



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

أ. م دنيا على 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

فرضيات 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 الادارى داخل تنظيم كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

– تساهم القيادات الادارية في تفعيل النظام الداخلى للكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

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

و قد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل حيث شملت العينة على (٧٠) تدرسيه من تدريسات كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات \ جامعة بغداد للعام الدراسي ٢٠١٩ - ٢٠٢٠ ، وقد استخدم المنهج الوصفي لملائمه 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

1. التعريف بالبحث

1-1 مقدمة الدراسة واهميتها:

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 ومنشآتها الرياضية من اجل النهوض بواقع الرياضة ، والادارة الرياضية هي عملية انسانية اجتماعية محورها الرئيسي العنصر البشري وكيف تتمكن من تسويق العمل بين الافراد وتحقيق التعاون بينهم ، ولتحقيق ذلك يتطلب من الادارة الرياضية الجيدة ان تكون عملية ومتوازنة في تحقيق اهدافها بأمكانياتها المتاحة وتوفر المناخ المناسب لتسير عمل الافراد العاملين في مؤسساتها الرياضية ومنها كليات التربية الرياضية وبأقل 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 بعلاقتها مع كل العاملين في المؤسسة وايجاد السبل الالازمة لتنمية الثقافة التنظيمية لديهم. ولتحقيق ذلك لابد من تبني سياسة رشيدة شفافة تتمكن من اقامه علاقات متربطة ومتوازنة بين الادارة والعاملين في المؤسسات. وتأتي اهمية الدراسة في التعرف الى دور القيادات الادارية في غرس الثقافة التنظيمية لدى تدريسي كليات التربية الرياضية بالجامعات العراقية.

١-٢. مشكلة الدراسة:

اصبحت الرياضة في عصرنا الحديث استثماراً مهماً ذو ابعاد اجتماعية وسياسية واقتصادية ورياضية لذلك توجهت الانظار نحو الادارة الرياضية كاداء فعالة متطرفة 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 ما هو حديث وناجح، وان العنصر البشري في اي منظمة او مؤسسة هو العامل الاساسي لنجاحها وتقديمها 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، لأن القيادة الادارية هي المعيار الاساسي الذي يحدد النجاح والكافأة ، اضافة لذلك انها السبيل الامثل للمؤسسات لبناء الخطط الناجحة باعتبارها هي النشاط الاداري قادر على خلق ثقافة تنظيمية مرنة في احتواء الازمات وتوجيه العنصر البشري وتحفيزه ، وعليه فصياغة الخطط والتوجيهات الحاضرة والمستقبلية لكل منظمة يرتبط بعنصر القيادة بشكل عام والقيادة الحكيمه بشكل خاص. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتجيب على السؤال التالي:

هل تساهم القيادات الادارية في غرس الثقافة التنظيمية لدى التدريسين 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

١-٣. 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 التدرسيين والقادة عن طريق الثقافة التنظيمية في الادارة الرياضية.
- توجيه انتشار القادة في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة الى واقع الثقافة التنظيمية
- محاولة ايجاد الحلول المناسبة لتمكين القادة من النهوض بالتدريسين وتطوير امكانياتهم وقدراتهم.

٤- فروض الدراسة:

الفرضية العامة:

- تساهمن القيادات الادارية في غرس الثقافة التنظيمية لدى التدرسيين في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.
- الفرضيات الجزئية:

- تساهمن القيادات الادارية في احترام السلم الاداري داخل تنظيم كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة
- تساهمن القيادات الادارية في تفعيل النظام الداخلي لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة
- تساهمن القيادات الادارية في تفعيل الاتصال داخل تنظيم كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

٥- حدود الدراسة:

- المجال البشري: تمثل بتدريسيات كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات \ جامعة بغداد
- المجال الزمانى: للفترة من ٢٠١٩\١٠\٢٠ ولغاية ٢٠٢٠\١١\٢٠
- المجال المكانى: 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 وهى 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 الاخرين 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 "(1).

