam Hantoush Rasheed 

Ebtisam Abdulhameed Al-Ghareeb 

¹ Al-Mustansiriya University / College of Basic Education – Department of Physical Education and Sports Sciences

² The Public Authority for Applied Education and Training – College of Basic Education / State of Kuwait

Article information

Article history:

Received 16/02/2026

Accepted 19/06/2026

Available online 15, July ,2026

Keywords:

Culture, Organizational , Employees ,
Youth , Sports

DOI:

<https://doi.org/10.55998/jsrse.v36i4.1766>

Journal of Studies and Researches
of Sport Education

<https://jsrse.edu.iq/index.php/home/index>

Online ISSN: 2789-6560

Volume 36, Issue 4, 2026

Pages:459-473

Abstract

The research aimed to identify the level of normalization of work culture a organizational values among employees in the general directorates of the Ir Ministry of Youth and Sports from their point of view and to reveal the deg of consolidation of organizational values within the administrative wc environment in the ministry's directorates and to determine the strengths a weaknesses in work culture and organizational values according to employe assessments and to propose practical recommendations that may contribute enhancing work culture reinforcing organizational values and improving t administrative climate within the ministry The human field consisted of t employees working in the directorates of the Iraqi Ministry of Youth and Spo during the period from 6 March 2025 to 18 June 2025 The research populati included all employees in the directorates of the ministry totaling 830 distribut across ten directorates The researchers selected a percentage of fifty per resulting in a research sample of 415 employees selected through simple rand sampling and then distributed into three main subsamples The research recommended the need to continue strengthening the institutional system w organizational values in order to adopt clear strategies of transparency fairn and accountability and to support a positive work culture by providing perio training programs that enhance initiative teamwork and continuous developm and to implement incentive policies that reinforce organizational identity a belonging such as honoring distinguished employees appreciating achieveme and expanding participation in decision making and to provide a wc environment supportive of change that helps employees assimilate administrati systems and modern technologies through training guidance and institutio education



مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية

spo.uobasrah.edu.iq



واقع تطبيع ثقافة العمل والقيم التنظيمية لدى العاملين في الدوائر العامة لوزارة الشباب والرياضة العراقية

سلام حنتوش رشيد¹ ابتسام عبد الحميد الغريب²

¹الجامعة المستنصرية / كلية التربية الاساسية - قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة

²الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب - كلية التربية الأساسية/ دولة الكويت

الملخص

هدف البحث الى التعرف على مستوى تطبيع ثقافة العمل والقيم التنظيمية لدى العاملين في الدوائر العامة لوزارة الشباب والرياضة العراقية من وجهة نظرهم. والكشف عن درجة ترسيخ القيم التنظيمية في بيئة العمل الإدارية داخل الدوائر العامة للوزارة. وتحديد جوانب القوة والقصور في ثقافة العمل والقيم التنظيمية بناءً على تقييم العاملين. واقتراح توصيات عملية يمكن أن تسهم في تعزيز ثقافة العمل وترسيخ القيم التنظيمية وتحسين المناخ الإداري داخل الوزارة. وكانت مجالات البحث تتكون من المجال البشري وهم العاملين في دوائر وزارة الشباب والرياضة العراقية. للمدة الزمنية 2025/3/6 لغاية 2025/6/18. في دوائر وزارة الشباب والرياضة العراقية. وكان مجتمع وعينة البحث من جميع العاملين في دوائر وزارة الشباب والرياضة العراقية والبالغ عددهم (830) من العاملين موزعين على (10) دوائر حيث قام الباحث بأخذ نسبة مئوية بلغت (50%) وبذلك تكون عينة البحث مكونة من (415) من العاملين تم اخذ العينة بالطريقة العشوائية البسيطة ومن ثم قاما بتوزيع العينة الى ثلاث عينات رئيسية اوصى الباحثان لا بد من الاستمرار في العمل من خلال تعزيز المنظومة بالقيم التنظيمية داخل دوائر الوزارة من اجل تبني استراتيجيات واضحة للشفافية والعدالة والمساءلة. والعمل على دعم ثقافة العمل الإيجابية من خلال توفير برامج تدريبية دورية تعزز المبادرة وروح الفريق والتطوير المستمر. والعمل على تنفيذ سياسات تحفيزية تهدف إلى ترسيخ الهوية والانتماء التنظيمي، مثل تكريم المتميزين وتقدير الإنجازات وتوسيع المشاركة في صنع القرار. والعمل على توفير بيئة عمل داعمة للتغيير تساعد العاملين على استيعاب الأنظمة الإدارية والتقنيات الحديثة، من خلال التدريب والتوجيه والتثقيف المؤسسي.

