فصلنامه تحقیقات جدید در علوم انسانی
Human Sciences Research Journal
دوره چهارم، شماره ۲۸، تابستان ۱۳۹۹، صص ۳۹۷-۳۷۹
New Period 4, No 28, 2020, P 379-397
ISSN (2476-7018) شماره شاپا (۲٤۷٦-۷۰۱۸)

دور القيادات الادارية فی غرس الثقافة التنظيمية لدى التدريسيين فی كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة فی الجامعات العراقية

أ. م دنيا علی عبد الحسن

ملخص البحث

هدف الدراسة: التعرف على دور القيادات الادارية فی غرس الثقافة التنظيمية لدى التدرسين فی كليات التربية البدنية

مشكلة الدراسه: هل تساهم القيادات الادارية فی غرس الثقافة التنظيمية لدى التدرسيين فی كليات التربية البدنية

فروض الدراسة

الفرضية العامة:

تساهم القيادات الادارية فی غرس الثقافة التنظيمية لدى التدريسيين فی كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

الفرضيات الجزئية:

ـ تساهم القيادات الادارية فی احترام السلم الادارى داخل تنظيم كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

ـ تساهم القيادات الادارية فی تفعيل النظام الداخلی لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

ـ تساهم القيادات الادارية فی تفعيل الاتصال داخل تنظيم كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

و قد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل حيث شملت العينة على (۷۰) تدريسية من تدريسيات كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات \ جامعة بغداد للعام الدراسی ۲۰۱۹- ۲۰۲۰ , وقد استخدم المنهج الوصفی لملائمته لطبيعة الدراسة.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

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. التعريف بالبحث

١-١ مقدمة الدراسة واهميتها:

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

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

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

١-٢. مشكلة الدراسة:

اصبحت الرياضة فى عصرنا الحديث استثماراً مهماً ذو ابعاد اجتماعية وسياسية واقتصادية ورياضية لذلك توجهت الانظار نحوالادارة الرياضية كأداة فعالة متطورة لتحقيق اهدافها وللتغلب على الصعوبات التى تواجهها. وان للأساليب الادارية دوراً مهماً فى تطوير المؤسسات والمنظمات لذا وجب على الادارة الرياضية التخلص من جميع الموروثات التقليدية القديمة للادارة والاتجاة نحو كل ماهو حديث وناجح ,وان العنصر البشرى فى اى منظمة اومؤسسة هو العامل الاساسى لنجاحها وتقدمها لذا لابد من الاهتمام به للوصول لمرحلة متقدمة من االتطور والتغير التنظيمى ومن خلال تنمية كفاءته داخل المؤسسة التى يعمل بها , وهذا لايتحقق الا من خلال قيادة ادارية فعالة وناجحة تستطيع التأثير على الافراد نحو السلوك الايجابى الذى يتماشى مع اهداف المنظمة وهذا معناه غرس ثقافة تنظيمة فى اذهان الافراد العاملين داخل اى تنظيم ,لان القيادة الادارية هى المعيار الاساسى الذى يحدد النجاح والكفاءة , اضافة لذلك انها السبيل الامثل للمؤسسات لبناء الخطط الناجحة بأعتبارها هى النشاط الادارى القادر على خلق ثقافة تنظيمة مرنة فى احتواء الازمات وتوجيه العنصر البشرى وتحفيزه , وعليه فصياغة الخطط والتوجيهات الحاضرة والمستقبلية لكل منظمة يرتبط بعنصر القيادة بشكل عام والقيادة الحكيمة بشكل خاص.ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتجيب على السؤال التالى:

هل تساهم القيادات الادارية فى غرس الثقافة التنظيمية لدى التدرسين فى كليات التربية البدنية فى الجامعات العراقية ومنه تفرعت عدة اسئلة:

ـ هل تساهم القيادات الادارية فى غرس الاحترام للسلم الادارى داخل تنظيم كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

ـ هل تساهم القيادات الادارية فى تفعيل النظام الداخلى لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

ـ هل تساهم القيادات الادارية فى تفعيل الاتصال داخل تنظيم كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

١-٣. اهداف الدراسة:

ـ التعرف على دور القيادات الادارية فى غرس الثقافة التنظيمية فى كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

ـ التعرف على دور الثقافة التنظيمية فى التقدم والنجاح فى كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

ـ التعرف على اهمية العلاقة بين التدرسيين والقادة عن طريق الثقافة التنظيمية فى الادارة الرياضية.

