

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: إدارة وتنظيم في الرياضة

دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية

لدى العاملين في المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية بالمسبح النصف أولمبي بلدية رأس الوادي ولاية برج بوعرييج

إشراف الدكتور:

- منجحي مخلوف

إعداد الطالب:

- بلمختار هشام

السنة الجامعية 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ

الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة الشكر وعرفان

إهداء

مقدمة..... أ

الفصل الأول : الخلفية النظرية والدراسات السابقة

القيادة الإدارية

1- تمهيد..... 03

2- القيادة في الفكر الإداري القديم..... 04

3- القيادة في الحضارة المصرية..... 04

4- القيادة في الحضارة الصينية..... 04

5- القيادة في الحضارة الرومانية..... 05

6- القيادة في الحضارة العربية الإسلامية..... 05

7- نظريات القيادة الإدارية..... 06

7-1 نظرية السمات..... 06

7-2 النظرية الموقفية..... 07

7-3 نظرية الرجل العظيم..... 08

7-4 النظرية التفاعلية..... 08

- 8- أنماط القيادة الإدارية.....09
- 8-1 من حيث سلطة القيادة.....09
- 8-2 من حيث أساليب القيادة.....10
- 9- أهمية القيادة في الإدارة.....11
- 9-1 أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة.....11
- 9-2 أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة.....12
- 9-3 أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة.....12

الثقافة التنظيمية.

- 1- تطور مفهوم الثقافة التنظيمية.....12
- 2- وظائف الثقافة التنظيمية.....13
- 3- الخصائص الرئيسية لثقافة المنظمة.....13
- 4- مصادر الثقافة التنظيمية.....15
- 5- نشوء الثقافة التنظيمية وترسيخها.....15
- 6- وسائل ترسيخ الثقافة.....16
- 7- صفات الثقافة التنظيمية الايجابية.....17

- 8- مراحل صناعة القادة للثقافة التنظيمية.....17
- 9- دور الثقافة التنظيمية في زيادة فعالية المؤسسة.....18

المنشآت الرياضية:

- 1- مفهوم المنشآت الرياضية.....18
- 2 - سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية.....19
- 3 -تسيير المنشأة الرياضية.....19
- 4 المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي.....19
- الدراسات السابقة.....21

الفصل الثاني : إطار العام للدراسة

- 1- الكلمات الدالة في الدراسة.....28
- 2- إشكالية الدراسة.....30
- 3- أهداف الدراسة.....31
- 4- أهمية الدراسة.....31
- 5- فرضيات الدراسة.....31

الفصل الثالث : إجراءات الميدانية للدراسة

- 1- الدراسة الاستطلاعية34
- 2- المنهج المتبع في الدراسة.....34
- 3- المجتمع وعينة الدراسة.....34

- 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات.....34
- 5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة.....36
- 6- الأساليب الإحصائية.....36

الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

- 1- تحليل البيانات على ضوء الفرضية الأولى.....39
- 2- تحليل البيانات على ضوء الفرضية الثانية.....46
- 3- تحليل البيانات على ضوء الفرضية الثالثة.....53

الفصل الخامس : استنتاجات و اقتراحات .

- 1- استنتاجات عامة.....64
- 2- اقتراحات.....64
- 3- آفاق المستقبلية للدراسة.....65
- 4- المراجع المعتمدة في الدراسة.....64

5- الملاحق.

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المعاملة الطيبة لك و لزملائك تفرض عليك التفاني في العمل	39
02	احترام القائد للعاملين يخضعهم للسلم الإداري	40
03	دور قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباط العامل داخلها	41
04	ثقة القائد في العامل يحسبك بالعمل و الجدية	42
05	ضعف شخصية القائد للمؤسسة يجعلك لاتبالي التفاني في العمل	43
06	عدم ثقة القائد في المؤسسة فيك وفي زملائك وشكوكه لها رد فعل عندكم	44
07	قرب العاملين من القائد يحسبهم بضرورة احترام السلم الإداري	45
08	معاملة القيادة الإدارية للعاملين تنمي انضباط العاملين بأوقات العمل	46
09	العلاقة الحسنة للقيادة الإدارية مع العمال لها اثر في تقبل النظام الداخلي للمؤسسة	47
10	العلاقة الحسنة للقيادة الإدارية تجعل العامل راضي عن شروط التوظيف في المؤسسة	48
11	دور شخصية القائد في تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة	49
12	توفير القيادة الناجحة للتعاون داخل المؤسسة يحتم على العامل تطبيق النظام الداخلي	50
13	إذا كان القائد محافظ على القيم التنظيمية والضوابط السلوكية داخل التنظيم هل يسير سيره العاملين	51
14	إذا كانت القيادة الإدارية مهمشة هل يحترم العاملين النظام للمؤسسة	52
15	المعاملة الطيبة للقيادة الإدارية للعاملين تحفزهم على الاتصال بأنواعه داخل المؤسسة	53
16	شخصية القائد في المؤسسة تحكم العملية الاتصالية بها	54
17	ثقة القيادة الإدارية في العاملين يحفزهم على الاتصال فيما بينهم	55
18	قرب العاملين من مراكز القيادة يؤثر على الاتصال التي يقومون بها في المؤسسة	56
19	احترام الفروق الفردية من طرف القيادة الإدارية لها اثر على ظاهرة الاتصال في المؤسسة	57
20	تشجيع القيادة الإدارية للفرد على الابتكار لها اثر فيما يخص اتصاله داخل المؤسسة	58
21	القيادة الإدارية التي تفرض التعاون داخل المؤسسة تشجع على الاتصال في المؤسسة	59

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المعاملة الطيبة لك و لزملائك تفرض عليك التفاني في العمل	39
02	احترام القائد للعاملين يخضعهم للسلم الإداري	40
03	دور قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباط العامل داخلها	41
04	ثقة القائد في العامل يحسبك بالعمل و الجدية	42
05	ضعف شخصية القائد للمؤسسة يجعلك لاتبالي التفاني في العمل	43
06	عدم ثقة القائد في المؤسسة فيك وفي زملائك وشكوكه لها رد فعل عندكم	44
07	قرب العاملين من القائد يحسبهم بضرورة احترام السلم الإداري	45
08	معاملة القيادة الإدارية للعاملين تنمي انضباط العاملين بأوقات العمل	46
09	العلاقة الحسنة للقيادة الإدارية مع العمال لها اثر في تقبل النظام الداخلي للمؤسسة	47
10	العلاقة الحسنة للقيادة الإدارية تجعل العامل راضي عن شروط التوظيف في المؤسسة	48
11	دور شخصية القائد في تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة	49
12	توفير القيادة الناجحة للتعاون داخل المؤسسة يحتم على العامل تطبيق النظام الداخلي	50
13	إذا كان القائد محافظ على القيم التنظيمية والضوابط السلوكية داخل التنظيم هل يسير سيره العاملين	51
14	إذا كانت القيادة الإدارية مهمشة هل يحترم العاملين النظام للمؤسسة	52
15	المعاملة الطيبة للقيادة الإدارية للعاملين تحفزهم على الاتصال بأنواعه داخل المؤسسة	53
16	شخصية القائد في المؤسسة تحكم العملية الاتصالية بها	54
17	ثقة القيادة الإدارية في العاملين يحفزهم على الاتصال فيما بينهم	55
18	قرب العاملين من مراكز القيادة يؤثر على الاتصال التي يقومون بها في المؤسسة	56
19	احترام الفروق الفردية من طرف القيادة الإدارية لها اثر على ظاهرة الاتصال في المؤسسة	57
20	تشجيع القيادة الإدارية للفرد على الابتكار لها اثر فيما يخص اتصاله داخل المؤسسة	58
21	القيادة الإدارية التي تفرض التعاون داخل المؤسسة تشجع على الاتصال	59

مقدمة:

إذا ما أردنا للرياضة أن تزدهر وتتقدم فلا بد من أن تتخذ العلم طريقا والإدارة هي أحد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها كافة الدول المتقدمة ومنشآتها ومؤسساتها في النهوض بالرياضة والتربية الرياضية، وواضح من هذا أن محور الإدارة العلمية الرياضية هو العنصر البشري وكيف يمكن أن يتحقق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم المختلفة وهذه هي الحقيقة التي تضفي على الإدارة طابعا خاصا باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية تسييرية من جهة، واقتصادية سياسية من جهة أخرى، ذلك يتطلب من الإدارة الحسنة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بأكفأ تسيير للإمكانيات المتاحة مع توفير أفضل مناخ تسييري لعمل العنصر البشري مع أقل جهد من جانبه ويعرف العلماء "الإدارة بأنه نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد"، وكل هذا يتوقف على نمط تسيير الأفراد العاملين في المؤسسة أو المنشأة أو الهيئة وتنمية العلاقات الإنسانية وإتباع حاجاتهم والعمل على رضاهم بقدر الإمكان.

لقد نالت ظاهرة القيادة عموما والإدارية بوجه خاص باهتمام الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم ومشاربهم الفكرية منذ أقدم القصور وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية، بدءا من نشأة أول التجمعات الإنسانية البدائية البسيطة، ومرورا بمجموعة من التحولات والتغيرات والتبديلات المتعددة الأوجه، في مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية، وانتهاء بتبلور المرحلة العلمية أين شهدت بوادر إدراك ووعي جديد ومختلف الدور الفعل القيادي وأهميته في إحداث التطور والتقدم والتنمية على جميع المستويات وداخل جميع المؤسسات ومنها الرياضية. (عبد القادر قرش: 2008ص15)

إن استقراء الواقع في عصرنا الحالي يؤكد على أكثر من صعيد أن نجاح المنظمة أو المؤسسة في أداء مهامها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة القيادة على القيام بوظائفها خاصة المتعلقة بعلاقتها مع العاملين وإيجاد طرق تؤدي إلى تنمية الثقافة التنظيمية لهم، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تبني سياسة شفافة تتمكن من استثمار المعلومات كإحدى مصادر القوة والسلطة بصورة عقلانية رشيدة لإقامة علاقات متوازنة ومترابطة ومتناسقة بين متطلبات التنظيم والموارد البشرية (العاملين).

من خلال دراستنا هذه سنتعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية، ومنه قسمنا بحثنا إلى خمسة فصول : الفصل الأول الخلفية النظرية و الدراسات السابقة ، وفي الفصل الثاني الإطار العام بالدراسة تطرقنا فيه إلى الكلمات الدالة في الدراسة و إشكالية الدراسة ،أهداف الدراسة ، أهمية الدراسة ، فرضيات الدراسة ، وفي الفصل الثالث تناولنا الدراسة الاستطلاعية ، المنهج المتبع ، ومجمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات ،إجراءات التطبيق الميداني للأداة والأساليب الإحصائية ، ثم تطرقنا في الفصل الرابع إلى عرض النتائج وتحليلها، وفي الفصل الخامس و الأخير بعرض النتائج النهائية وطرح بعض الاقتراحات التوصيات.