معلومات البحث

تاريخ البحث:

الاستلام: 2026/02/16

القبول: 2026/06/19

التوفر على الانترنت: 15 تموز، 2026

الكلمات المفتاحية:

واقع , ثقافة , العمل , التنظيمية , الشباب , الرياضة

مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية

<https://jsrse.edu.iq/index.php/home>

Online ISSN: 2789-6560

مجلد 36 – العدد 4 2026

الصفحات: 459-473

التعريف بالبحث:

1-1 مقدمة البحث وأهميته:

تعتبر ثقافة العمل والقيم التنظيمية من الركائز الأساسية من أجل البناء الصحيح للمؤسسات الادارية الحديثة، فمن خلالها يعتبر الشكل العام الذي تتكون من خلاله السلوكيات المهنية للعاملين، ومن خلال ايضا التفاعل الايجابي، وتطوير مستوى الانتماء المهني للعاملين داخل بيئة العمل الداخلية. (Yahya & Ismail, 2025) (Khamis Ahmed, 2024) ومن خلال التطور السريع الذي يشهده جميع المؤسسات في الدولة، اتضح من خلاله العمل على تحسين الواقع لثقافة العمل والعمل تطبيع القيم المؤسسية احد اهم المطالب الاساسية المهمة من اجل دعم الأداء الإداري والعمل على رفع كفاءة الموارد البشرية. حيث ان وزارة الشباب والرياضة العراقية تعتبر من اهم المؤسسات المهمة والتي لها دور استراتيجي مهم من خلال دعم جانب الشباب والرياضة، مما يتوجب على القائمين عليها تعزيز العمل البيئي التنظيمي القائم على الشفافية، والعدالة، والمشاركة، والانتماء، وروح فريق العمل، من اجل ضمان التنفيذ الصحيح لسياساتها وبرامجها الموضوعة بمستوى عالي من الجودة. (Karim & Mohammed, 2024) حيث أن الواقع العام يشير إلى ان هنالك تباين واختلاف في مستوى الالتزام من قبل العاملين بثقافة العمل والقيم التنظيمية بين الدوائر العامة التابعة للوزارة الشباب والرياضة العراقية، الشئ يدعي الباحثين الى اجراء دراسة علمية حقيقية من اجل الكشف عن المستوى الحقيقي لتطبيع ثقافة العمل والقيم التنظيمية من وجهة نظر العاملين أنفسهم، وذلك لانهم يمثلون الجانب الأكثر تماساً ومعايشة مع بيئة العمل ومعاييرها وسلوكياتها اليومية. (Al-Qaragholi & Al-Daoudi, 2023; Jung et al., 2024) ومن هنا تأتي الأهمية لهذا البحث من خلال تشخيص الواقع البيئي، من اجل تحديد جوانب القوة والضعف، والعمل على اقتراح آليات تطويرية تعزز المناخ التنظيمي والعمل على تحسين الأداء المؤسسي وكذلك يساعد البحث الحالي انه يساهم ويساعد من خلال إثراء الأدبيات الإدارية المرتبطة بثقافة العمل والقيم التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية العراقية بشكل عام وفي وزارة الشباب والرياضة بشكل خاص، لأنها البيئات التي تحتاج إلى المزيد من الدراسات الكثيرة المعمقة في ذلك المجال. وكذلك يساعد على توفير بيانات واقعية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية وتحسين مناخ العمل في الدوائر العامة للوزارة.

1-2 مشكلة البحث:

تم تحديد مشكلة البحث من خلال صياغة السؤال التالي (ما واقع تطبيع ثقافة العمل والقيم التنظيمية لدى العاملين في الدوائر العامة لوزارة الشباب والرياضة العراقية)

1-3 أهداف البحث :

1. التعرف على مستوى تطبيع ثقافة العمل والقيم التنظيمية لدى العاملين في الدوائر العامة لوزارة الشباب والرياضة العراقية من وجهة نظرهم.
2. الكشف عن درجة ترسيخ القيم التنظيمية في بيئة العمل الإدارية داخل الدوائر العامة للوزارة.
3. تحديد جوانب القوة والقصور في ثقافة العمل والقيم التنظيمية بناءً على تقييم العاملين.
4. اقتراح توصيات عملية يمكن أن تسهم في تعزيز ثقافة العمل وترسيخ القيم التنظيمية وتحسين المناخ الإداري داخل الوزارة.

1-4 مجالات البحث:

- 1-4-1 المجال البشري :العاملين في دوائر وزارة الشباب والرياضة العراقية .
- 2-4-1 المجال الزمني : 2025/3/6 لغاية 2025/6/18 .
- 3-4-1 المجال المكاني : دوائر وزارة الشباب والرياضة العراقية .

2- منهج البحث وإجراءاته الميدانية:

2-1 منهج البحث :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي من قبل الباحثان وذلك لطبيعة مشكلة البحث والعمل على تحقيق لأهداف البحث (محجوب : 2020 : 44)

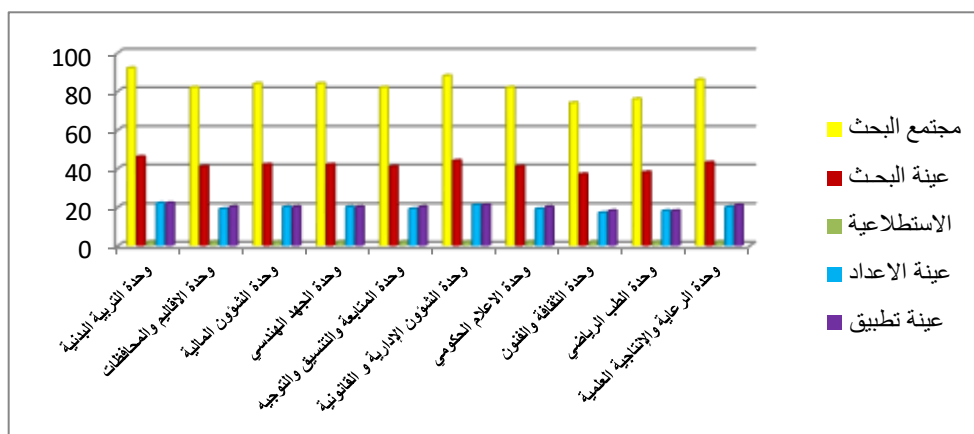
2-2 مجتمع وعينة البحث:

قام الباحثان بتحديد مجتمعه من جميع العاملين في دوائر وزارة الشباب والرياضة العراقية والبالغ عددهم (830) من العاملين موزعين على (10) دوائر حيث قام الباحث بأخذ نسبة مئوية بلغت (50%) وبذلك تكون عينة البحث مكونة من (415) من العاملين تم اخذ العينة بالطريقة العشوائية البسيطة ومن ثم قاما بتوزيع العينة الى ثلاث عينات رئيسية وكما في جدول (1) .

جدول (1)

يبين عدد المجتمع الكلي للبحث و العينة الاستطلاعية والاعداد والتطبيق

دوائر وزارة الشباب والرياضة	مجتمع البحث	عينة البحث	الاستطلاعية	عينة الاعداد	عينة تطبيق
وحدة التربية البدنية	92	46	2	22	22
وحدة الاقاليم والمحافظات	82	41	2	19	20
وحدة الشؤون المالية	84	42	2	20	20
وحدة الجهد الهندسي	84	42	2	20	20
وحدة المتابعة والتنسيق والتوجيه	82	41	2	19	20
وحدة الشؤون الإدارية والقانونية	88	44	2	21	21
وحدة الاعلام الحكومي	82	41	2	19	20
وحدة الثقافة والفنون	74	37	2	17	18
وحدة الطب الرياضي	76	38	2	18	18
وحدة الرعاية والإنتاجية العلمية	86	43	2	20	21
المجموع	830	415	20	195	200
النسبة المئوية	%100	%50	%4.81	%46.9	%48.19



3-2 اداة القياس المستخدمة في البحث :

قام الباحثان بأعداد استبانة خاصة من قياس متغير لقياس متغير (ثقافة العمل والقيم التنظيمية) حيث قام الباحثان من خلال اطلاعهما على الدراسات السابقة ذات العلاقة ولمصادر العربية والاجنبية وقد توصل الباحثان الى اعداد (5) مجالات مقترحة ومن ثم قام الباحثان بعرض تلك المجالات على مجموعة من الخبراء الاختصاص في مجال الادارة الرياضية البالغ عددهم (9) خبراء (ملحق1) وذلك من اجل التعرف على ما يناسبهم من مجالات عنوان ومشكلة البحث . كما في جدول (2) .

جدول (2)

يبين عدد المجالات لمتغيرات الدراسة (ثقافة العمل والقيم التنظيمية)

المتغير	المجالات	الموافقون %	الغير موافقون %	المقبولية
ثقافة العمل والقيم التنظيمية	القيم التنظيمية	88.8%	11.11%	غير مقبولة
	ثقافة العمل	100%	0%	مقبولة
	الهوية والانتماء التنظيمي	77-7%	13-2%	مقبولة
	التواصل التنظيمي	77-7%	13-2%	مقبولة
	التكيف التنظيمي	100%	0%	مقبولة

من خلال جدول (2) ومن خلال التعرف على النسبة المئوية حيث تم قبول جميع المجالات التي كانت نسبتها المئوية اعلى من 75% ومن ثم قام الباحثان بصياغة عبارات تلائم تلك المجالات حيث تم صياغة (30) عبارة حيث ان لكل مجال (6) عبارات كما في جدول (3) حيث ايضا تم عرض العبارات على (9) خبراء في مجال التخصص الادارة الرياضية . حيث تم قبول جميع العبارات مع تعديل بسيط في البعض منها وبذلك يكون عدد العبارات (30) عبارة .

جدول (3)

يبين قبول ورفض العبارات للاستبانيتين (ثقافة العمل والقيم التنظيمية)

القيم التنظيمية			
المقبولية	الغير موافقون %	الموافقون %	العبارات
مقبولة	13-2%	77-7%	التعامل مع العاملين في جميع المؤسسة بشكل عادل دون تمييز بين احد منهم
مقبولة	0-0%	100-9%	هناك قيم مبنية على الاحترام المتبادل بين العاملين في دوائر وزارة الشباب والرياضة العراقية
مقبولة	12-1%	88-8%	هناك الالتزام لدى العاملين بالمؤسسة من خلال تطبيق الأنظمة والتعليمات على الجميع.
مقبولة	13-2%	77-7%	هناك تقييم عام وشامل من خلال الترقية معايير مهنية واضحة.
مقبولة	12-1%	88-8%	تسود في دوائر الوزارة ثقافة عامة مبنية على الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة.
مقبولة	0-0%	100-9%	يملك العاملون من خلال شعورهم بالأمان الوظيفي نتيجة وضوح القيم المؤسسية.
ثقافة العمل			
مقبولة	13-2%	77-7%	هناك التزام لدى العاملين من خلال أوقات الدوام الرسمي دون تجاوزات.
مقبولة	12-1%	88-8%	هناك مبدأ التعاون بين العاملين فيما بينهم لإحجاز المهام الموكلة إليهم.
مقبولة	13-2%	77-7%	يسود لدى العاملين الانضباطية والجدية أثناء أداء المهام الوظيفية , والعملية