ـ توجية انظار القادة فى كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة الى واقع الثقافة التنظيمية

ـ محاولة ايجاد الحلول المناسبة لتمكين القادة من النهوض بالتدرسيين وتطوير امكانياتهم وقدراتهم.

١-٤. فروض الدراسة:

الفرضية العامة:

ـ تساهم القيادات الادارية فى غرس الثقافة التنظيمية لدى التدرسين فى كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

الفرضيات الجزئية:

ـ تساهم القيادات الادارية فى احترام السلم الادارى داخل تنظيم كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

ـ تساهم القيادات الادارية فى تفعيل النظام الداخلى لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

ـ تساهم القيادات الادارية فى تفعيل الاتصال داخل تنظيم كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

١-٥.حدود الدراسة:

ـ المجال البشرى: تمثل بتدريسيات كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات \ جامعة بغداد

ـ المجال الزمانى: للفترة من ٢٠ \١٠ \٢٠١٩ ولغاية ٢٠ \١\٢٠٢٠

ـ المجال المكانى: كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات \ جامعة بغداد

الباب الثانى

٢- الدراسات النظرية والدراسات السابقة:

١-٢ الدراسات النظرية:

١-١-٢ 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 قيادى يخوله للتأثير على الاخرين وتغير سلوكياتهم الادارية بالشكل المرغوب فيه , ويمكن تعريف القيادة الادارية بانها " العملية التى يقوم بها شخص ما يتمتع بصفات تؤهله للقيادة من اجل توجيه العاملين نحو اهداف محددة مسبقاً " [1].

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

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

٢-١-٢ اهمية القيادة في الادارة

١-٢-١-٢ اهمية 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 ويبرز دور القائد من خلال قدرته على تنظيم نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوظيفها بالشكل الصحيح من خلال وضع الموظف المناسب في المكان المناسب [2]

١-٢-٢-٢ اهمية القيادة في الجانب الانساني:

ان للقائد دوراً لايقتصر على علاقته بمرؤوسيه بل يشتمل دوره كمرؤوس يخضع لجميع السلطات العليا ويلتزم بتوجيهاتها اذ يفرض عليه هذا الدور ان يتعامل مع مرؤوسيه تعاملاً 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].

٣-١-٢ 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 , وتتكون 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, ص١١٤.

٤. جمال الدين مرسي ؛ 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

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

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 التحليلى الوصفى" الذى يقوم على تحديد خصائص الظاهرة، وأبعادها فى إطار معين للبيانات ,و قام الباحث باختيار عينة الدراسة من المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية" تيندال "بولاية المسيلة، وتم اختيار وحدات عينة البحث عشوائيا، حيث تكون مجتمع البحث من (١٠٢٩) عامل، وشملت الدراسة (٩٨) فردا.

نتائج الدراسة:

-أصابت القيادة الإدارية فى اعتبارها القائد الناجح هو الذى يتماشى مع التغيرات الجديدة للمنظمة، لكنها أخفقت فى ادارة هذا التغير

- عدم تعزيز القيادة الإدارية لنظام اتصالى يعزز نجاح التغيير الثقافى داخل المنظمة.

- أخفقت القيادة فى تحديد مفهوم الدافعية لخلق قدرة ذاتية للعمل وفق قاعدة الانضباط الداخلى.

- حاولت القيادة الإدارية تشخيص المشكلة الأساسية للمنظمة الصناعية الجزائرية التى تتمثل فى عدم وجود ثقافة مشتركة

الباب الثالث

٣- منهج البحث واجراءاته الميدانية

١-٣ منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفى لملائمته لطبيعة مشكلة الدراسة.

٢-٣ مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث بتدرسيات كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات \ جامعة بغداد والبالغ عددهم (٨٨) تدرسية, وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل حيث شملت العينة على (٧٠) تدرسية فى كلية التربية البدنية و علوم الرياضية للبنات \ جامعة بغداد للعام الدراسى ٢٠١٩-٢٠٢٠.