تمهيد:

تعد الخلفية النظرية والدراسات السابقة المنطلق الأول للباحث عند بداية دراسته ففيها يقوم الباحث بجمع المعلومات النظرية التي لها ارتباط بموضوع الدراسة حيث تساعد في تفسير النتائج المحصل عليها. وفي هذا الفصل سنطرق إلى : القيادة الإدارية ، ثم نتطرق إلى الثقافة التنظيمية ثم نتطرق إلى المؤسسات الرياضية بالإضافة إلى أهم الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

الخلفية النظرية:

أولا : القيادة الإدارية :

1- القيادة في الفكر الإداري القديم:

يلقى موضوع القيادة اهتمام كبير منذ أمد بعيد و تعاقب الحضارات، و يرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة من حيث المحافظة على كيانها ونجاحها. وسوف نحاول عرض مفهوم القيادة في أهم الحضارات القديمة.

1-1 القيادة في الحضارة المصرية:

ذهب ماكس فيبر (MAX WEBER)، و ميشال روستوفتسف (Michael Rosetovtzeff) وجيمس بريستاد (James Breasted) أن مفهوم القيادة في هذه الفترة، كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية، من أجل تحقيق اعلي درجات الرخاء والرفاهية، حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملك لهم . وإنها بيتهم الواسع مما حدا بهم لإتباع الأسلوب الأبوي في القيادة، كما عملت الإدارة المصرية على تدريب كبار موظفي الدولة وتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة، كما قدمت نظاما للحوافز يقوم على تقديم مشجعات مادية ومعنوية للموظفين (نواف كنعان: 1999، ص 27-28).

كما شهدت الإدارة المصرية في الفترة ما بين (2900 - 2475) تنظيما وتنسيقا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة، يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك، فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون، والذي تتركز في شخصه كل السلطات، ويليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به باعتباره المنظم لجهاز الحكومة ويخضع لإشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية كالخزانة ومخازن التزويد، الزراعة والأشغال العامة. (noël boyer: 2003, p23-24).

2-1 القيادة في الحضارة الصينية:

شهدت نظم الإدارة وضعا متطورا في الإدارة الصينية القديمة، حيث أثرت في الفكر الإداري بما قدمته من حلول متقدمة و ناجحة لحل المعضلات التي تولجها القادة الإداريين. وأوجدت أكثر الوسائل تقدما لشغل المناصب القيادية عن طريق النظام الامتحانات الذي طبقتة على مدى أكثر من ألفي عام، إدركا منها لأهميته في الكشف عن المهارات القيادية. كما عرفت الإدارة الصينية الاتصالية الإدارية وجعلت لها مستشارا خالصا؛ كما كان للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفة كونفوشيوس (confucius) أثرا بارزا في تطوير ومفهوم القيادة وأساليبها و خصائصها وتمثل ذلك في التوجهات التي قدها لترشيد سلوك القادة وتحديد الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، كالحكمة، القدوة الحسنة، والإدراك الواعي لعادات وتقاليد المرؤوسين والأخذ بآرائهم، وتحذيره من الأسلوب الأوتوقراطي القائم على إكراه المرؤوسين للقيام بالأعمال عن طريق العقاب (نواف كنعان: 1999، ص 31-33).

1-3 القيادة في الحضارة الرومانية:

شهدت الإدارة الرومانية في الفترة ما بين (280-78 ق. م). أي في عهد الجمهورية الرومانية، تركيزاً للسلطة في يد الحاكم والمجلس المساعد له المحتكر من قبل الطبقة الأرستقراطية، حيث كانت المؤهلات المطلوبة للانتماء إلى هذه الطبقة هي: الثروة والأصل النبيل، بينما في عهد الإمبراطورية الرومانية وحتى سقوطها أي الفترة الممتدة من (78-306 ق.م). أصبح شغل الوظائف القيادية قاصراً على الرجال ذوي القدرات الذهنية والعملية، كما تم تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في عهد دكليديانوس (Dogldyanose) (نواف كنعان: 1999 ص40) حيث أشرك معه ثلاث من زملائه في ممارسة مهامه القيادية، لاقتناعاً بأن قدرات الفرد الواحد أياً كان لا تكفي للاضطلاع بالسلطة، كما قسمت الإمبراطورية في عهده إلى أربعة أجزاء عين على كل جزء منها حاكماً.

1-4 القيادة في الحضارة العربية الإسلامية :

عاش المجتمع العربي حالة من التفكك وعدم النظام قبل الإسلام، وبظهور الإسلام وإقامة دولته الأولى في عهد رسول الله صلى الله عليه و سلم ، شهدت الإدارة العربية تنظيمًا إداريًا متقدماً شمل جميع أجهزة الدولة، وأصبح للعرب ولأول مرة في تاريخهم، دولة لها أركانها الثلاثة: الأرض، الشعب، والنظام. وأوجد الرسول صلى الله عليه و سلم نظاماً إدارياً خاصاً، لا علاقة له ولا تأثير عليه من أية حضارة سابقة. (فاروق مجادلوي: 2003 ص51)

ففي عهده صلى الله عليه و سلم كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وفي عهده صلى الله عليه و سلم كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان هو المشرع، القائد ورئيس الإدارة كلها. فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية لقوله صلى الله عليه و سلم: " لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم ". "ومن أهم السمات القيادية التي عرفت في عهد الرسول صلى الله عليه و سلم و سلم ، القدوة الحسنة، الإخاء، البر والرحمة والإيثار، وكان عليه الصلاة والسلام يحث أولي الأمر على أن يولوا أعمال المسلمين أصلح من يجدونه لذلك العمل، لقوله صلى الله عليه و سلم: " من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنون ". (عامر مصباح: 2003 ص16)

اختيار الأصلح كما يقول الإمام ابن تيمية يكون باختيار الأمثل في كل منصب بحسبه ويعرف الأمثل بقوته وأمانته لقوله تعالى: "إن خير من استأجرت القوي الأمين" (سورة القصص الآية 26)

والقوة تكمن في الحكم بين الناس بالعدل والقدرة على تنفيذ الأحكام، والأمانة ترجع إلى خشية الله ، كما طبقت الإدارة في هذه الفترة، مبدأ الأجر على قدر العمل تطبيقاً لأحكام الآية الكريمة: " ولكل درجات مما عملوا ولنوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون ". (سورة الشورى الآية 28)

وطبقت الإدارة كذلك مبدأ الشورى الذي يعتبر من أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام لقوله تعالى: " وأمرهم شورى بينهم ". (سورة الشورى الآية 38)

كما عمل الرسول صلى الله عليه و سلم بمبدأ تقسيم العمل حيث عين اثنين وأربعين كاتباً، يقوم كل منهم بعمل معين، فكان على ابن أبي طالب كتباً للعهد إذا عاهد والصلح إذا صالح، وكان حذيفة بن سليمان صاحب سره . كما له كتاب ينظمون أموال الصدقات، المغام، الديون، المعاملات، كما كان زيد بن ثابت ترجمانه بالفارسية والرومية والحبشية واليهودية.

وفي عهد الخلفاء الراشدين عرفت الإدارة كثيراً من المبادئ الإدارية تمثلت في الأسلوب الديمقراطي لشغل الوظائف القيادية، مبدأ التظلم الإداري، مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية، مبدأ المكافأة وتقدير الجهود ومبدأ تقسيم الأعمال حسب الكفاءة والتخصص .

وفي عهد الأمويين، اقتضى اتساع رقعة الدولة الإسلامية وصعوبة الاتصالات، لتطبيق مبدأ تفويض السلطة، حيث قام الخلفاء بتفويض الولاة مباشرة سلطاتهم الشبه مطلقة في الولايات التي يشرفون عليها، كما تشدد الأمويون في توافر سمتين هامتين فيمن يتولى المناصب القيادية هما: المقدرة والأمانة .

أما في عهد العباسيين، فقد شهدت الدولة نظاماً إدارياً محكماً يضم أحد عشر ديواناً بعد أن كان في عهد الدولة الأموية خمسة دواوين، حيث أدت صعوبة الاتصالات إلى منح الولاة حق الإشراف التام على ولاياتهم، كما عرفت الإدارة العباسية العديد من المبادئ لترشيد السلوك الإداري كالرقابة الأمنية على الموظفين والتوجه لبناء علاقات إنسانية طيبة معهم، كالتروي في إصدار القرارات ومشاورة أهل الخبرة والتجربة، إنجاز العمل والبت السريع في الأمور، حسن المقابلة للمرؤوسين والاستماع لهم وتفهم مشاكلهم.(فاروق مجادلوي: 2003 ص53)

2-نظريات القيادة الإدارية :

تعرف الإدارة في المجال التنظيمي اختلافاً في وجهات النظر؛ وهذا ما يدل عليه تعدد النظريات التي اختلفت آراؤها وتفسيرها لمفهوم القيادة، وقدمت كل نظرية وجهة نظر مختلفة عن الأخرى. وسوف نتناول أهم النظريات المفسرة لظاهرة القيادة:

2 -1نظرية السمات :تذهب هذه النظرية إلى فكرة مفادها أن القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأشخاص وتؤهلهم لكي يكونوا قادة، ومن أهم سمات القادة لدى أصحاب هذه النظرية:

أ- **الخصائص الجسدية** :حيث يكون القادة اقرب للطول في القامة وضخامة الجسم وقوة البنية وثقل الوزن ووفرة النشاط والحيوية، وسلامة البدن من العيوب .

ب- **القدرات العقلية** :حيث يكون القادة أكثر ذكاء وإدراكاً وعمقا من التفكير وأوسع ثقافة والنظر البعيد وأعمق بصيرة، وأكثر وعياً بالأحداث من رؤوسيه. كما له القدرة على الحكم السليم والتفكير الموضوعي، مع القدرة على الإبداع والابتكار .

ج- **السمات الاجتماعية** :وتتمثل في الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية. كما يتميز بالقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات ونيل الحب والاحترام والشعور بأحاسيس الجماعة

ومشكلاتها، مع حقائق انبساطية وروح فكاهية وقدرة على رفع معنويات الآخرين ودفعهم حول شخصيته وحول الأهداف التي ينادي بها، مع قدرة على السيطرة وإمكانية التأثير في الآخرين (محمد شفيق: 1992 ص 236).