١. هاشم رضا ؛ تربية مهارات الاتصال والقيادات الادارية ، الجزائر، دار الرأي ، 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 والتأكد على اداء الواجبات والنشاطات الادارية التي تم داخل المؤسسة ، لكن الدور الرئيسي للقائد هو امداد المسؤولين بطاقة تحفيزهم وتزيد من نشاطهم وترفع روحهم المعنوية ، مما يساعد ذلك على غرس روح التعاون والعمل المشترك بين العاملين. كما ويز دور القائد من خلال قدرته على تنظيم نشاطات المسؤولين 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 بمسؤوليه بل يشمل دوره كمشرف يخضع لجميع السلطات العليا ويلتزم بتوجيهاتها اذ يفرض عليه هذا الدور ان يتعامل مع مسؤوليته تعاملآ يحافظ من خلاله على التوازن بين التوجيهات التي تفرض عليه من السلطات العليا وبين ما يصدره من توجيهات اوامر الى مسؤوليته ، كذلك دوره كرميل للأفراد 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 ، وت تكون الثقافة التنظيمية من خلال التفاعل والتضامن بين العاملين وتطور مع الوقت ، و تستمد 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 زغلولى يوسف ⁽⁵⁾((دور القيادة الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمى)) ٢٠٠٦

و كانت اشكاله للدراسة هي البحث عن دور القيادة الادارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية.

٢. عواف كنعان ؛ القيادة الادارية ، دار العلم ، للنشر ، ط١ ، الاردن ، ٢٠٠٦ ، ص ١٤١ .

٢. زكي هاشم ؛ اساسيات الادارة ، مشورات ذات السلاسل ، الكويت ، ٢٠٠١ ، ص ١١٤ .

٤. جمال الدين مرسي ؛ ادارة الثقافة التنظيمية والتميز ، مصر ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٦ ، ص ١٤ .

٥. زغلولى يوسف ؛ دور القيادة الادارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة ، جامعة الجزائر ، ٢٠٠٦ .



فروض الدراسة:

- هناك علاقة بين نمط الاتصالات الناجع عن سلوك القيادة الإدارية للمنظمة الصناعية، وتطوير الثقافة التنظيمية.

- هناك علاقة بين نظام الحوافر 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، وقام الباحث باختيار عينة الدراسة من المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية "تيدال" بولاية المسيلة، وتم اختيار وحدات عينة البحث عشوائياً، حيث تكون مجتمع البحث من (١٠٢٩) عامل، وشملت الدراسة (٩٨) فرداً.

نتائج الدراسة:

- أصابت القيادة الإدارية في اعتبارها القائد الناجع هو الذي يتماشى مع التغيرات الجديدة للمنظمة، لكنها أخفقت في ادارة هذا التغيير

- عدم تعزيز القيادة الإدارية لنظام اتصالى 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 تمثل في عدم وجود ثقافة مشتركة

الباب الثالث

٣- منهج البحث واجراءاته الميدانية

٣-١ منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفى لملائمته لطبيعة مشكلة الدراسة.

٣-٢ مجتمع البحث وعيته:

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

٣-٣ أدوات جمع البيانات:

فقد تم استخدام الأدوات التالية في بحثنا:



١-٣-٣. استمارء الاستبيان:

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

وقد قسمت الى ثلاثة 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)

٢-٣-٣-٣ الاسس العلمية للأداة البحث:

١-٣-٣-٢-١ الصدق:

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

٢-٣-٣-٢-٢ الثبات:

ويعني ان اداة القياس تعطي النتائج نفسها اذا ما اعيدت في الشروط والظروف نفسها فأئنا نحصل على نفس القيم في كل مرة " (٢) . وقد استخدمنا معادلة الفا كرونباخ ، واكد معادلته المعروفة بمعامل الفا لتقدير الاتساق الداخلي لل اختبارات والمقياسات المتعددة الاختبار اي عندما تكون احتمالات الاجابات ليست صفراء اي ليست ثانية بعد. 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 للأستمارء الاستبيان من اجل جمع البيانات والمعلومات الازمة لموضوع الدراسة ، وقد تم تفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من قبل عينة الدراسة.

١. محمد صبحي حسانين ؛ القياس والتقويم في التربية الرياضية، ج ٢، ط ٢، مصر، ١٩٨٧، ص ٣٠٣.