٣-٣ ادوات جمع البيانات:

فقد تم استخدام الادوات التالية فى بحثنا:

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

١-٣-٣. استمارة الاستبيان:

هي مجموعة من الاسئلة 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 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 (٥عبارات)

المحور الثالث: يخص الفرضية الثالثة ويضم (٥ عبارات)

٢-٣-٣ الاسس العلمية للأداة البحث:

١-٢-٣-٣ الصدق:

وهومن اهم الشروط الواجب توافرها في ادوات البحث , والصدق معناه " ان يكون القياس صادقاً في قياس الظاهرة التي وضع من اجلها " [1]

٢-٢-٣-٣ الثبات:

ويعني ان اداة القياس تعطى النتائج نفسها اذا ما اعيدت في الشروط والظروف نفسها فأننا نحصل على نفس القيم في كل مرة " [2]. وقد استخدمنا معادلة الفا كرنوباخ , واكد معادلته المعروفة بمعامل الفا لتقدير الاتساق الداخلي للاختبارات والمقايس المتعددة الاختبار اي عندما تكون احتمالات الاجابات ليست صفراً اي 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 باهي ؛ بين النظرية والتطبيق , القاهرة , مركز الكتاب للنشر , القاهرة ,١٩٩٩, ص ٢٣.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

٤-٣ اجراءات الدراسة الميدانية:

تم تصميم الاسئلة الخاصة بالأستبيان 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 التى تم طرحها فى 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 فى هذه الدراسة بوسيلة احصائية وذلك من اجل حساب نسب التكرارات فى الاجابات ,لكى يتم تحويل المعلمات الكيفية الى معلومات كمية لتكون اكثر دقة ومصداقية وهذه الوسيلة هى:

النسب المئوية = عدد التكرارات ×١٠٠ ÷ مجموع افراد العينة

الباب الرابع

٤- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

٤- ١ تحليل البيانات

١-١-٤. تحليل البيانات على ضوء الفرضية الاولى

الجدول رقم (١) يبين احترام القائد لك يخضعك للسلم الادارى

الاحتمالات	االتكرار	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.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

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 للتدرسيين تفرض عليهم التفاني والجدية في العمل, وان نسبة (**3%**) اجابوا احياناً, وهذا يدل على ان للقيادة دور مهم في منح التدريسي الثقة والشعور بالهوية بأعتباره عنصر فعال ومهم في المجتمع.

رقم (٣) يبين ثقة القائد بك وبزملائك يحسسك 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 التدرسيين يرون بأن ثقة القائد في التدريسي تحسسهم بالجدية والعمل وان نسبة **(1%)** اجابوا احياناً, وهذا يعني ان ثقة القادة في التدرسيين سوف تجهلهم يشعرون بأنهم جزء مهم في الكلية مما سيؤدي الى امتثالهم 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**

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

نلاحظ من الجدول (۴) ان نسبة **100%** من المستجوبين يرون ان قوة شخصية القائد تؤثر على انضباط التدرسيين داخل الكلية , لذا فأن شخصية القائد لها تأثير فى انضباط التدرسيين داخل الكلية , وتتمثل قوة الشخصية فى المكافأة , المساءلة والرقابة بالاضافة الى صفات اخرى قد يتمتع بها القائد.

الجدول رقم (٥) يبين عدم ثقة القائد فيك وفى زملائك 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 التدرسيين اجابوا بان عدم ثقة القائد فيهم لها رد فعل لديهم , وان نسبة **(4%)** من التدرسيين ان عدم ثقة القائد لاتحدث رد فعل احيانا , وهنا يتبين لنا ان القيادة الحكيمة هى التى تضع الثقة فى التدرسين فى الكلية ومن دون فرض الرقابة عليهم.

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

الجدول رقم (۶) يبين القيادة الادارية ذات العلاقات الحسنة مع الافراد تنمى انضباطك بأوقات الدوام والعمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة ٪
نعم	**66**	**94**
كلا	**2**	**3**
احياناً	**2**	**3**
المجموع	**70**	**100**

يتبين من الجدول(۶) ان نسبة **94%** من المبحوثين اكدوا على ان معاملة القيادة الادارية للتدرسيين بطريقة حسنة تنمى انضباط التدريسيين بأوقات الدوام والعمل, ونسبة **(3%)** لا يجدون حدوث ذلك ونسبة **(3%)** اجابوا بان ذلك يحدث احياناً , لذا فقد تبين ان القيادة الذكية هى التى تحسن التعامل مع التدرسين وتقترب منهم وتلبى احتياجاتهم, وهذا سوف يجعلهم يعملون بأنتظام وحتى من غير وجود قيادة استبدادية.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