د - سمات عامة: يتميز بالهندام الحسن ورشاقة المنظر، والخلق الرفيع والسمعة الطيبة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية، مع اتصافه بالثبات والنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها .

وفي الحقيقة انه إذا كانت هناك سمات شائعة ومشتركة بين القادة إلا انه لا يمكن التسليم بها لان السمات والخصائص والقدرات تختلف من شخص لآخر ومن جماعة إلى أخرى وذلك حسب الو ضيفة والمركز، فالقائد هو نتاج للجماعة المشتركة والقوة الاجتماعية، في موقف معين ولدى جماعة بذاتها. (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2002 ص 221)

النقد الموجه لهذه النظرية: تعرضت نظرية السمات للانتقادات التالية :

- إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة، وقد تتوافر في القادة وغير القادة، مثل الذكاء، القدرات الجسمية، والحماسة، والعزم، والاستقامة، العدل، والطموح، وغيرها...
 - إن الدراسات والبحوث العديدة التي قام بها أنصار هذه النظرية، والتي تركزت على دراسة العلاقة بين السمات الشخصية والقيادة، قد فشلت في أن تجد نمطا متسقا للسمات التي تميز القادة ويمكن تطبيقه بصفة عامة .
 - أنه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة من السمات .
 - نظرية السمات تبدو غير واقعية، ذلك لان القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو
 - معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية، لا يمكن تطبيقه عمليا...، فمن غير الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم كل السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة .
 - أن النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة. (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2002 ص 222)
- 2-2 النظرية الموقفية** نظرا إلى أن نظرية السمات أو الرجل العظيم لم تقدم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في القيادة، بل اقتصرت على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة، بل اقتصرت على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة، فقد حاولت نظرية الموقف تلاقي ذلك النقص فاعتبرت البيئة عاملا حاسما في ظهور القيادة، فقد أوضحت الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القيادة. (خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاضم محمود: 2000، ص 224)
- يذهب أنصار هذه النظرية إلى أن موقف وظروف معينة هي التي تهئ أفراد معينين ليكونوا قادة، والفرد الذي قد يكون قائدا في موقف لا يكون قائدا في موقف آخر .

فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم فالجانب الأساسي المركز عليه في النظرية الوقفية هما القائد، الجماعة، الموقف، فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكنه إنجاز أهدافه.

أي أن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبطان بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين ، وذلك لان متطلبات القيادة تختلف حسب المجتمعات، والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد والمراحل التي يمر بها التنظيم، والمنصب القيادية المطلوب شغله، فاختلاف المجتمعات يؤدي إلى اختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة. (عبد الغفار حنفي: 1998، ص5)

2-3 نظرية الرجل العظيم :

تزعم هذه النظرية أن هناك رجالا عظماء لهم قدرات ومواهب فائقة تميزهم عن غيرهم، وتنم عن العبقريّة والتفوق في كافة المجالات. هذه الصفات تجعل منهم قادة تختارهم الجماعة لقيادتها إيماناً بتلك الخصائص والقدرات (محمد البدوي الصافي خليفة: 2002، ص181)

1- شخصية المرؤوس: فالتطبيق العملي يثبت أن هناك موظفين يميلون إلى الخضوع للسلطة ويعملون بصورة أفضل في ظل قيادة تسلطية بل أنهم يصيرون مهملين أو مضطربين إذا منحوا حرية كبيرة.

2- خصائص العمل: فالعمل البسيط غير المعقد والذي لا يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل فتناوبه القيادة الديمقراطية.

3 - أدوار العمل: ويمكن تقسيم الأدوار التي يقتضي أداء العمل القيام بها إلى ثلاث مجموعات هي:

- أدوار خاصة بالقائد: كتحديد الأهداف العامة للتنظيم

- أدوار خاصة بالمرؤوسين: مثل كيفية استعمال العامل لآلة معينة أو تشغيلها .

- أدوار مختلطة أو مشتركة بين القائد ومرؤوسيه: وهي أعمال يمكن أن يقوم بها .

القائد أو المرؤوسين أو كلاهما مثل تغيير مكان الآلات التي استخدمها العمال فعلا لمدة سنوات.

النقد الموجه لهذه النظرية :

-معظم صور المواقف تؤكد على التناسب بين القائد والمهمة وتهمل التناسب بين القائد والتابعين.

-تتغاضى عن أسباب تفضيلها قائد على آخر رغم ثبات المهمة، كما أن القادة قد يغيرون سلوكهم لكي يتناسب مع الموقف ليناسب حاجته.

-تفترض نظرية البيئة والمواقف أن القيادة ستا تكيّة ثابتة، تدلّ البراهين بان القيادة تتضمن تغيرات مستمرة.

(صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2002 ص241)

2-4 النظرية التفاعلية: (المدخل التوفيقي)

يقوم هذا المدخل أساسا على الجمع بين النظريتين (نظرية السمات، نظرية الموقف) ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر على أنها عملية تفاعل اجتماعي وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات

الموقف، وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولاسيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة .

وتعتبر " النظرية التفاعلية " من أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التوفيقي وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي: (القائد وشخصيته وإمكانياته ونشاطه في الجماعة، الأتباع وحاجاتهم واتجاهاتهم .(صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2002ص 239)

والقيادة في هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضوا في ال مؤسسة يشاركها مشاكلها ومعاييرها وآمالها ويوثق الصلة بين أعضائها ويحصل على تعاونهم، ويتعرف على مشكلاتهم، وهو يتفاعل معهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة. (فمثلا قد يعطي القائد توجيهات لتحقيق هدف معين، ويواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف والمصاعب المحيطة به، وهو بذلك يكون تكفل بحاجات الأفراد واتجاهاتهم ومشكلاتهم وبإمكانيات هذه الجماعة والظروف المحيطة التي تجعل الأتباع يتجمعون حوله ويتفهمون توجيهاته ويمنحوه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب). (محمد شفيق: 1992 ص 99)

تقييم النظرية التفاعلية :

يتضح من خلال عرضنا للنظرية التفاعلية أنها تقيم فهمها للقيادة على أساس التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه كما أنها تربط نجاح القائد بمدى قدرته على التفاعل مع الجماعة العاملة في موقف معين، وهي بذلك حددت خصائص القيادة على أساس ثلاثة أبعاد وهي (القائد الموقف، المرؤوسين) ومن هنا فإن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية ويظهر هذا الإسهام على النحو التالي :

-تبدو النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصح شخص للقيام بمطالب هذا الدور .
- لم تنكر هذه النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقف) ، ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها المعيار الذي تحدد به خصائص القيادة الإدارية.

3-أنماط القيادة الإدارية:

أولا: من حيث سلطة القيادة: يرى كل من "محمد حسن الشماع" و"خضير كاضم" أن القيادة تنقسم من حيث السلطة إلى نوعين

-القيادة غير الرسمية :

تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد إذ يكون للجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة .ومما يساهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد .

واختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، ومن هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة. (خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم محمود: 2000، ص223)

- القيادة الرسمية :

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي. ويلعب الجانب الإشرافي دوراً مهماً في إدارة أنشطة المنظمة حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسئول عنهم وعليهم كمرؤوسين وتلقي التعليمات وتنفيذه وفق للأنظمة السائدة ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء أكان مدير القسم أو الشعبة أو ملاحظ العمل. (خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم محمود: 2000، ص226)

ثانياً: من حيث أساليب القيادة

-القيادة الديمقراطية

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق تعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم. كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات والقائد لا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء ولكن في القيادة الديكتاتورية أو الاستبدادية يحدد سياستها ويكلف الأعضاء بالتنفيذ خطوة خطوة. (عبد الرحمن العيسوي: 2002، ص221)

أما الأفراد فيشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي لهم وكذا حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون القيام بها حسب قدراتهم وميولهم أكثر حماسة واندفاعاً للعمل ويفيد كل منهم حسب قدراته في الجماعة الأكثر تماسكاً وترابطاً وإحساسهم بالجماعة قوي. (محمد المنشاوي وآخرون: 2001، ص16)

-القيادة الاتوقراطية:(الديكتاتورية)

تتركز السلطة بيد القائد وحده فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد ويرسم خطط الجماعة ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم ، وهو وحده الحكم ومصدراً لثواب والعقاب وهو يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في تقليل الاتصال بين الأعضاء.

وكلما أمكن يكون الاتصال عن طريقه وتحت إشرافه وهو يتدخل في معظم الأمور وشتى الأعمال وتفاصيل الأشياء بطبيعة الحال فانه وفي ظل المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم إبداء الرأي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والابتكار حيث يعتمدون عليه كلية.

وقد استخدم هذا الأسلوب في عهد الثورة الصناعية حيث كان ينظر إلى العمال كسلعة , وكانوا غير مدرين وغير مهرة . (محمد شفيق: 1999، ص117)

-القيادة الفوضوية (الحرية):

وهذا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد الجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ . (محمد شفيق: 1999 ، ص119)

فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بإنجاز هذه الأهداف , كما ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن بحيث لا يقدم في ذاته إسهاما للجماعة . ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي , كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة, كذلك تكون أقل عدوانا وأكثر تعاونا وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية, ويميل الأعضاء إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد , أما في الجو الديكتاتورية فان الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب القائد . (عبد الرحمن العيسوي:2002، ص229-230)

تقييم القيادة الفوضوية :

إن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن أسلوب القيادة الحرة غير مجد في التطبيق العملي، لكونه يقوم أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، (ولأن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقي مسؤولية إنجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط لسلوكهم أو توجيه جهودهم. ومما سبق نستنتج من هذه التصنيفات ونتعرف على القيادة الإيجابية التي تؤثر على الأفراد وصيرورة المؤسسة.

4- أهمية القيادة في الإدارة:

4-1 أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة:

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون. كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم، وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه. فقيادة جميع جوانب التنظيم تتأتى من خلال التنسيق، والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم. (نواف كنعان:1999ص114)

2-4 أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة:

أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه ولكنه يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها. وهو ما يسمى بدور التبعية، حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه، وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين، يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم، وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات وممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم. (زكي محمود هاشم: 2001، ص5)

4-3 أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة :

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد مرؤوسيه، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينها وبين المجتمع ككل من جهة أخرى فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعدد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف. (جورج فريد ملي، بيار فاتيل، ترجمة الدكتور حسين حيدر: الجزائر، ص7)

ثانيا : الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تتطور مع الوقت، وتتكون من خلال التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها، وتستمد الثقافة التنظيمية من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة، كما تستمد من القواعد والمعايير التي تطبقها المؤسسة، وهي التي ترسم الصورة الذهنية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى، وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من كل .