مقبولة	%13-2	%77-7	يملك العاملون روح المبادرة عند تنفيذ مسؤولياتهم, بشكل صحيح .
مقبولة	%12-1	%88-8	يعمل العاملون إلى العمل من اجل التحسين المستمر في أداء مهامهم الوظيفية
مقبولة	%13-2	%77-7	يتحمل العاملون مسؤولياتهم دون الحاجة إلى متابعة مستمرة.
الهوية والانتماء التنظيمي			
مقبولة	% 0-0	%100-9	امتلك الفخر لكوني أحد العاملين في دوائر وزارة الشباب والرياضة
مقبولة	%13-2	%77-7	اعمل على توضيح الدور بشكل إيجابي عن المؤسسة خارج إطار العمل.
مقبولة	%12-1	%88-8	اعمل على الاستمرار بالعمل في الدائرة بدلاً من الانتقال إلى أخرى.
مقبولة	%13-2	%77-7	امتلك شعور ان أهداف المؤسسة تعبر عن قيمتي المهنية والشخصية.
مقبولة	%12-1	%88-8	اعمل مع زملائي من خلال حماية سمعة المؤسسة والمحافظة عليها.
مقبولة	%13-2	%77-7	اعتبر الدائرة التي اعمل بها بيتي الوظيفي الأول.
التواصل التنظيمي			
مقبولة	%12-1	%88-8	يتم تبادل المعلومات بين الإدارات والعاملين بشكل واضح ومنظم ودقيق
مقبولة	%13-2	%77-7	يحصل العاملون على التوجيهات والتعليمات بطريقة دقيقة وغير مبهمه من قبل الجهات العليا
مقبولة	%12-1	%88-8	هناك قنوات تواصل فعالة بين العاملين والإدارة العليا
مقبولة	%13-2	%77-7	يسمح للعاملين من خلال التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون خوف او قلق
مقبولة	%12-1	%88-8	هناك معالجة سريعة لأبرز المشكلات الوظيفية من خلال الحوار والتواصل.
مقبولة	%13-2	%77-7	تسود الاجتماعات والرسائل الرسمية بالوضوح والموضوعية والشفافية في نقل المعلومات
التكيف التنظيمي			
مقبولة	%13-2	%77-7	هناك قبول واسع من قبل العاملين للتغييرات الإدارية التي تحدث في الدائرة.
مقبولة	%12-1	%88-8	هناك انسجام كبير بين العاملون بسرعة مع الأنظمة والتعليمات الجديدة.
مقبولة	%13-2	%77-7	هناك تعامل ايجابي بين العاملون مع تحديثات أساليب العمل الحديث
مقبولة	%12-1	%88-8	هناك مرونة كبيرة لدى العاملين عند تكليفهم بمهام جديدة.
مقبولة	%13-2	%77-7	يملك لعاملين القابلية للنقد والتغذية الراجعة كأساس للتطوير.
مقبولة	%12-1	%88-8	يتكيف العاملون بسهولة مع زملاء متنوعين من حيث الخبرات والخلفيات.

3-4 تطبيق الاستبانة على عينة الاعداد :

قام الباحثان بتطبيق الاستبانة على عينة الاعداد من اجل التوصل الى الاسس العلمية للاستبانة (الصدق والثبات) وقد قام الباحثان بتطبيقهما على عينة الاعداد والبالغ عددها

(195) من العاملين في دوائر وزارة الشباب والرياضة العراقية في يوم الاربعاء الموافق (2-4-2025) في دوائر وزارة الشباب والرياضة العراقية وتم توزيع (195) استمارة على العاملين في تلك الدوائر عن طريق رابط الكتروني باستخدام (Google Drive) وقد تم وصول (160) استمارة صالحة لعد رفض (35) استمارة لعدم صلاحيتها ولعدم وصولها للباحثين .

3-5 الشروط العلمية للاستبانة :

3-5-1 صدق الاستبانة :

قام الباحثان بعرض الاستبانتين على مجموعة من الخبراء للحصول على الصدق الظاهري للمقياس حيث بلغ عدد الخبراء (9) خبراء في مجال الادارة الرياضية ملحق (1). وبذلك حصلت الاستبانة على الصدق الظاهري وإمكانية التطبيق . كما في جدول (4)

جدول (4)