الجدول رقم(٧) القيادة الادارية ذات العلاقات الحسنة مع الافراد لها تأثير عليك في تقبلك 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%)** اجابو كلا ونسبة **(4%)** اجابوا احياناً, ومن خلال القراءات السابقة نستخلص ان القيادة الادارية الناجحة هى التى 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 فى الجدول (٨) ان نسبة **(97%)** يرون اذا كان القائد ملتزم بالقيم والضوابط السلوكية فانهم سوف يسيرون على خطاه ونسبة **(3%)** اجابوا احيانا , ولو يجب احد بكلا , ومن خلال تحليلنا للقراءات السابقة نجد ان تبنى القيادة الادارية القيم والضوابط السلوكية داخل الكلية سوف يجعل من القائد قدوة للتدرسيين , لانهم يمثلون الاداة الحقيقى 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**

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

يتضح من الجدول (٩) ان نسبة **(91%)** يرون ان لشخصية القائد دوراً بارزاً فى تطبيق النظام الداخلى للكلية ونسبة **(6%)** لايرون ذلك الا أحيانا ونسبة **3%** اجابوا بكلا , ومن خلال تحليلنا لقراءات الجدول السابق يتضح ان القائد ذو الشخصية القوية يلعب دورا مهما فى تطبيق النظام الداخلى للكلية , فعلى القائد فرض شخصيته منذ تولى منصبه , بحيث يفرض النظام بحكمة وروية ومن دون حدوث مشاكل مع التدرسيين.

الجدول رقم(١٠) يبين القيادة الناجحة التى تتميز بالتعاون داخل الكلية تحتم عليك الالتزام بالنظام الداخلى 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 تحتم على التدرسيين الالتزام بالنظام الداخلى 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 هى التى تخلق روح التعاون والعمل كفريق واحد يسوده الاحترام المتبادل مما يجعل التدرسيين من اداء واجباتهم ومن دون ملل وهذا يعكس الثقافة التنظيمية والتى تؤثر على النظام الداخلى للكلية.

٤-١-٣. 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%)** اجابو بأحياناً, وقد نجد ان بعض التدرسيين يمتنعون فى الغالب من الاتصال بالمسؤول عندما تواجههم مشكلة او صعوبة ويفضلون بالمقابل الاتصال بأحد الزملاء وخصوصا الذى يتمتع بالهيبة والتقدير.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

الجدول رقم(١٢) يبين القيادة الادارية التى 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 التدرسيين يحفزهم على الاتصال فيما بينهم ونسبة **(7%)** لاتحفزهم الا احياناً ونسبة **(3%)**اجابوا بكلا, 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 التى تقوم بها فى 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 التدرسيين من مراكز القيادة يؤثر على عمليات الاتصال التى يقومون بها فى الكلية وان نسبة **(4%)** يجدون بأن هذا القرب لايؤثر على الاتصال, ونسبة **(7%)**اجابو بأحياناً, ونجد ان اغلبية المستجوبين اجابوا بنعم , وعليه فأن الجوانب الموضوعية لها تأثير على العمل ومتغيراته واهمها الاتصالات , فأن الاتصال بين التدرسيين يعمل على تنمية ثقافاتهم وقدراتهم التنظيمية.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

الجدول رقم(١٤) يبين هل القيادة الادارية التى 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 للتدرسيين على الابتكار لها تأثير على العملية الاتصالية داخل الكلية , ونسبة **(3%)** اجابوا بكلا ونسبة **(3%)** اجابوا بأحيانا , ومن خلال ملاحظتنا للجدول السابق يتبن لنا ان مهمة القائد الرئيسية هى ايجاد الطرق التى يمكن من خلالها توحيد الجهود التدرسين , وتحقيق الانسجام والتعاون بين افراد الادارة الواحدة , وهذا سوف يؤدى الى الابتكار والابداع مما يساعد على تطوير العملية الاتصالية والتى سوف تساهم بدورها فى تنمية ثقافتهم التنظيمية وزيادة الابتكار والابداع لديهم.