وتلك الثقافة هي التي تيسر اندماج العاملين الجدد في المؤسسة، وتعزز التزام كل من ينتمي إليها بقيمها وأهدافها . والثقافة التنظيمية مثلها مثل الثقافة المجتمعية تسيطر على سلوك من ينتمون إليها وتتحكم فيه رؤيتهم للعالم وتفاعلهم معه، وتفسر كل التعقيدات الخفية في حياة المؤسسة.

1-تطور مفهوم الثقافة التنظيمية

لعل أول من استعمل مفهوم ثقافة المؤسسة "ج. اليوت (Elliotjocques) سنة 1951 حتى وان أكد "كيش ديس: أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات، ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1977 إذا استثنينا مقالي "عبد الله بندي " و"ومزوار بلخضر". (بشير محمد: 2007، ص07)

وهناك من يرى أن هذا المفهوم أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وهذا في سنة 1981 واستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980. وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Week Business) وأدرجت مجلة (Fortune) ركنا خاصا تحت عنوان (Corporate culture). إلى أن جاء الباحثان (Deal .E.T et Kennedy A.A) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (Corporate culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح "الثقافة التنظيمية" لم يصبح شائعا إلا مع حلول الثمانينات الميلادية ويحيل هوفستيد ذلك لكتابين هما: كتاب ثقافة المنظمة Corporate culture 1982 Kennedy Deal وكتاب البحث عن الامتياز "التميز" ببيتز ووترمان 1982 (In Search of excellence : Peters et Waterman).

وفي مطلع التسعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم. (السعيد بن يمينه: 2013 ص 12)

2-وظائف الثقافة التنظيمية:

يرى كل من (pederson & scrensene) أن للثقافة أربعة وظائف وهي كالتالي :

- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين , حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة .
- تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.
- تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة وأيضا لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.

-تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة من البيئة الخارجية المضطربة.

3- الخصائص الرئيسية لثقافة المنظمة:

تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص أهمها :

3-1 ثقافة المنظمة نظام مركب :

تتكون الثقافة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها.

3-2 ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل :

هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، لي تغيير يطرأ على أحد جوانبه لا يلبث أن يعكس أثره على باقي مكوناتها ولكونها من صنع الإنسان وخلقه، تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى جيل آخر بطريقة فطرية أو غريزية وإنما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة.

3-3 ثقافة المنظمة نظام متغير متطور تراكمي:

لا تعنى استمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل إنها في تغير مستمر، حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد ملامح قديمة تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هاته العناصر والخصائص. (أبو بكر مصطفى محمود: 2000، ص132)

3 - 4 ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف:

تغيير الثقافة يعني مرونتها وقدرتها على التكيف حيث تتكيف ثقافة المنظمة استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها، وهذا ما يبرر وجود مستويات متكاملة لثقافة المنظمة ، حيث يوجد عموميات ثقافة بين المنظمات وهي المكونات الثقافية التي يشترك فيها أفراد المنظمة التي تعمل في مجال أو نشاط واحد والتي تميزهم عن ثقافة المنظمات الأخرى، ويوجد خصوصيات ثقافية وهي تلك السمات التي لا يشترك فيها كل أفراد هته المنظمات بل تخص منظمة أو قطاع معين داخل المنظمة الواحدة كالأطباء والمهندسين والمعلمين وغيرهم من أصحاب المهن المختلفة وهناك بدائل الثقافة الخاصة، وهي تلك السمات التي توجد لدى فئة مهنية قليلة نتيجة اتصاها بثقافات ومجتمعات متنوعة ويدخل في إطارها بديلات الأفكار والآراء لرجال الإدارة والاستراتيجيات، وكلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة كلما زادت فيها البدائل لدى المديرين. (ماجدة العطية: 2003، ص33)

4- مصادر الثقافة التنظيمية :

4-1 العادات والتقاليد والأعراف :

وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وتعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تنعكس هذه القيم في سلوك الفرد العامل مهما كان منصب عمله، عاملا بسيطا، أو إطارا فنيا، أو مديرا أو مشرفا، كما أنها تأثر في شخصية الفرد، وتحدد نمط سلوكه وفق هذه التقاليد وحسب الموقع الجغرافي، والبيئة التي يعيش فيها الفرد، وتتواجد فيها المنظمة. (حمد بن فرحان الشلوي: 2005، ص17)

4-2 الطقوس والشعائر والاحتفالات :

يمكن تحويل الثقافة التنظيمية في شكل ملموس ومرئي من خلال ما تقوم به من طقوس وشعائر واحتفالات (فالاحتفال بزفاف) قد يعني أن الشركة تقوم بجهود رسمية وغير رسمية تعني المساعدة المالية القوية لفرد من أفراد المنظمة مقبل على الزواج، واحتفال اسمه (وصل حديثا) قد يعني احتفال تعارف مع الزميل الذي تم تعيينه مؤخرا، واحتفال اسمه (خطاب رئيس الشركة) قد يعني إعلان النتائج الختامية للشركة والتي يصاحبها توزيع الأرباح والمكافآت. (أحمد ماهر: 2005، ص440)

4-3 الأساطير:

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها على أنها: المعتقدات المشبعة أو الحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة

التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني فهي عبارة عن أحداث ماضية الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة فهي تحمل تعليمات لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة.

4-4 الطرائف والنكت والألعاب :

يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة، والألفة و تخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الضن، أو عدم الثقة وتعد الطرائف والنكت والألعاب والجاز بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات، والاجتماعات، لإزاحة بعض العوائق أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية، أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة، وتساعد على الإبداع والابتكار، كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة، والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل .

4-5 الرموز

هي تلك الأشياء التي تقول أكثر مما تراه العين، وتتضمن معان أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها، وتتمثل في تحليلات المنظمة المادية الظاهرة ومؤشرات الحياة التنظيمية التي تعكس القيم التنظيمية السائدة، فهي بمثابة رسالة يمكن من خلالها قراءة المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية، فعلى سبيل المثال فإن بعض المنظمات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي من خلالها للعملاء ولغيرهم بأنها شركة مستقرة ذات مكانة في السوق. (زيد صالح حسن سميع: 2010، ص78)

5 -نشوء الثقافة التنظيمية وترسيخها :

تبدأ نشأة أي ثقافة في أي شركة أو مؤسسة بمنشئها، حيث يمتلك هؤلاء الرؤيا المنشودة للمؤسسة، فيضعون القيم والأفكار التي يريدونها لمؤسساتهم، ثم يقومون باختيار الموظفين الذين يتصفون بتلك القيم، حيث يميل هؤلاء للعمل في مثل هذه المؤسسات التي تنفق مع قيمهم ومبادئهم .

وتنشأ الثقافة التنظيمية بثلاثة طرق كما يلي:

- يظل المؤسسون يعملون بنفس طريقتهم وقيمهم ومبادئهم، يعملون على الاحتفاظ بها داخل المؤسسة .
- يقومون المؤسسون بعملية انتقاء الموظفين الذين يسيرون على رؤى وقيم المؤسسة، ثم تتم تنشئة هؤلاء الموظفين الجدد على التفكير والعمل بنفس طريقة مدراءهم .
- يمثل الدور الذي يقوم به المؤسسون بمثابة القدوة للعاملين في المؤسسة، نموذجاً يحتذى به كل الموظفين حتى تدخل هذه المبادئ والقيم في المنظمة.

وبعد أن تتم نشأة الثقافة داخل المؤسسة تقوم بعض الممارسات للحفاظ على هذه الثقافة داخل المؤسسة عن طريق توفير عدد من الخبرات المتشابهة للعاملين، فالعديد من ممارسات الموارد البشرية تعزز الثقافة التنظيمية، مثل عملية اختيار العاملين، معايير تقييم الأداء، التدريب، فعاليات التطوير المهني وإجراءات الترقية، والغرض من كل هذه الممارسات

ضمان أن هؤلاء الذين تم استخدامهم يتوافقون ثقافة المنظمة، إذ يتم مكافأة هؤلاء الذين يعززون الثقافة التنظيمية، ومعاقبة الذين يتحدونها.

6 - وسائل ترسيخ الثقافة :

لكي يتم غرس الثقافة التنظيمية في أي مؤسسة لابد من أن تروي هذه الشجرة من أبار الوسائل المختلفة :

6-1 الإدارة العليا :

فتبدأ تمسك الإدارة العليا بقيم وسياسات التي وضعتها المؤسسة وفقا لثقافتها الجديدة لترسخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وذلك في خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة؟ وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجيهات حول العمل، وفلسفة الإدارة في كيفية اختيار العاملين وسياساتها حول الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات .

6-2 الاختبار :

تمثل عملية اختيار الموظفين الجدد دورا في ترسيخ ثقافة الشركة أو المؤسسة، تعتمد عملية الاختيار على دعامتين أساسيتين :

الدعامة الأولى :اختيار الموظفين ذوي المهارات و الكفاءة المطلوبة لأداء عمل معين .
الدعامة الثانية :اختيار الموظفين ذوي القيم والمبادئ التي تتلاءم مع قيم الشركة وثقافتها.أو على الأقل تناسب جزء كبير من قيم الموظفين مع قيم الموظفين مع قيم الشركة.

6-3 التنشئة والمخالطة الاجتماعية :

الدور الأخير الذي يقع على عاتق أصحاب الشركات أو المؤسسات هو عملية دمج الموظفين الجدد على الأفراد العاملين في المنظمة وعلى ثقافة المنظمة، ويعتبر هذا الأمر أمرا هاما حيث تلك العناصر الجديدة لا تعرف ثقافة المنظمة.

6-4 اختيار الموظفين :

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجهات مناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة التي يتم تعريفهم بها .(محمد قاسم القريوتي: 2000، ص291-293).

6-5 التنشئة والتطبيع :

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتعيين بعملية التدريب، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية

حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة، ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم و واجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل وعلى التمشي مع القيم الثقافية السائدة. (محمد قاسم القريوتي: 2000، ص292)

7 - صفات الثقافة التنظيمية الايجابية :

ثمة صفات كثيرة للثقافة الايجابية التي من شأنها تحقيق مقومات الريادة للمنظمة، غير أنه يمكننا ضبطها في العناصر التالية:

- ترسيخ ثقافة ومقومات المنظمة المبدعة: (organisation créative) وذلك بإيمان المنظمة بالإبداع والابتكار باعتباره القناة الرئيسية لتحقيق الريادة ومزايا تنافسية في مجال نشاط المنظمة وهذا يستدعي بناء مقومات البيئة الإبداعية.
- استخدام أنماط القيادة الفعالة (والتي من أهمها القيادة التي تقوم على الرؤية)
- غرس مقومات المناخ التنظيمي الايجابي.

