

**دور القيادات الادارية في غرس الثقافة التنظيمية لدى التدريسين  
في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في الجامعات العراقية**

أ. م دنيا علي عبد الحسن

**ملخص البحث**

**هدف الدراسة:** التعرف على دور القيادات الادارية في غرس الثقافة التنظيمية لدى التدريسين في كليات

التربية البدنية

**مشكلة الدراسة:** هل تساهم القيادات الادارية في غرس الثقافة التنظيمية لدى التدريسين في كليات التربية

البدنية

**فروض الدراسة**

**الفرضية العامة:**

تساهم القيادات الادارية في غرس الثقافة التنظيمية لدى التدريسين في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

الفرضيات الجزئية:

– تساهم القيادات الادارية في احترام السلم الاداري داخل تنظيم كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

– تساهم القيادات الادارية في تفعيل النظام الداخلي لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

– تساهم القيادات الادارية في تفعيل الاتصال داخل تنظيم كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل حيث شملت العينة على (۷۰) تدريسية من تدريسيات كلية

التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات \ جامعة بغداد للعام الدراسي ۲۰۱۹- ۲۰۲۰ , وقد استخدم المنهج

الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة.



## The role of administrative leaders in instilling organizational culture for teaching faculties of physical education and sports science in Iraqi universities

Prof. Dunya Ali Abdel Hassan

### **Abstract**

The aim of the study: To identify the role of administrative leaders in instilling organizational culture for teaching colleges of physical education

Study problem: Do administrative leaders contribute to instilling organizational culture for teaching colleges of physical education?

The study hypothesis

: General premise:

- Administrative leaders contribute to instilling organizational culture among teachers of colleges of physical education and sports science.

Partial hypothesis:

- Administrative leaders contribute to respecting the administrative ladder within the organization of colleges of physical education and sports science

- Administrative leaders contribute to activating the internal system of colleges of physical education and sports science

- Administrative leaders contribute to activating communication within the organization of colleges of physical education and sports science.

And the study sample was chosen using the comprehensive survey method, as the sample included (70) teaching women from the faculties of Physical Education and Sports Science for Girls \ Baghdad University for the academic year 2019-2020, and the descriptive approach was used for its suitability to the nature of the study

ilities from within the sports administration

### **الباب الاول**

#### **١. التعرف بالبحث**

##### **١-١ مقدمة الدراسة وأهميتها:**

ان تطور وتقدم الرياضة يحتاج الى علم ومعرفة شاملة بكل الضروريات الاساسية , والادارة هي احدى تلك الضروريات العلمية والتي تعتمد عليها جميع دول العالم المتقدمة بمؤسساتها ومنشأتها الرياضية من اجل النهوض بواقع الرياضة , والادارة الرياضية هي عملية انسانية اجتماعية محورها الرئيسي العنصر البشرى وكيف تتمكن من تنسيق العمل بين الافراد وتحقيق التعاون بينهم , ولتحقيق ذلك يتطلب من الادارة الرياضية الجيدة ان تكون عملية ومتوازنة في تحقيق اهدافها بأماكنها المتاحة وتوفر المناخ المناسب لتسيير عمل الافراد العاملين في مؤسساتها الرياضية ومنها كليات التربية الرياضية وأقل جهد ممكن , وقد اهتم الباحثين بمختلف



اتجاهاتهم الفكرية منذ العصور القديمة وعبر مراحل تطور الحياة البشرية بظاهرة القيادة والادارة. وان نجاح  
اي منظمة او مؤسسة في اداء واجباتها ومهامها يتوقف بشكل كبير على مدى قدرة القيادة في اداء وظائفها  
وخاصة ما يتعلق بعلاقاتها مع كل العاملين في المؤسسة وايجاد السبل اللازمة لتنمية الثقافة التنظيمية لديهم.  
ولتحقيق ذلك لابد من تبني سياسة رشيدة شفافة تتمكن من اقامة علاقات مترابطة ومتوازنة بين القادة  
والعاملين في المؤسسات. وتأتي اهمية الدراسة في التعرف الى دور القيادات الادارية في غرس الثقافة  
التنظيمية لدى تدريسي كليات التربية الرياضية بالجامعات العراقية.