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

٤- إجراءات الدراسة الميدانية:

تم تصميم الأسئلة الخاصة بالاستبيان وحسب التساؤلات المطروحة والفرضيات المقترحة ، وبعد ذلك تم كتابة الأسئلة وطباعتها وعمل (٧٠) نسخة منها ، ثم قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة (تديريسيات كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات ١ جامعة بغداد والبالغ عددهم (٧٠) ، وبعد اعطاء كل تدريسيّة نسخة من الاستبيان ، تقوم بوضيغ وشرح بعض الفقرات الخاصة بالاستبيان ، وبعد إكمال الإجابات من قبل العينة يتم جمعي استمارات الاستبيان وقراءة إجابات العينة. ثم تقوم بجمع وفرز الإجابات وتحليل نتائج الأسئلة التي تم طرحها في هذه الاستماراة ، وقد تم وضع جدول لكل سؤال يتضمن العدد والنسبة والهدف من السؤال. وبعدها تقوم بعرض التحليل والاستنتاج .

٣-٥ الامثلية الاحصائية:

تم الاستعانة في هذه الدراسة بوسيلة احصائية وذلك من اجل حساب نسب التكرارات في الاجابات، لكن يتم تحويل المعلومات الكيفية الى معلومات كمية لتكون اكثر دقة ومصداقية وهذه الوسيلة هي:

الباب الرابع

٤- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

٤-١ تحلیل السافات

١-٤. تحليل البيانات على ضوء الفرضية الأولى

الجدول رقم (١) يبين احتمام القائد لك بخضوعك للسلطة الادارية

الاحتمالات	النكرار	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 الاداري، وهذا يوضح الدور الكبير المنوط للقيادة الادارية ، وان نسبة (٣٪) اجابوا احياناً، ولم يجب احد بكلام.



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

الاحتماليات	النسبة %	التكرار
نعم	97	68
كلا	0	0
احياناً	3	2
المجموع	100	70

نلاحظ من الجدول (٢) ان نسبة (٩٧%) اجابوا بأن معاملة القائد الحسنة للتدرسيين تفرض عليهم التفاني والجدية في العمل، وان نسبة (٣%) اجابوا احياناً، وهذا يدل على ان للقيادة دور مهم في منح التدريسي الثقة والشعور بالهوية بأعتبره عنصر فعال ومهم في المجتمع.

رقم (٣) يبين ثقة القائد بك ويزملاتك يحسسوك بالعمل والجدية

الاحتماليات	النسبة %	التكرار
نعم	99	69
كلا	0	0
احياناً	1	1
المجموع	100	70

يتبيّن لنا الجدول (٣) ان نسبة (٩٩%) من التدرسيين يرون بأن ثقة القائد في التدريسي تحسّسهم بالجدية والعمل وان نسبة (١%) اجابوا احياناً، وهذا يعني ان ثقة القادة في التدرسيين 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 انصباطك داخليها

الاحتماليات	النسبة %	التكرار
نعم	100	70
كلا	0	0
احياناً	0	0
المجموع	100	70



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

الجدول رقم (٥) يبين عدم ثقة القائد فيك وفي زملائك داخل الكلية لها رد فعل عندكم

الاحتمالات	النكرار	النسبة %
نعم	67	96
كلا	0	0
احياناً	3	4
المجموع	70	100

يتبيّن من الجدول(٥) ان نسبة (96%) من التدرسيين اجابوا بان عدم ثقة القائد فيهم لها رد فعل لديهم ، وان نسبة (4%) من التدرسيين ان عدم ثقة القائد لا تحدث رد فعل احياناً ، وهنا يتبيّن لنا ان القيادة الحكيمه هي التي تضع الثقة في التدرسيين 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 تتمى اضباطكم بأوقات الدوام والعمل

الاحتمالات	النكرار	النسبة %
نعم	66	94
كلا	2	3
احياناً	2	3
المجموع	70	100

يتبيّن من الجدول(٦) ان نسبة 94% من المبحوثين اكدوا على ان معاملة القيادة الادارية للتدرسيين بطريقة حسنة تتمى اضباط التدرسيين بأوقات الدوام والعمل، ونسبة (3%) لا يجدون حدوث ذلك ونسبة (3%) اجابوا بان ذلك يحدث احياناً ، لذا فقد تبيّن ان القيادة الذكية هي التي تحسن التعامل مع التدرسيين وتقرب منهم وتلبى احتياجاتهم، وهذا سوف يجعلهم يعملون بأنظام و حتى من غير وجود قيادة استبدادية.