8-مراحل صناعة القادة للثقافة التنظيمية :

القادة هم الصانعون الرسميون للثقافة التنظيمية ولاسيما في المراحل العمرية الأولى للمنظمة، ومن أجل أن يكتمل ويتعمق فهمنا لكيفية نجاحهم في تلك المهمة العسيرة، يتعين علينا التعرّيج على المراحل والطرق التي يسلكها القادة من أجل تثبيت مفردات الثقافة التنظيمية في عروق المنظمة وأوردتها وتحدث هنا عما يجب فعله، مع الإشارة إلى أبرز ملامح الواقع في الإدارة العربية بخصوص صناعة الثقافة السائدة، لغرس الثقافة التنظيمية يتعين على القادة القيام بما يلي:

8-1 التعريف بالمفردات الأساسية للثقافة التنظيمية :

وهذا التعريف يكون عاما ويتم على مراحل متعاقبة عبر الاجتماعات المباشرة على كافة أفراد المنظمة، ويجب أن يبدأ التعريف بتجسيد الرؤية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وإيضاح الرسالة من اجلها وجدت، كما يجب أن يشمل التعريف على شرح واف للهيكل التنظيمي، وقيم و إجراءات العمل، ونحو ذلك..

8-2 تطبيع الثقافة التنظيمية :

وذلك بتوصيل مفردات الثقافة التنظيمية إلى أفراد المنظمة بصورة مستمرة وبشكل مقنع وجذاب، عبر الوسائل الرسمية كالتدريب وورش العمل والاجتماعات، وغير الرسمية.

8-3 ترسيخ وتعزيز الثقافة التنظيمية :

وذلك عبر عدة وسائل منها :

- بلورة وتبني شعارات و رموز مميزة تتميز بالإيجاز والإقناع، مع وجوب ربطها بالرؤية على مستوى المنظمة ككل ومستوى الوحدة أو القسم أو الإدارة، مما يعين على ترسيخ معاني وقيم الثقافة التنظيمية الجديدة..
- صياغة ورواية وبث الحكايات والقصص والروايات التي تعزز مفردات وقيم الثقافة التنظيمية الجديدة .
- تنظيم حفلات ومناسبات مع توصيل معان محددة حول الثقافة التنظيمية.

8-4 تصرفات القادة الرمزية

يظن البعض أن القادة لا يؤثرون على الثقافة التنظيمية إلا من خلال تصرفاتهم الإدارية التنظيمية الرسمية، كطريقتهم في اتخاذ القرارات، وهذا اعتقاد خاطئ جدا، حيث تؤثر التصرفات الرمزية للقادة بشكل كبير.. ومن تلك التصرفات طريقة إدارتهم الاجتماعات.

9- دور الثقافة التنظيمية في زيادة فعالية المؤسسة :

تعتبر الثقافة في المؤسسة الحديثة نظاما ورؤية وبطاقة تعريف للمواقع المحيطة بها داخليا وخارجيا. كما أكد "وترمان" و"بيتر (Waterman and Peter)" في كتابهما: "البحث عن التميز"؛ حيث تناولوا ال مؤسسات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية، فأشارا إلى أن سيطرة سيادة وتماسك وتربط الثقافة في تلك المؤسسات أثبتت أنه عنصر وعامل الجودة (الكفاءة والفعالية) الأساسي الذي أدى إلى النجاح والتفوق.

إن المدراء والقادة في الوقت الراهن يعتبرون الثقافة كأصل هام لا تقل أهمية عن باقي أصولها، لأنه في بعض الدراسات الخاصة أشارت إلى أن المؤسسات التي لديها ثقافة وتمكّنها من أن تتجاوز بأدائها المؤسسات التي لا تملك ثقافة. (عبد القادر قرش: 2008، ص 90-91)

ثالثا : المؤسسات الرياضية

- مفهوم المؤسسة :

هي نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محدد السلطة والمسؤولية.

و المؤسسة مصطلح رديف للمنظمة أو المنشأة وتعمل على تلبية الحاجيات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها، وتنظم وتدار المؤسسة التي تلي حاجات المجتمع بطرق مختلفة و لأغراض مختلفة (محمد أكرم العدلوني: 2002 ص 14)

المنشآت الرياضية:

1- مفهوم المنشآت الرياضية :

إن المنشآت الرياضية تعتبر العنصر الأساسي لكل سعي للتطور الرياضي ، فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله ، وتشكل القاعدة المادية التي بدونها لا يمكن القيام بأي سعي لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية .

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية على حساب المرسوم التنفيذي، الذي يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية وإستغلالها على النحو التالي : المنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسة البدنية والرياضية والتي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لإحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.(المرسوم التنفيذي رقم 91/416، المؤرخ في 02 نوفمبر 1991)

2- سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية:

إن الدولة تسهر بمشاركة الجماعات المحلية وبعد إستشارة هياكل التنظيم والتنشيط ومن أجل ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية ، على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع مختلف أشكال الممارسة الرياضية طبقا للمخطط الوطني للتنمية الرياضية وقد إتبعت الدولة سياسة واضحة تتمثل في:

✓ إنجاز المنشآت الرياضية لمختلف مستويات الممارسة الرياضية.

✓ إنشاء المنشآت الرياضية لفائدة المؤسسات التعليمية.

✓ إنشاء المنشآت الصغيرة التي تضمنت الممارسة الرياضية وتكاليف قليلة وذلك في إنشاء المنشآت الكبرى أو الدواوين في المناطق ذات الكثافة السكانية الكبيرة وقد إتجهت الدولة إلى المشاريع الكبرى بهدف الإستثمار وهي بناء المركبات متعددة الرياضات في مقر كل ولاية ، وقد إستهلكت هذه المشاريع مبالغ مالية فخمة وهذا رغبة من الدولة في تعميم الرياضة وتطويرها وإرضاء رغبات السكان من خلال حقهم في ممارسة النشاط الرياضي .

وقد عرفت المنشآت الرياضية تطورا كبيرا خاصة في التنظيم والقوانين الخاصة بتسيير وإستقلال الهياكل الرياضية وذلك ما تم إبراره في القانون رقم 05-13 .

3 -تسيير المنشأة الرياضية:

يتم تسيير المنشأة الرياضية عن طريق مدير يعمل على توفير كل الظروف من أجل السير الحسن والجيد لهذه المنشأة . حسب المرسوم التنفيذي 05-492 الذي يحدد القانون الداخلي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات فيبقى على مسيرين المنشآت الرياضية يعتمدون على توجيهات مدير الديوان ومديرية الشباب والرياضة للولاية ، وهذا يتفوق على شخصية المسيرين ومبادراتهم في تسيير المنشأة المتواجدين فيها.

4 المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي:

تميزت السياسة الرياضية بعد الإستقلال وخلال السبعينيات بالإستثمار الوجه أساسا نحو المشاريع الكبرى (لمركبات متعددة الرياضات) وكانت تخضع هذه المركبات لبرمجة ظرفية مقترنة بالتقسيمات الإدارية الجديدة . أي الإنتقال من ثلاثة عشر ولاية إلى ثمانية وأربعين ولاية .

ولقد غابت الدراسة التقنية والمالية لهذه المشاريع سببا في تكلفة الدولة لمبالغ مالية هائلة تجاوزت في معظم الأحيان الميزانية المخصصة لها ولم تستجب هذه السياسة إلى الإشتغال بنخبة رياضية معينة . وكان من المفروض أن يتم الإستثمار لصالح التطبيق الجماهيري من خلال المنشآت في المدارس والجمعيات .

أما فيما يخص القانون رقم 03/89 وبعده الأمر 09/95 جاء يحمل جملة من الأفكار تشجع ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلفة الأشكال الممارسات الرياضية ، ويشير إلى ضرورة أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على المنشآت الرياضية ، ومساحة لعب وعلى أن تحتوي جميع المخططات

العمرانية كما أعطى للأشخاص الطبيعيين والمعنويين ، إمكانية إنجاز وإستغلال المنشآت الرياضية والترفيهية قصد تكثيف شبكة المنشآت الرياضية الوطنية .

وما يمكن قوله فيما يخص هذه النقطة أي الأمر 09/95 يشجع فقط هذا الوجه مع العلم أنه لا وجود إلى سياسة رياضية بدون منشآت رياضية (كالقاعات و المسابح ... الخ) .

2- الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالنسبة للبحث العلمي لأنها تفيد في الكثير من المراحل والجوانب التي يمر بها، كما أنها تقدم صورة إيجابية عن البحث والباحث (علي الغربي: 2009؛ 54):

2-1 الدراسة الأولى :

جعلولي يوسف: دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006 .

حاول الباحث ربط الأزمة المنظمة الصناعية بطبيعة نسقتها الثقافي الداخلي، المعزز والناجم عن نمط وأسلوب قيادتها الإدارية في ممارستها التنظيمية، في إطار نسق تفاعلي للعلاقات الاجتماعية، والتنميط للسلوكيات المحددة لطبيعة الفرعي للثقافة التنظيمية .

كما قام الباحث بطرح مقارنة فعالية القيادة الإدارية في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية، التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد في العمل، لبناء السلوك الاجتماعي ويميزه عن الكيان الاجتماعي للمنظمة.

وكانت إشكالية الباحث هي البحث عن دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية. وانطلق الباحث من فرضيات هي :

فروض الدراسة :

1- هناك علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي الناتج عن نمط القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية.

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

3- 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 ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها، والعوامل التي تتحكم فيه

و قام الباحث باختيار عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية " تيندال " بولاية المسيلة، وتم اختيار وحدات عينة البحث عشوائيا من كل مجموعة، حيث تكون مجتمع البحث من (1029) عامل، ولجأ الباحث إلى المعاينة الطبقية العشوائية، وشملت الدراسة (98) فردا.

نتائج الدراسة :

- يطبع النسق الثقافي للمنظمة الصناعية البعد التدريجي ذو الفاصل الرتبوي كبير، تعمل فيه القيادة الإدارية على تنمية مركز السلطة، وتعزيز سلوكات ثقافية وفق قاعدة قانونية للتصرف والالتزام بسلوكات محدد

- بينت الدراسة الميدانية أن القيادة الإدارية تركز من خلال المناخ التنظيمي ونظام الاتصالات ونظام الحوافز وترشيد العملية الإنتاجية، وشرح طريقة

العمل وفق إجراءات ومعايير محددة للعمل، ورفع المردودية الفردية للعمل، والاعتماد على أسلوب الثواب والعقاب، والرقابة المستمرة للعمل.