#### ٢-١. مشكلة الدراسة:

اصبحت الرياضة في عصرنا الحديث استثماراً مهماً ذو ابعاد اجتماعية وسياسية واقتصادية ورياضية لذلك  
توجهت الانظار نحو الادارة الرياضية كأداة فعالة متطورة لتحقيق اهدافها وللتغلب على الصعوبات التي  
تواجهها. وان للأساليب الادارية دوراً مهماً في تطوير المؤسسات والمنظمات لذا وجب على الادارة الرياضية  
التخلص من جميع الموروثات التقليدية القديمة للادارة والاتجاه نحو كل ماهو حديث وناجح , وان العنصر  
البشري في اي منظمة او مؤسسة هو العامل الاساسي لنجاحها وتقدمها لذا لابد من الاهتمام به للوصول لمرحلة  
متقدمة من التطور والتغير التنظيمي ومن خلال تنمية كفاءته داخل المؤسسة التي يعمل بها , وهذا لا يتحقق  
الا من خلال قيادة ادارية فعالة وناجحة تستطيع التأثير على الافراد نحو السلوك الايجابي الذي يتماشى مع  
اهداف المنظمة وهذا معناه غرس ثقافة تنظيمية في اذهان الافراد العاملين داخل اي تنظيم , لان القيادة الادارية  
هي المعيار الاساسي الذي يحدد النجاح والكفاءة , اضافة لذلك انها السبيل الامثل للمؤسسات لبناء المخطط  
الناجحة باعتبارها هي النشاط الاداري القادر على خلق ثقافة تنظيمية مرنة في احتواء الازمات وتوجيه العنصر  
البشري وتحفيزه , وعليه فصياغة المخطط والتوجيهات الحاضرة والمستقبلية لكل منظمة يرتبط بعنصر القيادة  
بشكل عام والقيادة الحكيمة بشكل خاص. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتجيب على السؤال التالي:  
هل تساهم القيادات الادارية في غرس الثقافة التنظيمية لدى التدريسيين في كليات التربية البدنية في الجامعات  
العراقية ومنه تفرعت عدة اسئلة:

– هل تساهم القيادات الادارية في غرس الاحترام للسلم الاداري داخل تنظيم كليات التربية البدنية وعلوم  
الرياضة

– هل تساهم القيادات الادارية في تفعيل النظام الداخلي لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

– هل تساهم القيادات الادارية في تفعيل الاتصال داخل تنظيم كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

#### ٣-١. اهداف الدراسة:

– التعرف على دور القيادات الادارية في غرس الثقافة التنظيمية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

– التعرف على دور الثقافة التنظيمية في التقدم والنجاح في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.



- التعرف على أهمية العلاقة بين المدرسين والقادة عن طريق الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية.
- توجيه انظار القادة في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة الى واقع الثقافة التنظيمية
- محاولة ايجاد الحلول المناسبة لتمكين القادة من النهوض بالتدريسين وتطوير امكانياتهم وقدراتهم.

#### ٤-١. فروض الدراسة:

##### الفرضية العامة:

- تساهم القيادات الادارية في غرس الثقافة التنظيمية لدى التدريسين في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.
- الفرضيات الجزئية:
- تساهم القيادات الادارية في احترام السلم الاداري داخل تنظيم كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة
- تساهم القيادات الادارية في تفعيل النظام الداخلي لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة
- تساهم القيادات الادارية في تفعيل الاتصال داخل تنظيم كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

#### ٥-١. حدود الدراسة:

- المجال البشري: تمثل بتدريسيات كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات \ جامعة بغداد
- المجال الزمني: للفترة من ٢٠١٩\١٠\٢٠ ولغاية ٢٠٢٠\١١\٢٠
- المجال المكاني: كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات \ جامعة بغداد

### الباب الثاني

#### ٢- الدراسات النظرية والدراسات السابقة:

##### ٢-١ الدراسات النظرية:

##### ٢-١-١ مفهوم القيادة الادارية:

يرى العديد من الكتاب ان القيادة الادارية شأن الادارة ذاتها وهي ليست فناً او موهبة فقط , بل تستند الى العديد من المبادئ والقواعد الاساسية توجب على المدير ان يتسلح بها حتى يتمكن من الوصول لوضع قيادي يخوله للتأثير على الآخرين وتغير سلوكياتهم الادارية بالشكل المرغوب فيه , ويمكن تعريف القيادة الادارية بانها " العملية التي يقوم بها شخص ما يتمتع بصفات تؤهله للقيادة من اجل توجيه العاملين نحو اهداف محددة مسبقاً " (١).

١. هاشم رضا ؛ تنمية مهارات الاتصال والقيادات الادارية , الجزائر, دار الراية , للطباعة , ط١, ٢٠١٠



## ٢-١-٢ أهمية القيادة في الادارة

### ٢-١-٢-١ أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للادارة:

ان دور القيادة في الجانب التنظيمي لا يقتصر على اصدار الاوامر والتأكيد على اداء الواجبات والنشاطات الادارية التي تتم داخل المؤسسة , لكن الدور الرئيسي للقائد هو امداد المرؤوسين بطاقة تحفزهم وتزيد من نشاطهم وترفع روحهم المعنوية , مما يساعد ذلك على غرس روح التعاون والعمل المشترك بين العاملين. كما وبرز دور القائد من خلال قدرته على تنظيم نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوظيفها بالشكل الصحيح من خلال وضع الموظف المناسب في المكان المناسب (2)

### ٢-٢-٢-١ أهمية القيادة في الجانب الانساني:

ان للقائد دوراً لا يقتصر على علاقته بمرؤوسيه بل يشتمل دوره كمرؤوس يخضع لجميع السلطات العليا ويلتزم بتوجيهاتها اذ يفرض عليه هذا الدور ان يتعامل مع مرؤوسيه تعاملًا يحافظ من خلاله على التوازن بين التوجيهات التي تفرض عليه من السلطات العليا وبين ما يصدره من توجيهات واوامر الى مرؤوسيه , كذلك هنالك دوره كزميل للأقرانه القادة في نفس المستوى الاداري والذي يفرض عليه ان يبني علاقات طيبة معهم (3).