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

الاحتماليات	النكرار	النسبة %
نعم	65	93
كلا	2	3
احياناً	3	4
المجموع	70	100

يتضح من الجدول (٧) ان نسبة (٩٣%) من المستجوبين اجابوا بنعم ونسبة (٣%) اجابو كلا ونسبة (٤%) 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 تحدو حذوه

الاحتماليات	النكرار	النسبة %
نعم	68	97
كلا	0	0
احياناً	2	3
المجموع	70	100

نجد في الجدول (٨) ان نسبة (٩٧%) يرون اذا كان القائد ملتزم بالقيم والضوابط السلوكية فانهم سوف يسيرون على خطاه ونسبة (٣%) اجابوا احياناً ، ولو يجب احد بكلـا ، ومن خلال تحليلنا للقراءات السابقة نجد ان تبني القيادة الادارية القيم والضوابط السلوكية داخل الكلية سوف يجعل من القائد قدوة للتدرسيين ، لأنهم يمثلون الاداة الحقيقي لتحقيق اهداف الادارة.

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

الاحتماليات	النكرار	النسبة %
نعم	64	91
كلا	2	3
احياناً	4	6
المجموع	70	100



يتضح من الجدول (٩) ان نسبة (٩١%) يرون ان لشخصية القائد دوراً بارزاً في تطبيق النظام الداخلي للكلية ونسبة (٦%) لا يرون ذلك الا أحياناً ونسبة ٣% اجابوا بـكلا ، ومن خلال تحليلنا لقراءات الجدول السابق يتضح ان القائد ذو الشخصية القوية يلعب دوراً مهمـا في تطبيق النظام الداخلي للكلية ، فعلى القائد فرض شخصيته منذ تولـي منصبه ، بحيث يفرض النظام بحكمة وروـءـة ومن دون حدوث مشاكل مع التدرسيـن.

الجدول رقم (١٠) يبيـن الـقيـادـة النـاجـحة الـتـى تـتـمـيز بـالـتـعاـون دـاخـلـ الـكـلـيـة
تحـتمـ عـلـيـكـ الـالتـزـام بـالـنـظـام الدـاخـلـي لـلـكـلـيـة

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

من الجدول (١٠) ان نسبة (٩٤%) من المستجوبين اجابوا ان توفير القيادة الناجحة للتعاون داخل الكلية تحـتمـ عـلـيـكـ الـالتـزـام بـالـنـظـام الدـاخـلـي لـلـكـلـيـة ، ونسبة (٦%) اجابوا ان توـفـرـ التـعاـون لا يـحـتـمـ عـلـيـهـمـ الـالتـزـامـ الاـ اـحـيـاـنـاـ ، وـلـمـ يـجـبـ اـحـدـ (ـبـكـلاـ) ، من خـلـالـ القرـاءـةـ السـابـقـةـ للـجـدـوـلـ يـتـضـحـ لـنـاـ انـ الـقـيـادـةـ النـاجـحةـ هـىـ تـخـلـقـ رـوـحـ التـعاـونـ وـالـعـمـلـ كـفـرـيقـ وـاحـدـ يـسـودـ الـاحـتـراـمـ الـمـتـبـادـلـ مـاـ يـجـعـلـ التـدـرـسـيـنـ مـنـ اـدـاءـ وـاجـاتـهـمـ وـمـنـ دـوـنـ مـلـلـ وـهـذـاـ يـعـكـسـ التـقـافـةـ التـنظـيمـيـةـ وـالـتـيـ تـؤـثـرـ عـلـىـ الـنـظـامـ الدـاخـلـيـ لـلـكـلـيـةـ.

٤-١-٣. تـحلـيلـ الـبـيـانـاتـ عـلـىـ ضـوءـ الـفـرـضـيـةـ الـثـالـثـةـ

الجدول رقم (١١) يـبـيـنـ الـقـيـادـةـ الـادـارـيـةـ ذاتـ الـمـعـاـلـمـ الـحـسـنـةـ تـشـعـجـكـ عـلـىـ الـاتـصالـ بـكـلـ انـوـاعـهـ دـاخـلـ الـكـلـيـةـ