يبين نسبة الاتفاق للاستبانة ثقافة العمل والقيم التنظيمية من وجهة نظر الخبراء

العبارات	نسبه القبول
التعامل مع العاملين في جميع المؤسسة بشكل عادل دون تمييز بين احد منهم	77-7%
هناك قيم مبنية على الاحترام المتبادل بين العاملين في دوائر وزارة الشباب والرياضة العراقية	100-9%
هناك الالتزام لدى العاملين بالمؤسسة من خلال تطبيق الأنظمة والتعليمات على الجميع.	88-8%
هناك تقييم عام وشامل من خلال الترقية معايير مهنية واضحة.	77-7%
تسود في دوائر الوزارة ثقافة عامة مبنية على الشفافية لاتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة.	88-8%
يمتلك العاملون من خلال شعورهم بالأمان الوظيفي نتيجة وضوح القيم المؤسسية.	100-9%
هناك التزام لدى العاملين من خلال أوقات الدوام الرسمي دون تجاوزات.	77-7%
هناك مبدأ التعاون بين العاملين فيما بينهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم.	88-8%
يسود لدى العاملين الانضباطية والجدية أثناء أداء المهمات الوظيفية , والعملية	77-7%
يمتلك العاملون روح المبادرة عند تنفيذ مسؤولياتهم بشكل صحيح .	77-7%
يعمل العاملون إلى العمل من أجل التحسين المستمر في أداء مهامهم الوظيفية	88-8%
يتحمل العاملون مسؤولياتهم دون الحاجة إلى متابعة مستمرة.	77-7%
امتلك الفخر لكوني أحد العاملين في دوائر وزارة الشباب والرياضة	100-9%
اعمل على توضيح الدور بشكل إيجابي عن المؤسسة خارج إطار العمل.	77-7%
اعمل على الاستمرار بالعمل في الدائرة بدلاً من الانتقال إلى أخرى.	88-8%
امتلك شعور ان أهداف المؤسسة تعبر عن قيمي المهنية والشخصية.	77-7%
اعمل مع زملائي من خلال حماية سمعة المؤسسة والمحافظة عليها.	88-8%

اعتبر الدائرة التي اعمل بها بيتي الوظيفي الأول.	%77-7
يتم تبادل المعلومات بين الإدارات والعاملين بشكل واضح ومنظم ودقيق	%88-8
يحصل العاملون على التوجيهات والتعليمات بطريقة دقيقة وغير مبهمه من قبل الجهات العليا	%77-7
هناك قنوات تواصل فعالة بين العاملين والإدارة العليا	%88-8
يسمح للعاملين من خلال التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون خوف او قلق	%77-7
هناك معالجة سريعة لأبرز المشكلات الوظيفية من خلال الحوار والتواصل.	%88-8
تسود الاجتماعات والرسائل الرسمية بالوضوح والموضوعية والشفافية نقل المعلومات	%77-7
هناك قبول واسع من قبل العاملين للتغييرات الإدارية التي تحدث في الدائرة.	%77-7
هناك انسجام كبير بين العاملون بسرعة مع الأنظمة والتعليمات الجديدة.	%88-8
هناك تعامل ايجابي بين العاملون مع تحديثات أساليب العمل الحديث	%77-7
هناك مرونة كبيرة لدى العاملين عند تكليفهم بمهام جديدة.	%88-8
يملك لعاملين القابلية للنقد والتغذية الراجعة كأساس للتطوير.	%77-7
يتكيف العاملون بسهولة مع زملاء متنوعين من حيث الخبرات والخلفيات.	%88-8

3-5-2 ثبات الاستمارة :

قام الباحثان بحساب معامل ثبات الاختبار من خلال استخدام من خلال البرنامج الإحصائي ومعادلة (ألفا كرونباخ)، على عينة الاعداد تبلغ (160) من العاملين وقد أظهرت نتائج معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ أن أداة البحث تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي؛ حيث بلغت قيمة معامل الثبات (0.79) وهي قيمة تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يشير إلى أن فقرات الاستبانة تقيس المتغير نفسه بدرجة موثوقة ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني.

3-4 التجربة الاستطلاعية :

قام الباحثان بتطبيق الاستبانة من اجل التجربة الاستطلاعية قبل الشروع بالتطبيق وذلك للتعرف على وضوح العبارات وغموضها قبل تطبيقها على عينة الاعداد حيث قام الباحث باختيار (20) من العاملين في دوائر وزارة الشباب والرياضة العراقية من اجل التعرف على حجم الوقت المستغرق للإجابة وكانت التجربة الاستطلاعية في يوم الثلاثاء 6-5-2025 وكانت الاستبانة واضحة ومختصرة بالنسبة للعبارات وكان وقت الاجابة بلغ (20) دقيقة للاستبانة .

2-6 التطبيق النهائي للمقياس :

قام الباحثان بتطبيق الاستبانة على عينة التطبيق والبالغ عددها (200) من العاملين في دوائر وزارة الشباب والرياضة العراقية ونسبة مئوية بلغت (48.19%) في يوم الاثنين 2025/6/13 تم التوزيع في دوائر وزارة الشباب والرياضة العراقية (10) دوائر وقد تم اهمال (20) استمارة لعدم وصولها للباحثان وبذلك تبقى (180) استمارة جاهزة للتحليل الاحصائي .