## ٢-١-٣ مفهوم الثقافة التنظيمية:

لقد نالت الثقافة التنظيمية اهتمام العديد من الباحثين لما لها من تأثير على سير العمل , ولقد سعى علماء الادارة وعلم الاجتماع الى التأكيد على اهميتها داخل المؤسسة , وتكون الثقافة التنظيمية من خلال التفاعل والتضامن بين العاملين وتتطور مع الوقت , وتستمد الثقافة التنظيمية من المعايير والقواعد التي تفرضها المؤسسة ومن القيم والمعتقدات بين العاملين في المؤسسة وتعرف بأنها " هي مجموعة من القيم والقواعد مغايرة لباقي المؤسسات " (4)

## ٢. الدراسة السابقة:

دراسة زغلولي يوسف (5) ((دور القيادة الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمي)) ٢٠٠٦  
وكانت اشكالية الدراسة هي البحث عن دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية.

٢. عواف كنعان ؛ القيادة الادارية , دار العلم , للنشر , ط١ , الاردن , ٢٠٠٦ , ص ١٤١.
٣. زكي هاشم ؛ اساسيات الادارة , منشورات ذات السلاسل , الكويت , ٢٠٠١ , ص ١١٤.
٤. جمال الدين مرسى ؛ ادارة الثقافة التنظيمية والتميز , مصر , الدار الجامعية , ٢٠٠٦ , ص ١٤.
٥. زغلولي يوسف ؛ دور القيادة الادارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية , اطروحة دكتوراه , كلية الادارة , جامعة الجزائر , ٢٠٠٦.



### فروض الدراسة:

- هناك علاقة بين نمط الاتصالات الناتج عن سلوك القيادة الإدارية للمنظمة الصناعية، وتطوير الثقافة التنظيمية.
- هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل عن نمط القيادة الإدارية، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية.
- واعتمد الباحث على "المنهج التحليلي الوصفي" الذي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة، وأبعادها في إطار معين للبيانات، و قام الباحث باختيار عينة الدراسة من المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية "تندال" بولاية المسيلة، وتم اختيار وحدات عينة البحث عشوائيا، حيث تكون مجتمع البحث من (١٠٢٩) عامل، وشملت الدراسة (٩٨) فردا.

### نتائج الدراسة:

- أصابت القيادة الإدارية في اعتبارها القائد الناجح هو الذي يتماشى مع التغيرات الجديدة للمنظمة، لكنها أخفقت في ادارة هذا التغير
- عدم تعزيز القيادة الإدارية لنظام اتصالي يعزز نجاح التغيير الثقافي داخل المنظمة.
- أخفقت القيادة في تحديد مفهوم الدافعية لخلق قدرة ذاتية للعمل وفق قاعدة الانضباط الداخلي.
- حاولت القيادة الإدارية تشخيص المشكلة الأساسية للمنظمة الصناعية الجزائرية التي تتمثل في عدم وجود ثقافة مشتركة

### الباب الثالث

#### ٣- منهج البحث واجراءاته الميدانية

##### ٣-١ منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة مشكلة الدراسة.

##### ٣-٢ مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث بتدريسيات كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات \ جامعة بغداد والبالغ عددهم (٨٨) تدريسية، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل حيث شملت العينة على (٧٠) تدريسية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضية للبنات \ جامعة بغداد للعام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠.

##### ٣-٣ ادوات جمع البيانات:

فقد تم استخدام الادوات التالية في بحثنا:



### ٣-٣-١. استمارة الاستبيان:

هي مجموعة من الاسئلة المطروحة والتي ترتبط بشكل مباشر بأهداف الدراسة , توجه الى افراد العينة للحصول على اجابات مختلفة تعبر عن مواقفهم واراتهم. وتعد من اهم ادوات البحث التي تم الاعتماد عليها في الدراسة , حيث تم اعداد مجموعة من الاسئلة , وقد حاولنا ان تكون شاملة لجميع ما ورد في الجانب النظري وقد تم صياغة الاسئلة بشكل مفهوم و وراضح وباللغة العربية وكانت الاسئلة ترتبط بالاهداف المراد الحصول عليها

وقد قسمت الى ثلاث محاور:

المحور الاول: يخص الفرضية الاولى ويضم (٥ عبارات)

المحور الثاني: يخص الفرضية الثانية ويضم (٥ عبارات)

المحور الثالث: يخص الفرضية الثالثة ويضم (٥ عبارات)

### ٣-٣-٢. الاسس العلمية للأداة البحث:

#### ٣-٣-٢-١ الصدق:

وهو من اهم الشروط الواجب توافرها في ادوات البحث , والصدق معناه " ان يكون القياس صادقاً في قياس الظاهرة التي وضع من اجلها " (١)

#### ٣-٣-٢-٢ الثبات:

ويعني ان اداة القياس تعطي النتائج نفسها اذا ما اعيدت في الشروط والظروف نفسها فأنا نحصل على نفس القيم في كل مرة " (٢). وقد استخدمنا معادلة الفا كرونباخ , واكد معادلته المعروفة بمعامل الفا لتقدير الاتساق الداخلي للاختبارات والمقاييس المتعددة الاختبار اى عندما تكون احتمالات الاجابات ليست صفراً اى ليست ثنائية البعد. وبما ان الصدق = الجذر التربيعي للثبات  
وقد كانت قيمة ثبات الاستبيان = ٠,٧٨٨ , وعليه قيمة معامل الصدق للاستبيان = ٠,٨٨

#### ٣-٣-٣ المقابلات:

تم اجراء المقابلات دعماً للأستمارة الاستبيان من اجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة , وقد تم تفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من قبل عينة الدراسة.