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

يبـيـنـ الـجـدـوـلـ (ـ١ـ١ـ)ـ انـ نـسـبـةـ (ـ٨ـ٩ـ%)ـ يـجـدـونـ انـ الـمـعـاـلـمـ الـحـسـنـةـ لـلـقـيـادـةـ الـادـارـيـةـ تـحـفـزـهـمـ عـلـىـ الـاتـصالـ بـكـلـ انـوـاعـهـ دـاخـلـ الـكـلـيـةـ وـانـ نـسـبـةـ (ـ٤ـ%)ـ اـجـابـواـ بـكـلاـ وـنـسـبـةـ (ـ٧ـ%)ـ اـجـابـواـ بـأـحـيـاـنـاـ، وـقـدـ نـجـدـ انـ بـعـضـ الـتـدـرـسـيـنـ يـمـتـعـونـ فـيـ الـغـالـبـ مـعـ الـاتـصالـ بـالـمـسـؤـولـ عـنـدـمـاـ تـواـجـهـهـمـ مـشـكـلـةـ اوـ صـعـوبـةـ وـيـفـضـلـونـ بـالـمـقـابـلـ الـاتـصالـ بـأـحـدـ الرـمـلـاءـ وـخـصـوصـاـ الـذـيـ يـتـمـتـعـ بـالـهـيـةـ وـالـتـقـدـيرـ.



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

الاحتماليات	النسبة %	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%) لا تحفظهم الا احياناً ونسبة (3%) اجابوا بكلام، وهذا سوف ينمى 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**

الاحتماليات	النسبة %	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 واهماها الاتصالات ، فأن الاتصال بين التدريسيين يعمل على تنمية ثقافاتهم وقدراتهم التنظيمية.



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

الاحتمالات	النكرار	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 بكلام ونسبة (3%) اجابوا بأحياناً ، ومن خلال ملاحظتنا للجدول السابق يتبيّن لنا ان مهمّة القائد الرئيسيّة هي ايجاد الطرق التي يمكن من خلالها توحيد الجهود التدريسيّ ، 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 تميز بتفعيل التعاون داخل الكلية
تشجع بذلك الظاهرة الاتصالية في الكلية**

الاحتمالات	النكرار	النسبة %
نعم	68	97
كلا	0	0
احياناً	2	3
المجموع	70	100

يتبيّن من الجدول (١٥) ان نسبة (97%) من المبحوثين اجابوا ان القيادة الادارية التي تميز بتفعيل التعاون داخل الكلية تشجع على الاتصال في الكلية، ونسبة (3%) اجابوا بأحياناً ولم يجب احد بكلام ، ومن خلال قراءاتنا النظرية واراء الباحثين التي تؤيد هذه الفكرة فإن التعاون يحدث في اي مؤسسة بتفعيل الاتصال ومن خلال العمل كفريق يتسم بالتعاون من اجل تحقيق اهداف مشتركة.



٤-٢-٢. 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 مماثلة في الاسئلة (١،٢،٣،٤)، ومن خلال النتائج المحققة فأنتا نستنتج ان الاحترام الذي يوفره القادة المسؤولين داخل تنظيم الكلية يجعل التدريسيين يخضعون للسلم الاداري وهذا ما يتجلی في السؤال (١)، وان حسن معاملة القيادة الادارية للتدريسيين سوف تمنحهم الثقة والاطمئنان والمصداقية في العمل وهذا يجعلهم يتلقون 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 نلمسه 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 يتجلی في السؤال (٤)، والقيادة الذكية هي التي تضع ثقتها 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 تساهُم القيادات الادارية في احترام السلم الاداري داخل تنظيم كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

٤-٢-٤ تحليل ومناقشة الفرضية الثانية:

من خلال حوصلة التكرارات للتدريسيين المستجوبين والمتعلقة بالمحور الثاني والذي يضم (٥) عبارات مماثلة في الاسئلة (٦،٧،٨،٩،١٠)، ومن خلال النتائج المحققة فأنتا نستنتج ان القيادة الذكية التي تجيد التعامل الحسن مع التدريسيين سيجعل التدريسيين يحافظون على انبساطهم بالدوس الرسمي وهذا ما يتجلی 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 بالأنظمة والقوانين لها تأثيراً ايجابياً على انبساط التدريسيين وهذا ما يتجلی 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 يتجلی في السؤال (١٠). ومن خلال هذه المناقشة فإن الفرضية الثانية قد تحققت وهي تساهُم القيادات الادارية في تعزيز 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 مماثلة في الاسئلة (١١،١٢،١٣،١٤،١٥)، ومن خلال النتائج المحققة فأنتا نستنتج ان للعملية 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 يؤكده السؤال (١٢)، وان عملية انتقاء التدريسين داخل تنظيم الكلية له دور مهم خصوصاً فيما يتعلق بالجوانب الموضوعية ومن اهمها الاتصالات وهذا ما يؤكده السؤال (١٣) وان مهمة القائد الجيد تمثل في ايجاد الحلول والمسالك المناسبة وتحقيق التعاون مما سيؤثر بصورة ايجابية على القدرات الثقافية والابداعية للتدريسين وهذا ما يتجلی في السؤال (١٤)، وان القيادة الادارية التي تعمل وفق مبدأ التعاون ستساهم في تحقيق النسبي التكافى والتماسك بين التدريسين والكلية مما سيؤدي الى تنمية ثقافتهم التنظيمية وهذا ما يؤكده 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 تدرسيي كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة ، وهذا ما اكنته الدراسة السابقة دراسة زغلولى يوسف (دور القيادة الادارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية).