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

الاحتمالات	التكرار	النسبة ٪
نعم	**68**	**97**
كلا	**0**	**0**
احياناً	**2**	**3**
المجموع	**70**	**100**

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

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

٤-٢. تحليل النتائج ومناقشتهاعلى ضوء الفرضيات

٤-٢-١ تحليل ومناقشة الفرضية الاولى:

من خلال حوصلة التكرارات للتدرسيين المستجوبين والمتعلقة بالمحور الاول والذى يضم (٥) عبارات متمثلة فى الاسئلة (١،٢،٣،٤،٥) , ومن خلال النتائج المحققة فأننا نستنتج ان الاحترم الذى يوفره القادة المسؤولين داخل تنظيم الكلية يجعل التدرسيين يخضعون للسلم الادارى وهذا ما يتجلى فى السؤال (١) , وان حسن معاملة القيادة الادارية للتدرسيين سوف تمنحهم الثقة والاطمئنان والمصداقية فى العمل وهذا يجعلهم يتفانون فى اداء واجباتهم وهذا ما يؤكده السؤال(٢) , ان ثقة القيادة فى التدريسيين يعطيهم الشعور بأنهم جزء مهم من الكلية وهذا ما يجعلهم يمتثلون الى الاوامر والتعليمات وهذا ما نلتمسه فى السؤال (٣) , ان قوة شخصية القائد فى الكلية تحقق التميز والتطور بكل جوانبه وهذا ما يساعد على تشكيل منهجه الذى سيتم فيما بعد تثبيته كثقافة تنظيمية للكلية وهذا ما يتجلى فى السؤال (٤) ,والقيادة الذكية هى التى تضع ثقتها فى التدرسيين ومن دون رقابة وممارسة الضغوطات داخل الكلية وهذا ما يتجسد فى السؤال (٥). ومن هنا نستطيع القول ان الفرضية الجزئية الاولى قد تحققت وهى تساهم القيادات الادارية فى احترام السلم الادارى داخل تنظيم كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

٤-٢-٢ تحليل ومناقشة الفرضية الثانية:

من خلال حوصلة التكرارات للتدرسيين المستجوبين والمتعلقة بالمحور الثانى والذى يضم (٥) عبارات متمثلة فى الاسئلة (٦،٧،٨،٩،١٠) , ومن خلال النتائج المحققة فأننا نستنتج ان القيادة الذكية التى تجيد التعامل الحسن مع التدرسيين سيجعل التدرسيين يحافظون على انضباطهم بالدوام الرسمى وهذا ما يتجلى فى السؤال (٦), وان العلاقة الحسنة للقيادة مع تدريسيها هوعبارة عن جسر تجسده القيادة الادارية وذلك من خلال النظام الداخلى وهذا ما يؤكده السوال (٧) , وان التزام القائد بالانظمة والقوانين لها تاثيراً ايجابياً على انضباط التدرسيين وهذا ما يتجلى فى السؤال (٨) , ولشخصية القائد دوراً مهماً فى فرض النظام الداخلى للكلية وهذا مايتجسد فى السؤال (٩) والقيادة الناجحة هى التى تتسم بالتعاون والاحترام والانسجام مما يجعل التدرسيين يشعرون بالرضا والمسؤولية وهذا ما يتجلى فى السؤال (١٠). ومن خلال هذه المناقشة فأن الفرضية الثانية قد تحققت وهى تساهم القيادات الادارية فى تفعيل النظام الداخلى لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

٤-٢-٣ تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة:

من خلال حوصلة التكرارات للتدرسيين المستجوبين والمتعلقة بالمحور الثالث والذى يضم (٥) عبارات متمثلة فى الاسئلة (١١،١٢،١٣،١٤،١٥) , ومن خلال النتائج المحققة فأننا نستنتج ان للعملية الاتصالية بين القيادة الادارية والتدرسيين دور فى تنمية الثقافة التنظيمية لديهم وحسب عملية التسلسل الرئاسى داخل تنظيم الكلية وهذا ما نجده فى السؤال (١١) , وان ثقة الادارة فى التدرسيين تشجعهم على الاتصال فيما بينهم وهذا