١. محمد صبحي حسانين ؛ القياس والتقويم في التربية الرياضية ج٢, ط٢, مصر , ١٩٨٧ , ص ٣٠٣.

٢. مصطفى باهى ؛ بين النظرية والتطبيق , القاهرة , مركز الكتاب للنشر , القاهرة , ١٩٩٩ , ص ٢٣.

**٤-٣ إجراءات الدراسة الميدانية:**

تم تصميم الاسئلة الخاصة بالاستبيان وحسب التساؤلات المطروحة والفرضيات المقترحة , وبعد ذلك تم كتابة الاسئلة وطباعتها وعمل (٧٠) نسخة منها , ثم قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة (تدريسيات كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات \ جامعة بغداد والبالغ عددهم (٧٠) , وبعد اعطاء كل تدريسية نسخة من الاستبيان , نقوم بتوضيح وشرح بعض الفقرات الخاصة بالاستبيان , وبعد اكمال الاجابات من قبل العينة يتم جميع استمارات الاستبيان وقراءة اجابات العينة. ثم نقوم بجمع وفرز الاجابات وتحليل نتائج الاسئلة التي تم طرحها في هذه الاستمارة , وقد تم وضع جدول لكل سؤال يتضمن العدد والنسبة والهدف من السؤال. وبعدها نقوم بعرض التحليل والاستنتاج.

**٥-٣ الاساليب الاحصائية:**

تم الاستعانة في هذه الدراسة بوسيلة احصائية وذلك من اجل حساب نسب التكرارات في الاجابات , لكي يتم تحويل المعلومات الكيفية الى معلومات كمية لتكون اكثر دقة ومصداقية وهذه الوسيلة هي:  
النسب المئوية = عدد التكرارات  $\times 100 \div$  مجموع افراد العينة

**الباب الرابع****٤- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها****٤-١ تحليل البيانات****١-٤-١. تحليل البيانات على ضوء الفرضية الاولى****الجدول رقم (١) يبين احترام القائد لك يخضعك للسلم الادارى**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم        | 68      | 97       |
| كلا        | 0       | 0        |
| احياناً    | 2       | 3        |
| المجموع    | 70      | 100      |

يتبين لنا من الجدول (١) ان نسبة (٩٧%) يرون ان احترام القائد لهم يخضعهم للسلم الادارى, وهذا يوضح الدور الكبير المنوط للقيادة الادارية , وان نسبة (3%) اجابوا احياناً, ولم يجب احد بكلا.



الجدول رقم (٢) يبين حسن المعاملة لك ولزملائك تفرض عليك التفاني والجدية في العمل

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم        | 68      | 97       |
| كلا        | 0       | 0        |
| احياناً    | 2       | 3        |
| المجموع    | 70      | 100      |

نلاحظ من الجدول (٢) ان نسبة (97%) اجابوا بأن معاملة القائد الحسنة للتدريسيين تفرض عليهم التفاني والجدية في العمل، وان نسبة (3%) اجابوا احياناً، وهذا يدل على ان للقيادة دور مهم في منح التدريسي الثقة والشعور بالهوية باعتباره عنصر فعال ومهم في المجتمع.

رقم (٣) يبين ثقة القائد بك ولزملائك يحسبك بالعمل والجدية

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم        | 69      | 99       |
| كلا        | 0       | 0        |
| احياناً    | 1       | 1        |
| المجموع    | 70      | 100      |

يتبين لنا الجدول (٣) ان نسبة (99%) من التدريسيين يرون بأن ثقة القائد في التدريسي تحسبهم بالجدية والعمل وان نسبة (1%) اجابوا احياناً، وهذا يعني ان ثقة القادة في التدريسيين سوف تجهلهم يشعرون بأنهم جزء مهم في الكلية مما سيؤدي الى امثالهم للقرارات والتعليمات دون معارضة وبالتالي سوف يبذلون الجهد اللازم.

الجدول رقم (٤) يبين قوة شخصية القائد داخل الكلية تؤثر على انضباطك داخلها

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم        | 70      | 100      |
| كلا        | 0       | 0        |
| احياناً    | 0       | 0        |
| المجموع    | 70      | 100      |



نلاحظ من الجدول (٤) ان نسبة 100% من المستجوبين يرون ان قوة شخصية القائد تؤثر على انضباط التدريسيين داخل الكلية , لذا فان شخصية القائد لها تأثير في انضباط التدريسيين داخل الكلية , وتمثل قوة الشخصية في المكافأة , المساءلة والرقابة بالإضافة الى صفات اخرى قد يتمتع بها القائد.