الباب الخامس

٥ - الاستنتاجات والتوصيات

١-٥-١ الاستنتاجات

من خلال مشكلة دراستنا المتمحورة حول دور القيادات الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى تدرسي كليات التربية البدنية ، ومن خلالها تبين لنا ان القيادة الادارية هي المحور الرئيسي في توجيه العمليات الادارية في جميع المؤسسات ، فمن خلال القيادة تستطيع كليات التربية البدنية ان تتحقق النجاح والتميز في عملها ، وهذا لا يتحقق الا من خلال الاهتمام بتدرسين الكلية ، والعمل على بث روح التعاون والمساواة وتوجيه الجهد 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 حكيمه تعمل على توحيد الجهد وارساع ارضية مناسبة ليتم من خلالها تناول مفردات الكلية والعمل على تطويرها ، فالقيادة الادارية هي الهيكل الرئيسي للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمسؤولين وهي احد اوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة.

١-٥-٢ التوصيات

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



- ضرورة اهتمام عمداء الكليات ومسؤولي الأقسام والشعب بمفهوم الثقافة التنظيمية واتخاذ الاجراءات التي تعمل على زيادة ادراك التدريسين للثقافة التنظيمية وبالتالي يؤدى 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 ؛اسساليات الادارة ، منشورات ذات السلسل ، الكويت ، ٢٠٠١.
- عواف كنعان ؛ القيادة الادارية ، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع ، ط١ ، الاردن ، ٢٠٠٦.
- محمد صبحى حسانين ؛ القياس والتقويم في التربية الرياضية ، ج٢، ط٢، مصر ، ١٩٨٧.
- مصطفى باهى ؛ بين النظرية والتطبيق، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، ١٩٩٩.
- هاشم رضا ؛ تنمية مهارات الاتصال والقيادات الادارية، الجزائر، دار الرأي ، للطباعة ، ط١ ، ٢٠١٠.

ملحق (١) استمارءة استبيان

المحور الاول: تساهم القيادة الادارية الناجحة في احترام السلم الاداري داخل الكلية.

١. احترام القائد لك يخضعك للسلم الاداري

نعم..... كلا..... احياناً.....

٢. حسن المعاملة لك ولزملائك تفرض عليك التقانى والجدية في العمل

نعم..... كلا..... احياناً.....

٣. ثقة القائد بك ويزملائك يحسسك بالعمل والجدية

نعم..... كلا..... احياناً.....

٤. قوة شخصية القائد داخل الكلية تؤثر على انطباطك داخلها

نعم..... كلا..... احياناً.....

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

نعم..... كلا..... احياناً.....

المحور الثاني: تساهمن القيادة الادارية الناجحة في تفعيل النظام الداخلى للكلية

٦. القيادة الادارية ذات العلاقات الحسنة مع الافراد تتمى انطباطك بأوقات الدوام والعمل

نعم..... كلا..... احياناً.....

٧. القيادة الادارية ذات العلاقات الحسنة مع الافراد لها تأثير عليك في تقبلك لنظام الداخلى للكلية

نعم..... كلا..... احياناً.....

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

نعم..... كلا..... احياناً.....



٩. شخصية القائد لها علاقة في تطبيق النظام الداخلي

نعم..... كلا..... احياناً.....

١٠. القيادة الناجحة التي تميز 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 تثق 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 تميز بتشجيع الفرد على الابتكار لها تأثير على اتصاله داخل الكلية

نعم..... كلا..... احياناً.....

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

نعم..... كلا..... احياناً.....