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

ما يؤكده السؤال (١٢), وان عملية انتقاء التدرسيين داخل تنظيم الكلية له دور مهم خصوصاً فيما يتعلق بالجوانب الموضوعية ومن اهمها الاتصالات وهذا ما يؤكده السؤال (١٣) وان مهمة القائد الجيد تتمثل فى ايجاد الحلول والمسالك المناسبة وتحقيق التعاون مما سيؤثر بصورة ايجابية على القدرات الثقافية والابداعية للتدرسيين وهذا ما يتجلى فى السؤال (١۴) , وان القيادة الادارية التى تعمل وفق مبدأ التعاون ستساهم فى تحقيق النسيج الثقافى والتماسك بين التدرسيين والكلية مما سيؤدى الى تنمية ثقافاتهم التنظيمية وهذا ما يؤكده السؤال (١۵). ومن خلال هذه المناقشة تحققت الفرضية الثالثة وهى **تساهم القيادات الادارية فى 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 وهى **تساهم القيادات الادارية فى غرس الثقافة التنظيمية لدى تدريسى كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة** , وهذا ما اكدته الدراسة السابقة دراسة زغلولى يوسف (دور القيادة الادارية الوسطى فى تطوير الثقافة التنظيمية).

الباب الخامس

۵ – الاستنتاجات والتوصيات

۵-۱ الاستنتاجات

من خلال مشكلة دراستنا المتمحورة حول دور القيادات الادارية فى تنمية الثقافة التنظيمية لدى تدرسى كليات التربية البدنية , ومن خلالها تبن لنا ان القيادة الادارية هى المحور الرئيسى فى توجيه العمليات الادارية فى جميع المؤسسات , فمن خلال القيادة تستطيع كليات التربية البدنية ان تحقق النجاح والتميز فى عملها , وهذا لايتحقق الا من خلال الاهتمام بتدرسين الكلية , والعمل على بث روح التعاون والمساواة وتوجيه الجهود لتحقيق الاهداف المرجوة , وقد اوضحت الدراسة ان القيادة تعد ضرورة فى 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 هى الهيكل الرئيسى للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين وهى احد اوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة.

۵-۲ التوصيات

ـ ضرورة ادراك المسؤولين فى مجال الادارة الرياضية للأهمية ودور القيادة الادارية فى تنمية الثقافة التنظيمية لدى تدرسين كلية التربية البدنية

ـ التأكيد على الاهتمام بالجوانب الانسانية للتدرسين لتأثيرها المباشر فيتحقيق الاداء الامثل لهم.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

ـ ضرورة اهتمام عمداء الكليات ومسؤولى الاقسام والشعب بمفهوم الثقافة التنظيمية واتخاذ الاجراءات التى تعمل على زيادة ادراك التدرسين للثقافة التنظيمية وبالتالى يؤدى الى زيادة الانتماء الوظيفى لديهم.

ـ ضرورة تنظيم ندوات علمية و تثقيفية فى هذا المجال.

ـ اجراء دراسات حول الثقافة التنظيمية وعلى كليات وبأختصاصات اخرى.

ـ اجراء دراسات حول الثقافة التنظيمية وعلى مختلف المؤسسات الرياضية

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

المصادر

ـ جمال الدين مرسى؛ ادارة الثقافة التنظيمية والتميز , مصر , الدار الجامعية ,٢٠٠٦.

ـ زغلولى يوسف ؛ دور القيادة الادارية الوسطى فى تطوير الثقافة التنظيمية , اطروحة دكتوراه , كلية الادارة, جامعة الجزائر ,٢٠٠٦.

ـ زكى هاشم ؛اساسيات الادارة , منشورات ذات السلاسل , الكويت ,٢٠٠١.

ـ عواف كنعان ؛ القيادة الادارية , دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع , ط١ , الاردن , ٢٠٠٦.

ـ محمد صبحى حسانين ؛ القياس والتقويم فى التربية الرياضية , ج٢,ط٢,مصر , ١٩٨٧.

ـ مصطفى باهى ؛ بين النظرية والتطبيق, القاهرة , مركز الكتاب للنشر ,١٩٩٩.

ـ هاشم رضا ؛ تنمية مهارات الاتصال والقيادات الادارية, الجزائر, دار الراية , للطباعة ,ط١, 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 والجدية فى العمل

نعم..... كلا..... احياناً.....

٣. ثقة القائد بك وبزملائك يحسسك بالعمل والجدية

نعم..... كلا..... احياناً.....

۴. قوة شخصية القائد داخل الكلية تؤثر على انضباطك داخلها

نعم..... كلا..... احياناً.....

۵. 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

۶. القيادة الادارية ذات العلاقات الحسنة مع الافراد تنمى انظباطك 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.....

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

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 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 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.....

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]