-أصابت القيادة الإدارية في اعتبارها القائد الناجح هو الذي يتماشى مع التغيرات الجديدة للمنظمة، لكنها أخفقت في إدارة هذا التغيير.

-عدم تعزيز القيادة الإدارية لنظام اتصالي يعزز نجاح التغيير الثقافي داخل المنظمة.

-أخفقت القيادة الإدارية 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 بين كل الفئات المهنية المشكلة للمنظمة.

-ضعف المؤهل القيادي الفني لتحقيق الضبط الاجتماعي للعلاقات من خلال إدارة الثقافة التنظيمية.

-عدم وجود معايير قيادية فنية محددة شغل هؤلاء الأشخاص لهذه المناصب النوعية.

-تعمل القيادة الإدارية على تعزيز ثقافة مناخية تشكل بيئة اجتماعية روتينية وجافة تفتقد للعلاقات الإنسانية التفاعلية.

-تعزز القيادة الإدارية ثقافة اتصالية رأسته تمرر من خلالها التعليمات والأوامر في شكل مركزي، مما أدى إلى إخفاقها في تعزيز سلوكات للمساندة والتشاور والاستماع وإبداء الرأي.

-تعزز القيادة الإدارية ثقافة للتحفيز تعتمد على أسلوب الثواب والعقاب، وتعتمد على أسلوب الثواب والعقاب، وتعتمد على الحوافز آنية لبناء العمل الإنتاجي.

-تعزز سلوك روح الفريق، وروح الجماعة والمخاطرة والإبداع.

2-2 الدراسة الثانية :

صالح بن سعد المربع: " القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية" ، دراسة ميدانية مقارنة مع المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، جامعة الملك فهد بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2008 .

تنحصر مشكلة الدراسة في التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية بوجه عام والمديرية العامة للجوازات بوجه خاص، حاول الباحث إبراز التأثيرات السلبية للثقافة التنظيمية الجامدة التي لا تدعم التطوير والابتكار، ويترب على ترسيخها انخفاض مستويات ومعدلات الأداء .

حاول الباحث من خلال هذه الأطروحة إبراز ما يلي:

-أنماط القيادة الإستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني .

- نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، والعلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية.

-دور أنماط القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

-المعوقات التي تحد من فعالية دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

- ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أفراد الدراسة لدور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية بالمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة.

1-ما أنماط القيادة الإستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني؟

2- ما نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني؟

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة ونوع الثقافة التنظيمية السائدة؟

4-ما دور أنماط القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني؟

5- ما المعوقات التي تحد من فعالية دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة؟

6- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أفراد الدراسة لدور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية بالمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني تعمل لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل الدراسات الوثائقية، ومدخل المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

و يتشكل مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات، والمديرية العامة بمدينة الرياض، وعددهم الإجمالي (687) ضابطا بواقع (236) ضابطا من المديرية العامة للجوازات، ويعود السبب في اختيار الباحث لفئة الضباط إلى متغيرات الدراسة التي تحتاج إلى درجة إدارية ومكانة علمية، ومساهماتهم في تطوير الثقافة التنظيمية.

نتائج الدراسة :

1-ممارسة القيادة الإستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة .

2-وجود نمط الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.

3-وجود ارتباط طردي متوسط بين القيادة الإستراتيجية وبين نمط الثقافة المحافظة، وارتباط طردي بين القيادة الإستراتيجية المشاركة وبين كل من الثقافة المرنة والثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

4-مساهمة القيادة الإستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.

5-وجود معوقات تنظيمية مهمة تحد من فعالية دور القيادات الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.

3-2 الدراسة الثالثة :

Massoud, S.A "Transformational leadership and organizational: The Situational Strength Perspective (2006).

هدفت هذه الدراسة بجامعة لوبورو، معهد المهندسين الميكانيكيين وهي بعنوان: " القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، منظور القوة الموقفية "إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، من خلال فحص أبعاد العلاقة بين مختلف الأنماط القيادية وتأثيراتها المتباينة على الثقافة التنظيمية بهدف استنباط النمط القيادي الفاعل في تغير وتطوير الثقافة التنظيمية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة ، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- أ -نمط القيادة التحويلية من أهم وسائل إعداد وتهيئة القيادة اللازمة لتطوير أداء المنظمات .
- ب -يسهم نمط القيادة التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية مما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء العاملين.
- ج -يوجد تأثير متبادل بين القيادة والثقافة التنظيمية، حيث يؤثر النمط القيادي المتبع في الثقافة التنظيمية ويتأثر بها.
- د -يسهم النمط القيادي الذي يعتمد على المشاركة في تغيير الثقافة التنظيمية، وجعلها أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتغيرات المحيطة.

التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة لاحظنا أن القيادة الإدارية في اعتبارها القائد الناجح هو الذي يتمشى مع التغيرات الجديدة للمنظمة، وعدم تعزيز القيادة الإدارية لنظام اتصالي يعزز نجاح التغيير الثقافي داخل المنظمة .وإذ أخفقت القيادة الإدارية في تحديد مفهوم الدافعية لخلق قدرة ذاتية للعمل وفق قاعدة الانضباط الداخلي، ودور القيادة الإدارية على تعزيز ثقافة مناخية تشكل بيئة اجتماعية روتينية وجافة تفتقد للعلاقات الإنسانية التفاعلية، إضافة إلى أهمية القيادة الإدارية ثقافة اتصالية رأسته تمرر من خلالها التعليمات والأوامر في شكل مركزي، وجود ارتباط طردي متوسط بين القيادة الإستراتيجية وبين نمط الثقافة المحافظة، وارتباط طردي بين القيادة الإستراتيجية المشاركة وبين كل من الثقافة المرنة والثقافة المبدعة، ومساهمة القيادة الإستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة ، ووجود معوقات تنظيمية مهمة تحد من فعالية دور القيادات الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة ، ويسهم النمط القيادي الذي يعتمد على المشاركة في تغيير الثقافة التنظيمية، وجعلها أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتغيرات المحيطة، وكل هذا ما جاء به الدراسات الثلاثة السابقة

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تشكيل و بلورة موضوع البحث و وضع فروض البحث و تحديد أداة الدراسة و التي تمثلت في الاستبيان و ضبط محاوره و عباراته.

وتجدر الإشارة أن معظم الدراسات السابقة التي وجدناها في هذا المجال كانت عامة حول القيادة الإدارية أو الثقافة التنظيمية و الدراسات الثلاث السابقة التي تناولناها تعتبر موضوع مشابه و مقارب يخدم بحثنا هذا.

تمهيد:

كل باحث و قبل البدء في تدوين بحثه و الانطلاق فيه لا بد من أن يخضعه في البداية إلى مجموعة من الأسس العلمية التي يكون قد تصورهما في ذهنه وهذا مايجعل بحثه ناجح لذلك أول ماينبغي على الباحث الخضوع له هي ضوابط البحث و انطلاقا من هذا سنقوم في هذا الفصل بتحديد المفاهيم للمصطلحات الواردة في البحث ثم تحديد الإشكالية والتساؤلات الفرعية ، بعد ذلك نتطرق إلى أهداف و أهمية البحث ثم نقوم بصياغة الفروض لموضوعنا بهدف مناقشتها.

1/ الكلمات الدالة في الدراسة:

تعد المصطلحات عمل علمي منهجي يتطلب إنجاز أي بحث علمي ولقد لجأنا لتعريف بعض المصطلحات الواردة في بحثنا هذا بغية نزع الغموض عليها وإبرازها للقارئ لكي يتسنى له فهمها بكل وضوح.

1-1 مفهوم القيادة :

التعريف اللغوي : حسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد. (ابن منظور: 2001 ص 315)

التعريف الاصطلاحي : يرى بعض الكتاب أن القيادة الإدارية شأن الإدارة نفسها ليست موهبة أو فنا فقط بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها حتى يصل لوضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم الإدارية بالشكل المرغوب فيه .

كما تعرف على أنها محصلة تفاعلات بين فرد وجماعة. (هاشم رضا: 2010 ص 141)

التعريف الإجرائي: هي عملية يقوم بها شخص يتمتع بصفات خاصة تخول له القيادة من أجل تحريك العاملين نحو هدف محدد مسبقا.

2-1 مفهوم الثقافة التنظيمية:

لقد لقيت الثقافة التنظيمية اهتماما كبيرا من الباحثين، وهذا نظرا لما لها من تأثير على سيرورة العمل والمؤسسة، فسعي العديد من علماء الإدارة وعلم الاجتماع التنظيم إلى التأكيد على أهميتها داخل المؤسسة .

و لقد تعددت وتداخلت تعاريف العلماء والباحثين في تعريف الثقافة التنظيمية، ولم يتوصلوا إلى وضع مفهوم محدد لها.

التعريف الاصطلاحي:

مجموعة القواعد والإجراءات والعلاقات غير الرسمية والتي تساعد في تشكيل اتجاهات وسلوكيات العاملين واستجاباتهم للمواقف المختلفة. (جمال الدين محمد مرسى: 2006 ص 14)

التعريف الإجرائي:

هي عبارة عن القواعد والقيم والسلوكيات والذهنيات التي تتكون من خلال الاتصال والعمل اليومي والرموز وتجعل صورة المؤسسة تختلف عن باقي المؤسسات.

3-1 العامل:

كل من يقوم بعمل في مجال النشاط الاقتصادي لغرض الاكتساب أو الربح سواء كان باستخدامك الجهد البدني أو العقلي فقط باستخدام ذلك مع رأس المال معا.

التعريف الاصطلاحي:

العامل كما جاء في الميثاق الوطني "يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله والفكري ولا يستخدم المصلحة الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسته لنشاط مهني" (الميثاق الوطني الجزائري: 1976، ص 50)

التعريف الإجرائي:

العامل هو كل شخص يمارس جهدا معتبرا مقابل مبلغ مالي في إطار متفق عليه ويخضع للرقابة.

1-4 مفهوم المؤسسة الرياضية :

لغة: \أسس يؤسس تأسيس يقال أسس البناء أي وضع قاعدته.

هي وحدة التشغيل التابعة لشركة ما أي الوحدة القائمة بالإدارة .