#### الجدول رقم (٥) يبين عدم ثقة القائد فيكم وفي زملائكم داخل الكلية لها رد فعل عندكم

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم        | 67      | 96       |
| كلا        | 0       | 0        |
| احياناً    | 3       | 4        |
| المجموع    | 70      | 100      |

يتبين من الجدول (٥) ان نسبة (96%) من التدريسيين اجابوا بان عدم ثقة القائد فيهم لها رد فعل لديهم , وان نسبة (4%) من التدريسيين ان عدم ثقة القائد لاتحدث رد فعل احياناً , وهنا يتبين لنا ان القيادة الحكيمة هي التي تضع الثقة في التدريسيين في الكلية ومن دون فرض الرقابة عليهم.

#### ٤-١-٢. تحليل البيانات على ضوء الفرضية الثانية

الجدول رقم (٦) يبين القيادة الادارية ذات العلاقات الحسنة مع الافراد تنمي انضباطكم بأوقات الدوام والعمل

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم        | 66      | 94       |
| كلا        | 2       | 3        |
| احياناً    | 2       | 3        |
| المجموع    | 70      | 100      |

يتبين من الجدول (٦) ان نسبة 94% من المبحوثين اكدوا على ان معاملته القيادة الادارية للتدريسيين بطريقة حسنة تنمي انضباط التدريسيين بأوقات الدوام والعمل, ونسبة (3%) لا يجدون حدوث ذلك ونسبة (3%) اجابوا بان ذلك يحدث احياناً , لذا فقد تبين ان القيادة الذكية هي التي تحسن التعامل مع التدريسيين وتقرب منهم وتلبى احتياجاتهم, وهذا سوف يجعلهم يعملون بأنظام وحتى من غير وجود قيادة استبدادية.



الجدول رقم (٧) القيادة الادارية ذات العلاقات الحسنة مع الافراد لها تأثير عليك في تقبلتك للنظام  
الداخلي للكلية

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم        | 65      | 93       |
| كلا        | 2       | 3        |
| احياناً    | 3       | 4        |
| المجموع    | 70      | 100      |

يتضح من الجدول (٧) ان نسبة (93%) من المستجوبين اجابوا بنعم ونسبة (3%) اجابوا كلا ونسبة (4%) اجابوا احياناً، ومن خلال القراءات السابقة نستخلص ان القيادة الادارية الناجحة هي التي تحسن التعامل مع تدريسيها.

الجدول رقم (٨) يبين اذا كان القائد ملتزم بالقيم التنظيمية والضوابط السلوكية  
داخل الكلية تحذو حذوه

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم        | 68      | 97       |
| كلا        | 0       | 0        |
| احياناً    | 2       | 3        |
| المجموع    | 70      | 100      |

نجد في الجدول (٨) ان نسبة (97%) يرون اذا كان القائد ملتزم بالقيم والضوابط السلوكية فانهم سوف يسرون على خطاه ونسبة (3%) اجابوا احياناً , ولو يجب احد بكلا , ومن خلال تحليلنا للقراءات السابقة نجد ان تبنى القيادة الادارية القيم والضوابط السلوكية داخل الكلية سوف يجعل من القائد قدوة للتدريسيين , لانهم يمثلون الاداة الحقيقية لتحقيق اهداف الادارة.

الجدول رقم (٩) يبين شخصية القائد لها علاقة في تطبيق النظام الداخلي

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم        | 64      | 91       |
| كلا        | 2       | 3        |
| احياناً    | 4       | 6        |
| المجموع    | 70      | 100      |



يتضح من الجدول (٩) ان نسبة (91%) يرون ان لشخصية القائد دوراً بارزاً في تطبيق النظام الداخلي للكلية ونسبة (6%) لا يرون ذلك الا أحيانا ونسبة 3% اجابوا بكلا , ومن خلال تحليلنا لقراءات الجدول السابق يتضح ان القائد ذو الشخصية القوية يلعب دورا مهما في تطبيق النظام الداخلي للكلية , فعلى القائد فرض شخصيته منذ تولي منصبه , بحيث يفرض النظام بحكمه ورويه ومن دون حدوث مشاكل مع المدرسين.

الجدول رقم (١٠) يبين القيادة الناجحة التي تتميز بالتعاون داخل الكلية  
تحتم عليك الالتزام بالنظام الداخلي للكلية

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم        | 66      | 94       |
| كلا        | 0       | 0        |
| احياناً    | 4       | 6        |
| المجموع    | 70      | 100      |

من الجدول (١٠) ان نسبة (94%) من المستجوبين اجابوا ان توفير القيادة الناجحة للتعاون داخل الكلية تحتتم على المدرسين الالتزام بالنظام الداخلي للكلية , ونسبة (6%) اجابوا ان توفر التعاون لا يحتم عليهم الالتزام بالنظام الا احيانا , ولم يجب احد (بكلا) , من خلال القراءة السابقة للجدول يتضح لنا ان القيادة الناجحة هي التي تخلق روح التعاون والعمل كفريق واحد يسوده الاحترام المتبادل مما يجعل المدرسين من اداء واجباتهم ومن دون ملل وهذا يعكس الثقافة التنظيمية والتي تؤثر على النظام الداخلي للكلية.