2-7 المعالجات الإحصائية:

قام الباحثان باستخدام الحقيبة الاحصائية Spss

3- عرض النتائج وتحليل ومناقشتها:

3-1 عرض نتائج وتحليل ومناقشة استبانة (ثقافة العمل والقيم التنظيمية)

قام الباحثان باستخراج الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستبانة (ثقافة العمل والقيم التنظيمية) حيث تمت مقارنة الاوساط الحسابية المحتسبة مع الوسط الفرضي لكب مجال من اجل التعرف على المعنوية لكل مجال وكما في جدول (5):

جدول (5)

يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستبانة (ثقافة العمل والقيم التنظيمية)

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	الحرية	قيمة (ت)		الدلالة الإحصائية
					المحسوبة	Sig	
القيم التنظيمية	18.875	1.432	18	179	8.20	0.000	معنوي
ثقافة العمل	18.309	1.487	18	179	2.789	0.000	معنوي
الهوية والانتماء التنظيمي	18.488	1.598	18	179	4.097	0.000	معنوي
التواصل التنظيمي	18.876	1.655	18	179	7.106	0.000	معنوي
التكيف التنظيمي	18.321	1.811	18	179	2.38	0.000	معنوي

من خلال جدول (5) ومن خلال مقارنة الاوساط الحسابية بالأوساط الفرضية تبين لدى الباحثان ان جميع المجالات كانت دالة معنوية اكبر من قيمة الجدولية (1,96) وقد حصلت بعض المجالات على دالة جيدة كالقيم التنظيمية والتواصل التنظيمي ويرى الباحثان ان النتائج ظهرت بذلك المستوى من خلال استجابات العينة حيث يرى الباحثان .

أولاً: مناقشة مجال القيم التنظيمية:

من خلال جدول (5) يتبين لدى الباحثان ان قيم الوسط الحسابي البالغة (18.875) كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (18) وهنا ومن خلال الاستجابات للعينة يتبين ان القيم

التنظيمية والتي يمكن وصفها الإطار المرجعي للسلوك الإداري والممارسات اليومية داخل بيئة العمل، حيث ان النتائج الحالية تعكس لدى الباحثان انه مستوى إيجابيًا من خلال الالتزام بقيم العدالة والاحترام والشفافية في دوائر وزارة الشباب والرياضة. حيث ان التعامل العادل والايجابي مع العاملين دون تمييز يؤدي إلى أن النظام الإداري يتجه نحو الحد من المركزية الشخصية وتحيز القرارات، ما يعزز ويساعد الإحساس بالمساواة وتقوية الثقة في المؤسسة التي يعملون بها. كما أن لاحترام العاملين لبعضهم البعض يعني أن العلاقات المهنية يسودها النضج والتعاون، (امل: 2025، 1089) وأن للثقافة التنظيمية ليست قائمة من اجل الصراع بل على التفاعل البناء والصحيح. أما شعور الأفراد بالأمان الوظيفي، فهو مؤشر مهم ينعكس على مستوى الرضا المهني، ويخفف من التوترات، ويحفز الالتزام بالأهداف المؤسسية. كذلك فإن وجود شفافية في القرارات الإدارية يعزز القبول العام بالقرارات حتى عند اختلاف وجهات النظر، لأن الوضوح يقضي على التأويلات الشخصية ويقلل من الشكوك. وبصورة عامة، يمكن القول إن القيم التنظيمية ليست مجرد شعارات في هذه المؤسسة، بل لها حضور عملي انعكس في مواقف العاملين، ما يعني توفر أساس تنظيمي قوي يمكن البناء عليه في تطوير الأداء المؤسسي (فرانسيس: 1995. 34)

ثانيًا: مناقشة مجال ثقافة العمل:

من خلال جدول (5) يتبين لدى الباحثان ان قيم الوسط الحسابي البالغة (18.309) كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (18) يتضح ان ثقافة العمل هي المحرك الاساسي الفعلي من اجل التصرفات المهنية داخل المؤسسات، حيث ان النتائج تشير إلى أن جميع العاملين في الدوائر العامة يمتلكون ثقافة كبيرة من خلال العمل ناضجة تتسم بالالتزام والانضباط وروح التعاون فيما بينهم. ويظهر ذلك في الالتزام بالدوام، وتنفيذ التعليمات، والاستعداد لتحمل المسؤولية دون متابعة مباشرة، وهي من العناصر التي تُعدّ أساسية في رفع كفاءة الأداء وتقليل الهدر الإداري. كما أن روح المبادرة والسعي إلى التحسين المستمر يساعدان على الكشف عن درجة من الوعي المهني تتجاوز السلوك الوظيفي التقليدي، فالعامل لا يكتفي بإنجاز المهمة، بل يسعى إلى تحسين جودة أدائها. إضافة إلى ذلك، فإن وجود التعاون بين العاملين على إنجاز المهام الموكلين بها يعكس ثقافة فريق العمل، وهي ثقافة مرتبطة بالمنظمات الحديثة المتطورة التي تعتمد على المشاركة بدلاً من أداء المهام بشكل فردي. هذا المؤشر يُعدّ مهمًا في مؤسسات حساسة مثل وزارة

الشباب والرياضة التي تتعامل مع برامج ومشاريع تحتاج إلى تفاعل وتنسيق بين كوادرات متعددة، مما يجعل المحافظة على هذه الثقافة والاستثمار فيها عاملاً جوهرياً لرفع كفاءة الأداء التنظيمي (العميان: 2002، 65)

ثالثاً: مناقشة مجال الهوية والانتماء التنظيمي:

من خلال جدول (5) يتبين لدى الباحثان أن قيم الوسط الحسابي البالغة (18.488) كانت أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (18) ويوضح هذا المجال أن العاملين يتمتعون بدرجة عالية من الانتماء والولاء للمؤسسة؛ إذ يفخرون بالعمل داخل الوزارة ويرغبون بالاستمرار فيها رغم الفرص الخارجية المتاحة. هذا النوع من الانتماء لا يتكون إلا عندما يشعر الموظف بأن المؤسسة تعترف بجهوده وترى فيه قيمة مهنية تسهم في نجاحها. كما أن تمثيل المؤسسة بصورة إيجابية خارج بيئة العمل يعكس أن الانتماء لا يقتصر على إطار وظيفي، بل يمتد إلى البعد الاجتماعي، وهو مؤشر على وجود اندماج بين الهوية المهنية للفرد وسمعة المؤسسة. إضافة إلى ذلك، فإن إدراك العاملين بأن أهداف المؤسسة تعكس قيمهم الشخصية يعزز الانسجام النفسي والمهني ويقلل من الصراعات الداخلية. بناءً عليه، فإن تعزيز الهوية والانتماء التنظيمي يعد عاملاً حاسماً في المؤسسات الحكومية، لما له من أثر مباشر في رفع الدافعية وتقليل الغياب الوظيفي ودعم الاستقرار الإداري، مما يجعل هذا المجال أحد النقاط التي ينبغي الحفاظ عليها واستثمارها. (عصام: 2023، 52)

رابعاً: مناقشة مجال التواصل التنظيمي:

من خلال جدول (5) يتبين لدى الباحثان أن قيم الوسط الحسابي البالغة (18.876) كانت أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (18) تُظهر النتائج أن التواصل داخل دوائر الوزارة يسير في اتجاه إيجابي؛ إذ يتم تبادل المعلومات والتعليمات بشكل منظم وواضح، مما ينعكس مباشرة على الأداء الإداري ويقلل من أخطاء التنفيذ. ويعد التواصل الفعال من أهم مقومات الإدارة الحديثة، لأن العمل المؤسسي لم يعد مقتصرًا على إصدار القرارات، بل على التفاعل المستمر بين الإدارة والعاملين. كما أن قدرة العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم دون خوف تشير إلى وجود مناخ تنظيمي قائم على الانفتاح وتقبل وجهات النظر، وهو ما يعزز المشاركة في صنع القرار ويزيد من الشعور بالمسؤولية المشتركة. أما معالجة مشكلات العمل عبر الحوار بدلاً من التصعيد، فهذا يعكس نضجاً إدارياً، ويسمح بحل الخلافات المهنية بطريقة بناءة تُبقي العلاقات الوظيفية مستقرة.

ومن جانب آخر، فإن وضوح الرسائل الرسمية والاجتماعات يضمن اتساق التوجيهات ويقلل من الازدواجية والغموض، مما يؤدي إلى رفع كفاءة العمل الإداري. كل ذلك يجعل التواصل التنظيمي نقطة قوة يمكن للوزارة الاعتماد عليها في تنفيذ خطط التطوير المستقبلية. (رباب: 2022 . 32)

خامساً: مناقشة مجال التكيف التنظيمي:

من خلال جدول (5) يتبين لدى الباحثان ان قيم الوسط الحسابي البالغة (18,321) كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (18) النتائج الخاصة بهذا المجال تشير إلى قدرة المؤسسة على توجيه مواردها البشرية بشكل مرّن في ظل التغيير، وهو مؤشر حاسم في العصر الحالي الذي يشهد تطورات إدارية وتقنية متسارعة. تقبل العاملين للتغيير واندماجهم السريع مع الأنظمة والتعليمات الجديدة يعني أن البيئة المهنية غير مقاومة للتجديد، وهذا يختصر الوقت والجهد في برامج التطوير. كما أن التعامل الإيجابي مع أساليب العمل الحديثة يكشف عن وجود وعي بأهمية تحديث العمل الحكومي، وأن العاملين لا ينظرون إلى التغيير بوصفه تهديداً بل فرصة للتقدم. وتعد القدرة على تقبل النقد والتغذية الراجعة من أهم عناصر التكيف، لأنها تسهم في بناء ثقافة التحسين المستمر، وتساعد الأفراد على فهم أخطائهم والعمل على تصحيحها. إضافة إلى ذلك، فإن سهولة التكيف مع زملاء يمتلكون خبرات متنوعة تعكس الحضور الفعّال لثقافة التنوع داخل المؤسسة، وتدل على أن العلاقات المهنية تستند إلى الاحترام وتبادل الخبرات بدلاً من التنافس غير البناء. وبذلك يشكل التكيف التنظيمي عاملاً داعماً لخطط الوزارة في الانتقال إلى أساليب الإدارة الحديثة.

4.الاستنتاجات والتوصيات :

4-1 الاستنتاجات :

1. يتضح أن القيم التنظيمية تعتبر عنصراً مهماً و فاعلاً وحيوياً في سلوك العاملين داخل دوائر الوزارة، لأنه يسود نوع من الإحساس بالعدالة والاحترام المتبادل والشفافية.
2. تشير النتائج إلى أن ثقافة العمل السائدة في دوائر وزارة الشباب والرياضة العراقية تتسم بالالتزام والانضباط وروح المبادرة مما يساعد على وجود وعياً مهنيًا ناضجاً لدى العاملين .
3. تكشف النتائج الى وجود مستوى عالي من الهوية والانتماء التنظيمي، حيث ان العاملون يشعرون بالفخر بالانتماء للدائرة التي يعملون بها ويعملون على تمثيلها بصورة إيجابية.