اصطلاحا: هي مجموعة وحدات تخضع لإدارة واحدة و تنظم نشاطا بين هذه الوحدات في أكثر من محافظة في اللعبة التي

يديرها الاتحاد و تكون لها الشخصية الاعتبارية ... (محمد أكرم العدلوني: 2002، ص: 14)

إجرائيا: يمكن تعريف المؤسسة الرياضية على أنها مؤسسات يتم إنشائها لخدمة القطاع الرياضي.

المسبح 1/2 حماي المسعود رأس الوادي :

بقرار وزاري تم إنشاء المسبح 1/2 حماي المسعود رأس الوادي بتسجيله في 2008/03/30 و تم

الاستقبال يوم 2012/03/29

حيث في يوم 30 جانفي 2012 قام فخامة الرئيس عبد العزيز بوتفليقة رئيس الجمهورية الجزائرية الديمقراطية

الشعبية بتدشينها .

2. إشكالية الدراسة:

أصبحت الرياضة استثمار قوي ذو أبعاد اقتصادية سياسية اجتماعية و رياضية مما لفت الأنظار صوب الإدارة الرياضية كإدارة متطورة في سبيل التغلب على المشاكل التي تواجهها و ضمان تحقيق أهدافها.

وكما هو معلوم في الوقت الراهن ضببطت الإدارات الرياضية نشاطها في ظل معايير الاقتصاد و مبادئ الإدارة. ولا زالت المنظمة إلى حد اليوم مستهدفة بالدراسات المتنوعة الاختصاصات:الاقتصادية، الثقافية، التنظيمية؛ الإدارية، التسويقية خاصة في ظل التطورات والتغيير الجذري الذي شهده العالم، إذ باتت العولمة والتطور التكنولوجي والعلمي أهم الأسباب الدافعة إلى التطوير من جهة والتجديد من جهة ثانية.وبما إن للأساليب الإدارية دور في ترقية وتطوير أي منظمة كان لزاما على الإدارة الرياضية التخلي عن الموروثات التقليدية للإدارة والتوجه إلى ما هو أحدث وأنجع(لحسن مخلوفية : 2014ص47)

ولما كان المورد البشرية أهم عنصر في المنظمة وفي الإدارة الرياضية كانت حتمية الاهتمام به للوصول إلى مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي من خلال تنمية ورفع كفاءته وفاعليته داخل المنظمة، ولكن لا مجال للوصول إلى هذا إلا من خلال تبني قيادة إدارية ناجحة وفعالة تستطيع التأثير واستمالة أفراد الجماعة نحو السلوك الإيجابي والمرغوب الذي يتماشى وأهداف المنظمة، وهذا يعني غرس ثقافة تنظيمية إيجابية في أذهان أفراد المجموعات داخل التنظيم، لأن القيادة الإدارية الركيزة الأولى والمعيار الأساسي الذي تتحدد به عمليتي النجاح والكفاءة، إضافة إلى أنها سبيل المؤسسات ومؤشرها لبناء الخطط الناجعة على اعتبار أنها النشاط الإداري القادر على صياغة ثقافة تنظيمية مرنة من خلال ما تملكه من سلطة في توجيه المورد البشري وتحفيزه، واحتواء الأزمة ولعل ذلك يتضح جليا في نعت القيادة الإدارية على أنها توجيه الأفراد سلوكيا والتنسيق بين جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم لتحقيق الأهداف المسطرة والمرغوبة بكفاءة عالية للوصول إلى الثقافة التنظيمية التي تسعى كافة المنظمات إلى بنائها من أهمية التغيير والتطوير الإيجابي من خلال دعم الانسجام والاندماج بما يضمن استمرارية الجماعة وكفاءتها وقدرتها على حل مشاكلها بنفسها لتحقيق هدفها المشترك، ومن هنا فصياغة التوجهات الحاضرة والمستقبلية لأي منظمة مرتبط بعنصر القيادة عامة والقيادة الفعالة والإيجابية خاصة، لأن النمط القيادي الناجح يتميز بخصائص تؤهل القائد لسلوك بعينه يؤثر حتما في التخطيط المستقبلي وصياغة الثقافة التنظيمية المرنة التي تعمل على تنمية وتطوير المؤسسة انطلاقا من مكانة القيادة ضمن الوظائف الإدارية، ومن هنا جاءت دراستنا لتجيب على التساؤل التالي:

هل تساهم القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية؟

ومنه تفرعت عنه التساؤلات التالية.

1. هل تساهم القيادة الإدارية في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم في المؤسسات الرياضية؟
2. هل تساهم القيادة الإدارية في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسات الرياضية؟
3. هل تساهم القيادة الإدارية في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم في المؤسسات الرياضية؟

3-أهداف الدراسة:

يسعى الباحث دوماً إلى تزويد المجتمع الإنساني ومجتمع الباحثين بالمزيد من المعرفة، بمعنى آخر أن لكل دراسة أهداف معينة تساعد الباحث على رسم وتحديد الطريق الذي يؤدي إلى إثبات صحة فرضياته. ويمكن تقسيم أهداف الدراسة إلى نوعين هدف علمي أكاديمي و هدف علمي تطبيقي. ويتمثل أهداف دراستنا في :

- أهمية العلاقة بين العمال والقادة عن طريق عملية الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية.
- التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية.
- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية الرياضية .
- لفت انتباه المؤسسات والقادة في مجال الإدارة الرياضية إلى واقع الثقافة التنظيمية .
- محاولة صياغة نتائج تمكن الإدارات والمؤسسات الرياضية من النهوض بالعاملين وتنمية ثقافتهم وقدراتهم داخل الإدارة الرياضية.

4-أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية موضوع مهم . و الإشكالية مطروحة على المستوى الوطني وعلى المستوى الدولي في جميع مجالات الإدارة (ويعد النموذج الياباني من أهم النماذج الناجحة على المستوى الدولي لإعطائها أولوية و أهمية للثقافة التنظيمية) وكذا على المستوى الوطني، كما تكمن أهمية الموضوع في كونه يتناول جانباً مهماً و حساساً وهو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين في المؤسسة الرياضية.

5-فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

- تساهم القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.

الفرضيات الجزئية :

1. تساهم القيادة الإدارية في احترام السلم الإداري داخل التنظيم في المؤسسات الرياضية.
2. تساهم القيادة الإدارية في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسات الرياضية.
3. تساهم القيادة الإدارية في تنمية وتفعيل الاتصال داخل المؤسسات الرياضية.

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل (الإجراءات الميدانية للدراسة) العمود الفقري لتصميم وبناء بحث علمي نقوم في هذا الجزء بالإحاطة بالموضوع من الجانب التطبيقي بالقيام بدراسة ميدانية وذلك عن طريق توزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة المختارة والتي تقوم أساساً حول الفرضيات التي قمنا ،حيث نتطرق إلى الدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع والدراسة الميدانية وأداة جمع البيانات ثم اجراءات التطبيق الميداني للأداة .

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية حيث يقوم الباحث بتنظيم زيارات لميدان الدراسة (رشيد زرواطي، 2002، ص23) قبل قيامنا بتوزيع الاستبيانات ارتأينا إلا أن نتصل بالمسيرين والمسؤولين و العمال والإطلاع على كيفية إدارتهم وكيفية تسيير للمؤسسة ، وفي ضوء كل هذا قمنا بطرح بعض الأسئلة و توزيع استمارة الاستبيان على 5 عمال بالمؤسسة كدراسة أولية واستطلاعية وهذا للتأكد على مدى صحة ونجاح الأداة .

2- المنهج المتبع في الدراسة:

يرتبط استخدام الباحث لمنهج دون غيره بطبيعة الموضوع الذي يتطرق إليه وفي دراستنا هذه ولطبيعة المشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لها، وهذا الاختيار نابع أساسا من كون هذا المنهج يساعد على الحصول على المعلومات الشاملة حول متغيرات المشكلة واستطلاع الموقف العلمي أو الميداني الذي تجري فيه قصد تحديدها ، وصياغتها صياغة علمية دقيقة.

ويقوم المنهج الوصفي كغيره من المناهج الأخرى على عدة مراحل أهمها التعرف على مشكلة البحث وتحديدها ووضع الفروض واختيار الفئة المناسبة، واختيار أساليب جمع البيانات وإعدادها ووضع قواعد لتصنيف البيانات ، ووضع النتائج وتحليلها في عبارات واضحة، ومحاولة استخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة.(محمد نبيل نوفل وآخرون، 1984 ، ص: 313)

3- مجتمع وعينة الدراسة :

3-1مجتمع البحث:هو مجتمع الدراسة والذي شمل عمال المسبح النصف أولمبي حمادي المسعود برأس الوادي 30عامل.

3-2عينة الدراسة:هي عينة الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية ،من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة البحث بطريقة المسح الشامل، حيث شملت (25 عامل) بالمسبح النصف اولمبي برأس الوادي ولاية برج بوعريريج.

3-3متغيرات الدراسة:

إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على متغيرين أولهما متغير مستقل والآخر متغير تابع **المتغير المستقل:**إن المتغير المستقل هو عبارة عن السبب في الدراسة وفي دراستنا المتغير المستقل هو"القيادة الإدارية."

المتغير التابع: هو نتيجة المتغير المستقل وفي هذه الدراسة المتغير التابع هو " الثقافة التنظيمية".

4- أدوات جمع البيانات:

قد لا يختلف اثنان بأن نتائج الدراسة تتوقف إلى حد كبير على كيفية جمع البيانات والأدوات المنهجية المستخدمة لهذا الغرض، حيث إن أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة الأساسية

للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة، ولكي يتمكن الباحث من الحصول على المعلومات التي تخدم بحثه، عليه أن يختار الأدوات التي تناسب مع طبيعة الموضوع وتتوافق معه، وفي موضوع بحثنا استخدمنا الأدوات التالية.

4-1 استمارة الاستبيان: هي وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم من موضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة فيه وإعادة ثانياً كما تعرف أيضاً أنها مجموعة الأسئلة المطروحة والمتعلقة بأهداف الدراسة، توجه لأفراد العينة بغية الحصول على إجابات مختلفة تعكس آرائهم ومواقفهم. (عروف أحلام وآخرون: 2005 ص 65)

فهي تعد أهم أدوات البحث التي اعتمدنا عليها، حيث تم إعداد أسئلة الاستمارة التي حاولنا أن تكون شاملة لجميع ما جاء في الجزء النظري وقد راعينا عند صياغة الأسئلة في الاستمارة التالية:

- صياغة الأسئلة بطريقة واضحة وسهلة.
- ربط الأسئلة بالأهداف المراد الحصول عليها.
- صياغة الأسئلة باللغة العربية مراعاة للمستوى الثقافي والعلمي للعاملين.