#### ٤-٣. تحليل البيانات على ضوء الفرضية الثالثة

الجدول رقم (١١) يبين القيادة الادارية ذات المعاملة الحسنة تشجعك على الاتصال بكل انواعه داخل الكلية

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم        | 62      | 89       |
| كلا        | 3       | 4        |
| احياناً    | 5       | 7        |
| المجموع    | 70      | 100      |

يبين الجدول (١١) ان نسبة (89%) من يجدون ان المعاملة الحسنة للقيادة الادارية تحفزهم على الاتصال بكل انواعه داخل الكلية وان نسبة (4%) اجابوا بكلا ونسبة (7%) اجابوا بأحياناً , وقد نجد ان بعض المدرسين يمتنعون في الغالب من الاتصال بالمسؤول عندما تواجههم مشكلة او صعوبة ويفضلون بالمقابل الاتصال بأحد الزملاء وخصوصا الذي يتمتع بالهيبة والتقدير.



الجدول رقم (١٢) يبين القيادة الادارية التي تثق بالافراد تحفزهم على الاتصال فيما بينهم

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم        | 63      | 90       |
| كلا        | 2       | 3        |
| احياناً    | 5       | 7        |
| المجموع    | 70      | 100      |

نلاحظ من الجدول (١٢) ان نسبة (90%) يرون بأن ثقة القيادة الادارية في التدريسيين يحفزهم على الاتصال فيما بينهم ونسبة (7%) لاتحفزهم الا احياناً ونسبة (3%) اجابوا بكلا, وهذا سوف ينمي ثقافتهم التنظيمية من خلال الاتصال بين مختلف واقسام وشعب الكلية.

الجدول رقم (١٣) يبين قربك من مراكز القيادة هل يؤثر على عملية الاتصال  
التي تقوم بها في الكلية

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم        | 62      | 89       |
| كلا        | 3       | 4        |
| احياناً    | 5       | 7        |
| المجموع    | 70      | 100      |

من الجدول (١٣) نلاحظ ان نسبة (89%) يرون بأن قرب التدريسيين من مراكز القيادة يؤثر على عمليات الاتصال التي يقومون بها في الكلية وان نسبة (4%) يجدون بأن هذا القرب لا يؤثر على الاتصال, ونسبة (7%) اجابوا بأحياناً, ونجد ان اغلبية المستجوبين اجابوا بنعم , وعليه فأن الجوانب الموضوعية لها تأثير على العمل ومتغيراته واهمها الاتصالات , فأن الاتصال بين التدريسيين يعمل على تنمية ثقافتهم وقدراتهم التنظيمية.



الجدول رقم (١٤) يبين هل القيادة الادارية التي تتميز بتشجيع الفرد على الابتكار لها تأثير على اتصاله داخل الكلية

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم        | 66      | 94       |
| كلا        | 2       | 3        |
| احياناً    | 2       | 3        |
| المجموع    | 70      | 100      |

نلاحظ من الجدول (١٤) ان نسبة (94%) يرون ان تشجيع القيادة الادارية للتدريسين على الابتكار لها تأثير على العملية الاتصالية داخل الكلية , ونسبة (3%) اجابوا بكلا ونسبة (3%) اجابوا بأحياناً , ومن خلال ملاحظتنا للجدول السابق يتبين لنا ان مهمة القائد الرئيسية هي ايجاد الطرق التي يمكن من خلالها توحيد الجهود التدريسين , وتحقيق الانسجام والتعاون بين افراد الادارة الواحدة , وهذا سوف يؤدي الى الابتكار والابداع مما يساعد على تطوير العملية الاتصالية والتي سوف تساهم بدورها في تنمية ثقافتهم التنظيمية وزيادة الابتكار والابداع لديهم.

الجدول (١٥) يبين القيادة الادارية التي تتميز بتفعيل التعاون داخل الكلية تشجع بذلك الظاهرة الاتصالية في الكلية

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم        | 68      | 97       |
| كلا        | 0       | 0        |
| احياناً    | 2       | 3        |
| المجموع    | 70      | 100      |

يتبين من الجدول (١٥) ان نسبة (97%) من المبحوثين اجابوا ان القيادة الادارية التي تتميز بتفعيل التعاون داخل الكلية تشجع على الاتصال في الكلية, ونسبة (3%) اجابوا بأحياناً ولم يجب احد بكلا , ومن خلال قراءتنا النظرية و اراء الباحثين التي تؤيد هذه الفكرة فأن التعاون يحدث في اى مؤسسة بتفعيل الاتصال ومن خلال العمل كفريق يتسم بالتعاون من اجل تحقيق اهداف مشتركة.