4. يظهر التواصل التنظيمي داخل الدوائر وزارة الشباب والرياضة بشكل كبير من خلال ما يتجلى فيه من وضوح في نقل المعلومات وإتاحة الفرصة من أجل ابداء الآراء والعمل على حل المشكلات من خلال الحوار.

5. تؤكد النتائج اعلاه على أن العاملين لديهم قدرة على التكيف المؤسسي مع التغييرات المؤسسية المستمرة سواء من خلال استيعاب الأنظمة الحديثة أو المرونة في تنفيذ المهام المتجددة.

2-4 التوصيات :

1. لا بد من الاستمرار في العمل من خلال تعزيز المنظومة بالقيم التنظيمية داخل دوائر الوزارة من أجل تبني استراتيجيات واضحة للشفافية والعدالة والمساءلة .

2. العمل على دعم ثقافة العمل الإيجابية من خلال توفير برامج تدريبية دورية تعزز المبادرة وروح الفريق والتطوير المستمر.

3. العمل على تنفيذ سياسات تحفيزية تهدف إلى ترسيخ الهوية والانتماء التنظيمي، مثل تكريم المتميزين وتقدير الإنجازات وتوسيع المشاركة في صنع القرار.

4. العمل على توفير بيئة عمل داعمة للتغيير تساعد العاملين على استيعاب الأنظمة الإدارية والتقنيات الحديثة، من خلال التدريب والتوجيه والتثقيف المؤسسي.

ضرورة الاستفادة من الصورة الإيجابية للمناخ التنظيمي الحالي بوصفها قاعدة انطلاق نحو تطوير إداري مستقبلي، من

خلال دمج العاملين في فرق تطوير مستدام .

ملحق (1)

يبين اسماء الخبراء الذين تم عرض عليهم مجالات وعبارات الاستبانة (ثقافة العمل والقيم التنظيمية)

ت	الاسم	اللقب	التخصص	مكان العمل
1	خالد اسود لايبخ	أ.د.	الإدارة الرياضية	جامعة المثنى/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
2	سندس موسى جواد	أ.د.	الإدارة الرياضية	جامعة بغداد / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
3	عماد عزيز نشمي	أ.د.	الإدارة الرياضية	جامعة المثنى/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
4	رنا تركي ناجي	أ.د.	الإدارة الرياضية	الجامعة المستنصرية / كلية التربية الاساسية
5	سالم فهد النوري	أ.م.د.	الإدارة الرياضية	جامعة تكريت - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
6	غزوان عزيز محسن	أ.م.د.	الإدارة الرياضية	جامعة واسط-كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
7	حيدر حسن الاسدي	أ.م.د.	ادارة وتنظيم	جامعة المستنصرية / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
8	ماهر محمد اسماعيل	أ.م.د.	الإدارة الرياضية	جامعة المستنصرية / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
9	عمر نوري عباس	أ.م.د.	الإدارة الرياضية	الجامعة المستنصرية / كلية التربية الاساسية

References

- Al-Qaragholi, M. S. L., & Al-Daoudi, M. A. F. (2023). Organizational Ethics and Its Role in Dealing with Work Stresses of the Working Staffs in the Directorate of Education at AL-Karkh the Second from Their Point of View. *Journal of Studies and Researches of Sport Education*, 33(1), 317–334. <https://doi.org/10.55998/jsrse.v33i1.381>
- Jung, M. K., Jung, T. G., Jeon, M. W., & Lee, J. H. (2024). The structural relationship of job stress, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention among youth sports education leaders in Korea. *Frontiers in Psychology*, 15, 1385993.
- Karim, S. I., & Mohammed, B. R. (2024). Organizational climate and its relationship to job stability among supervisors in the Directorate of Education in Sulaymaniyah. *Journal of Studies and Researches of Sport Education*, 34(4), 598–607. <https://doi.org/10.55998/jsrse.v34i4.837>
- Khamis Ahmed, A. (2024). Organizational stability of physical education lessons: Benefits for relational coordination among middle school students. *Journal of Studies and Researches of Sport Education*, 34(1), 173–189. <https://doi.org/10.55998/jsrse.v34i1.461>
- Yahya, M. A. J., & Ismail, R. A. (2025). Organizational identity of members of the Iraqi National Olympic Sports Federations Committees. *Journal of Sports Education Studies and Research*, 35(1), 728–741.
- Al-Amian, M. S. (2002). *Organizational behavior in business institutions* (1st ed.). Dar Wael Publishing.
- Ahmed, A. R. (2025). The relationship between organizational culture and administrative effectiveness in government institutions. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, 16(3), 1089.
- Bouddahan, S., & Samer, S. (2015). *Organizational values and organizational loyalty*. Mohamed Seddik Ben Yahia University, Jijel.
- Francis, D., & Woodcock, M. (1995). *Organizational values* (A. Ahmed, Trans.). Institute of Public Administration.
- Al-Khouli, R. M. A. (2022). The concept of organizational culture: A theoretical and applied review. *International Journal of Public Policy in Egypt*, 1(1), 50–72.