## ٤-٢. تحليل النتائج ومناقشتها على ضوء الفرضيات

### ٤-٢-١ تحليل ومناقشة الفرضية الاولى:

من خلال حوصلة التكرارات للتدريسيين المستجوبين والمتعلقة بالمحور الاول والذي يضم (٥) عبارات متمثلة في الاسئلة (١، ٢، ٣، ٤، ٥)، ومن خلال النتائج المحققة فأنا نستنتج ان الاحترام الذي يوفره القادة المسؤولين داخل تنظيم الكلية يجعل التدريسيين يخضعون للسلم الاداري وهذا ما يتجلى في السؤال (١)، وان حسن معاملة القيادة الادارية للتدريسيين سوف تمنحهم الثقة والاطمئنان والمصادقية في العمل وهذا يجعلهم يتفانون في اداء واجباتهم وهذا ما يؤكده السؤال (٢)، ان ثقة القيادة في التدريسيين يعطيهم الشعور بأنهم جزء مهم من الكلية وهذا ما يجعلهم يمثلون الى الاوامر والتعليمات وهذا ما نلتزمه في السؤال (٣)، ان قوة شخصية القائد في الكلية تحقق التميز والتطور بكل جوانبه وهذا ما يساعد على تشكيل منهجه الذي سيتم فيما بعد تثبيته كثقافة تنظيمية للكلية وهذا ما يتجلى في السؤال (٤)، والقيادة الذكية هي التي تضع ثقافتها في التدريسيين ومن دون رقابة وممارسة الضغوطات داخل الكلية وهذا ما يتجسد في السؤال (٥). ومن هنا نستطيع القول ان الفرضية الجزئية الاولى قد تحققت وهي تساهم القيادات الادارية في احترام السلم الاداري داخل تنظيم كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

### ٤-٢-٢ تحليل ومناقشة الفرضية الثانية:

من خلال حوصلة التكرارات للتدريسيين المستجوبين والمتعلقة بالمحور الثاني والذي يضم (٥) عبارات متمثلة في الاسئلة (٦، ٧، ٨، ٩، ١٠)، ومن خلال النتائج المحققة فأنا نستنتج ان القيادة الذكية التي تجيد التعامل الحسن مع التدريسيين سيجعل التدريسيين يحافظون على انضباطهم بالاداء الرسمي وهذا ما يتجلى في السؤال (٦)، وان العلاقة الحسنة للقيادة مع تدريسيها هو عبارة عن جسر تجسده القيادة الادارية وذلك من خلال النظام الداخلي وهذا ما يؤكده السؤال (٧)، وان التزام القائد بالانظمة والقوانين لها تأثيراً ايجابياً على انضباط التدريسيين وهذا ما يتجلى في السؤال (٨)، ولشخصية القائد دوراً مهماً في فرض النظام الداخلي للكلية وهذا ما يتجسد في السؤال (٩) والقيادة الناجحة هي التي تتسم بالتعاون والاحترام والانسجام مما يجعل التدريسيين يشعرون بالرضا والمسؤولية وهذا ما يتجلى في السؤال (١٠). ومن خلال هذه المناقشة فإن الفرضية الثانية قد تحققت وهي تساهم القيادات الادارية في تفعيل النظام الداخلي لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

### ٤-٢-٣ تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة:

من خلال حوصلة التكرارات للتدريسيين المستجوبين والمتعلقة بالمحور الثالث والذي يضم (٥) عبارات متمثلة في الاسئلة (١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥)، ومن خلال النتائج المحققة فأنا نستنتج ان العملية الاتصالية بين القيادة الادارية والتدريسيين دور في تنمية الثقافة التنظيمية لديهم وحسب عملية التسلسل الرئاسي داخل تنظيم الكلية وهذا ما نجده في السؤال (١١)، وان ثقة الادارة في التدريسيين تشجعهم على الاتصال فيما بينهم وهذا



ما يؤكد السؤال (١٢)، وان عملية انتقاء التدريسين داخل تنظيم الكلية له دور مهم خصوصاً فيما يتعلق بالجوانب الموضوعية ومن أهمها الاتصالات وهذا ما يؤكد السؤال (١٣) وان مهمة القائد الجيد تتمثل في إيجاد الحلول والمسالك المناسبة وتحقيق التعاون مما سيؤثر بصورة ايجابية على القدرات الثقافية والابداعية للتدريسين وهذا ما يتجلى في السؤال (١٤) , وان القيادة الادارية التي تعمل وفق مبدأ التعاون ستساهم في تحقيق النسيج الثقافي والتماسك بين التدريسين والكلية مما سيؤدي الى تنمية ثقافتهم التنظيمية وهذا ما يؤكد السؤال (١٥). ومن خلال هذه المناقشة تحققت الفرضية الثالثة وهي تساهم القيادات الادارية في تفعيل الاتصال داخل تنظيم كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة . وبعد ان قمنا بتحليل الفرضيات الجزئية الثلاثة وتأكدنا من صحة كل الفرضيات، نتأكد من صحة الفرضية العامة وهي تساهم القيادات الادارية في غرس الثقافة التنظيمية لدى تدريسي كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة , وهذا ما اكدته الدراسة السابقة دراسة زغلولى يوسف (دور القيادة الادارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية).

## الباب الخامس

### ٥ - الاستنتاجات والتوصيات

#### ٥-١ الاستنتاجات

من خلال مشكلة دراستنا المتمحورة حول دور القيادات الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى تدريسي كليات التربية البدنية , ومن خلالها تبين لنا ان القيادة الادارية هي المحور الرئيسى في توجيه العمليات الادارية في جميع المؤسسات , فمن خلال القيادة تستطيع كليات التربية البدنية ان تحقق النجاح والتميز في عملها , وهذا لا يتحقق الا من خلال الاهتمام بتدريسين الكلية , والعمل على بث روح التعاون والمساواة وتوجيه الجهود لتحقيق الاهداف المرجوة , وقد اوضحت الدراسة ان القيادة تعد ضرورة في جميع كليات التربية البدنية , فنجد ان نجاح الكليات يرجع الى نجاح قادتها ومدى تأثيرهم على الافراد وتحفيزهم لتقديم اقصى طاقاتهم , ومن خلال دراستنا هذه ان عمل القيادة من اجل تطوير وتنمية الكلية لا يتحقق الا من خلال قيادة حكيمة تعمل على توحيد الجهود وارساء ارضية مناسبة ليتم من خلالها تناول مفردات الكلية والعمل على تطويرها , فالقيادة الادارية هي الهيكل الرئيسى للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين وهي احد اوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة.

#### ٥-٢ التوصيات

- ضرورة ادراك المسؤولين في مجال الادارة الرياضية للأهمية ودور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى تدريسين كلية التربية البدنية
- التأكيد على الاهتمام بالجوانب الانسانية للتدريسين لتأثيرها المباشر في تحقيق الاداء الامثل لهم.



- ضرورة اهتمام عمداء الكليات ومسؤولي الاقسام والشعب بمفهوم الثقافة التنظيمية واتخاذ الاجراءات التي تعمل على زيادة ادراك التدريسين للثقافة التنظيمية وبالتالي يؤدي الى زيادة الانتماء الوظيفي لديهم.
- ضرورة تنظيم ندوات علمية و تثقيفية في هذا المجال.
- اجراء دراسات حول الثقافة التنظيمية وعلى كليات وبأختصاصات اخرى.
- اجراء دراسات حول الثقافة التنظيمية وعلى مختلف المؤسسات الرياضية



### المصادر

- جمال الدين مرسى؛ ادارة الثقافة التنظيمية والتميز، مصر، الدار الجامعية، ٢٠٠٦.
- زغلولى يوسف؛ دور القيادة الادارية الوسطى فى تطوير الثقافة التنظيمية، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة، جامعة الجزائر، ٢٠٠٦.
- زكى هاشم؛ اساسيات الادارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، ٢٠٠١.
- عواف كنعان؛ القيادة الادارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، ط ١، الاردن، ٢٠٠٦.
- محمد صبحى حسانين؛ القياس والتقويم فى التربية الرياضية، ج ٢، ط ٢، مصر، ١٩٨٧.
- مصطفى باهى؛ بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٩.
- هاشم رضا؛ تنمية مهارات الاتصال والقيادات الادارية، الجزائر، دار الراية، للطباعة، ط ١، ٢٠١٠.

### ملحق (١) استمارة استبيان

المحور الاول: تساهم القيادة الادارية الناجحة فى احترام السلم الادارى داخل الكلية.

١. احترام القائد لك يخضعك للسلم الادارى

نعم..... كلا..... احياناً.....

٢. حسن المعاملة لك ولزملائك تفرض عليك التفانى والجديّة فى العمل

نعم..... كلا..... احياناً.....

٣. ثقة القائد بك وبزملائك يحسبك بالعمل والجديّة

نعم..... كلا..... احياناً.....

٤. قوة شخصيّة القائد داخل الكلية تؤثر على انضباطك داخلها

نعم..... كلا..... احياناً.....

٥. عدم ثقة القائد فيك وفى زملائك داخل الكلية لها رد فعل عندكم

نعم..... كلا..... احياناً.....

### المحور الثانى: تساهم القيادة الادارية الناجحة فى تفعيل النظام الداخلى للكلية

٦. القيادة الادارية ذات العلاقات الحسنة مع الافراد تنمى انضباطك بأوقات الدوام والعمل

نعم..... كلا..... احياناً.....

٧. القيادة الادارية ذات العلاقات الحسنة مع الافراد لها تأثير عليك فى تقبلك للنظام الداخلى للكلية

نعم..... كلا..... احياناً.....

٨. اذا كان القائد ملتزم بالقيم التنظيمية والضوابط السلوكية داخل الكلية تحذو حذوه

نعم..... كلا..... احياناً.....



٩. شخصية القائد لها علاقة في تطبيق النظام الداخلي

نعم..... كلا..... احياناً.....

١٠. القيادة الناجحة التي تتميز بالتعاون داخل الكلية تحتم عليك الالتزام بالنظام الداخلي للكلية

نعم..... كلا..... احياناً.....

### المحور الثالث: تساهم القيادة الادارية الناجحة في تفعيل الاتصال داخل الكلية

١١. القيادة الادارية ذات المعاملة الحسنة تشجعك على الاتصال بكل انواعه داخل الكلية

نعم..... كلا..... احياناً.....

١٢. القيادة الادارية التي تتق بالافراد تحفزهم على الاتصال فيما بينهم

نعم..... كلا..... احياناً.....

١٣. قربك من مراكز القيادة هل يؤثر على عملية الاتصال التي تقوم بها في الكلية

نعم..... كلا..... احياناً.....

١٤. هل القيادة الادارية التي تتميز بشجيع الفرد على الابتكار لها تأثير على اتصاله داخل الكلية

نعم..... كلا..... احياناً.....

١٥. هل القيادة الادارية التي تتميز بتفعيل التعاون داخل الكلية تشجع بذلك الظاهرة الاتصالية في الكلية

نعم..... كلا..... احياناً.....