و قسم إلى ثلاثة محاور :

- المحور الأول :خاص بالفرضية الأولى ويضم 07 عبارات
- المحور الثاني: خاص بالفرضية الثانية ويضم 07 عبارات .
- المحور الثالث: خاص بالفرضية الثالثة ويضم 07 عبارات.

احتواء هذه الاستمارة على أسئلة مغلقة يجيب عليها أفراد العينة ب: نعم أو لا أو أحيانا ، وأسئلة شبه مفتوحة لتحديد لها إجابات يختار المستقصي.

4-2 الخصائص السيكمترية للأداة :

الصدق:

4-2-1-صدق الاتساق الداخلي : يقصد بصدق الاختبار مدى صلاحية الاختبار لقياسه ويعد أهم الشروط

الواجب توفرها في أدوات القياس ، وهو أهم معايير جودة الاختبار ، وتعرفه انستازي (Anastasi) 1990 " إن صدق الاختبار يعني ما الذي يقيسه الاختبار ، وكيفية صحة هذا القياس ويقبل الصدق على أساس معاملات الارتباط (محمد نصر الدين رضوان ، 2006، ص 222)

4-2-2-الثبات : ويعني أن الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخالية من الخطأ وهذا يعني أنه في حالة تطبيق نفس أداة القياس (القياس أو الاختبار) على نفس الفرد أو الشيء أي عدد من المرات بنفس الطريقة ونفس الشروط ، فإننا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة ، استخدمنا معادلة ألفا كرونباخ وقد أكد معادلته المعروفة بمعامل ألفا

لتقدير الاتساق الداخلي للاختبارات والمقاييس المتعددة الاختبار ، أي عندما تكون احتمالات الإجابة ليست صفرا ، أي ليست ثنائية البعد (محمد نصر الدين رضوان ، 2006، ص222)
بما أن الصدق=الجذر التربيعي للثبات

إثبات الاستبيان : بما أن وجدنا 0,685 فان معامل الصدق للاستبيان نجد 0,85

إحصائية ثبات الاستبيان

عدد العبارات	Alpha de Cronbach
21	,685

4-3المقابلة :

استخدمت المقابلة تديما للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف العاملين، إضافة إلى مجموعة من المقابلات الحرة مع المشرفين في المؤسسة .

4-إجراءات التطبيق الميداني للأداة :

القيام بتصميم أسئلة الاستبيان حسب (التساؤلات المطروحة والفرضيات المقترحة) وهذا انطلاقا ما تعرضنا إليه في الخلفية النظرية، بعد ذلك قمنا بكتابة هذه الأسئلة وطبعها في (25) نسخة حسب عدد العينة و تم توزيع هذه الاستمارات إلى عمال المؤسسة (المسبح) والذين عددهم (30) عامل، وعند إعطاء كل نسخة لكل عامل نقوم بشرح بعض الأسئلة و ما نود أن نتوصل إليه، وبعد ها نقوم بجمع استمارات الاستبيان وقراءة إجابات المستجوبين. ثم تطرقنا إلى عملية جمع و فرز الإجابات وتحليل نتائج الأسئلة التي طرحناها في هذه الاستمارة، بحيث قمنا بوضع جدول لكل سؤال والتي يتضمن العدد والنسبة،والهدف من كل سؤال وتوضيح ذلك بدوائر النسبية. وفي الأخير نقوم بعرض التحليل والاستنتاج .

5- الأساليب الإحصائية :

استجابة لطبيعة البحث استعنا في هذه الدراسة بوسيلة إحصائية لحساب نسب التكرارات في الإجابات وهذا من أجل تحويل المعلومات الكيفية إلى معلومات كمية لتصبح أكثر دقة ومصداقية وهذه الوسيلة هي :

النسب المئوية = عدد التكرارات x 100 / مجموع أفراد العينة

6- حدود الدراسة:

الحدود البشرية: شملت دراستي مسح شامل لعمال المسبح النصف أولمبي
الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2015-2016 ابتداء من الوقت الذي وافقت فيه
اللجنة العلمية على موضوع بحثي إلى غاية 29-04-2016.
الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مستوى المسبح النصف أولمبي راس الوادي ب. ب. ع

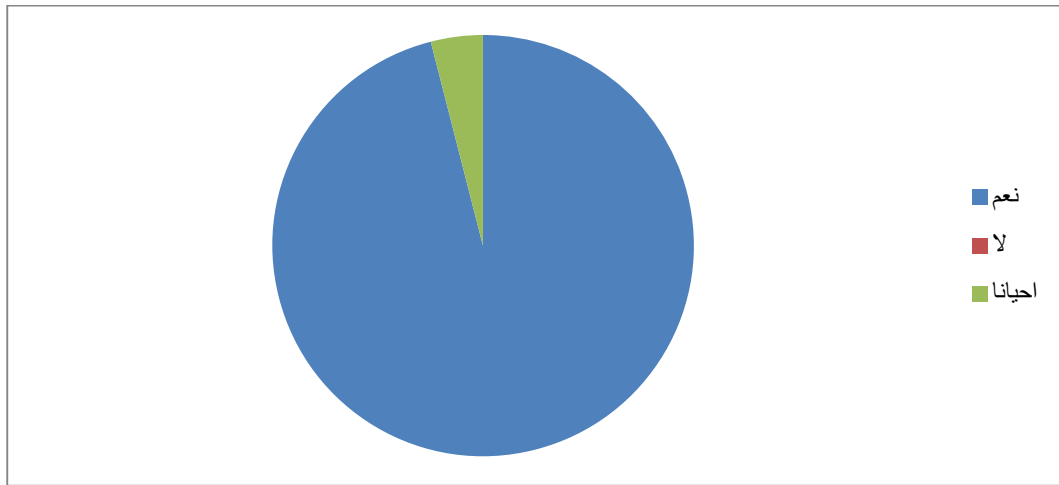
الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

1- تحليل البيانات على ضوء الفرضية الأولى :

الجدول رقم 01: يبين المعاملة الطيبة لك و لزملائك تفرض عليك التفاني في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	24	96
لا	00	00
أحيانا	01	04
المجموع	25	100

الشكل 01 يبين المعاملة الطيبة لك و لزملائك تفرض عليك التفاني في العمل



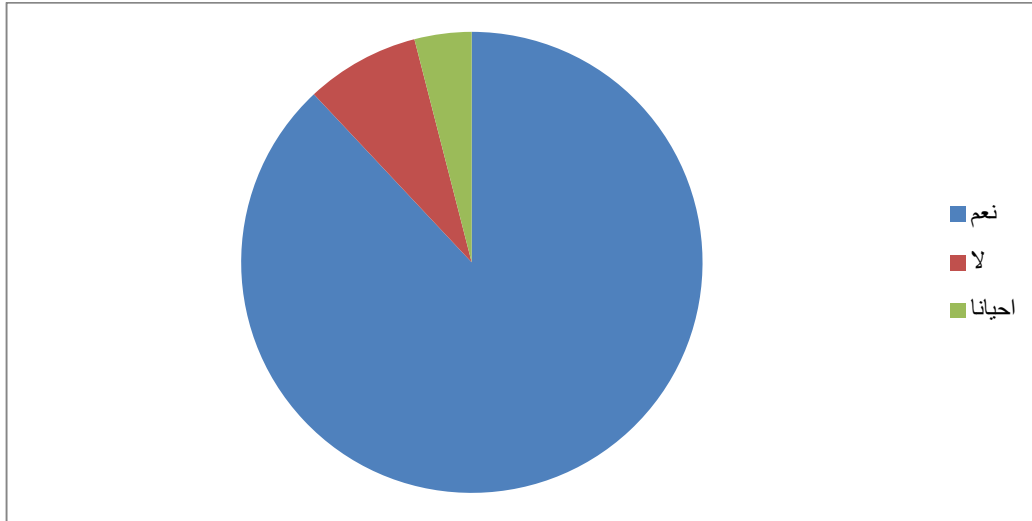
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 96% أجابوا بأن المعاملة الطيبة للقائد للعاملين تفرض عليهم التفاني في العمل ، وان نسبة 4% إجابة بأحيانا ،وهو يعني من خلال المستجوبين أن للقيادة دور كبير في خلق ثقافة قوية للعامل ،بالإضافة إلى شعوره بالهوية ،فهو الموجه و المبتكر والفعال أنأحس انه موضع تقدير و احترام وثناء .

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الجدول 02 : يبين احترام القائد للعاملين يخضعهم للسلم الإداري .

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	22	88
لا	02	8
أحيانا	01	4
المجموع	25	100

الشكل 02 : يبين احترام القائد للعاملين يخضعهم للسلم الإداري .



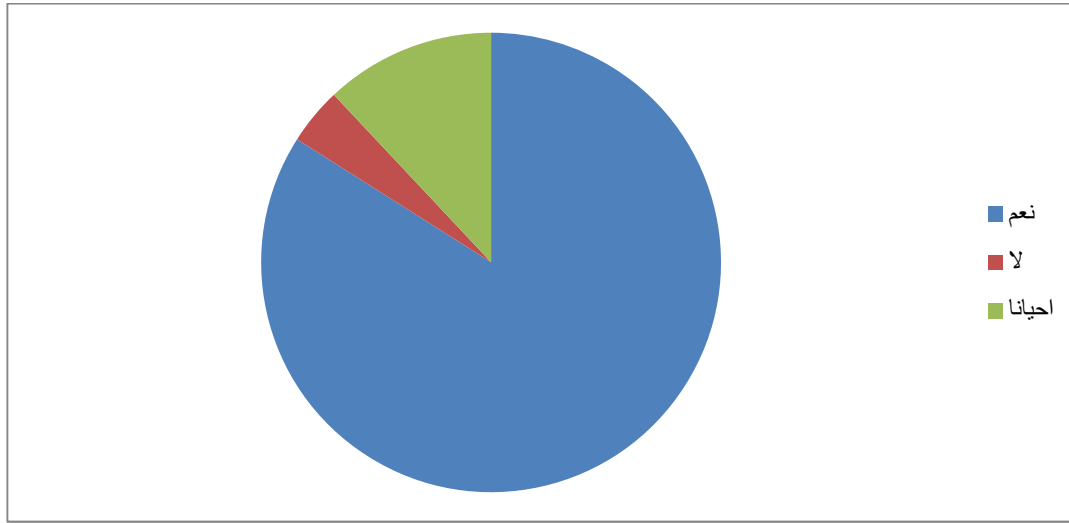
يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة 88% يرون بأن احترام القائد لهم يخضعهم للسلم الإداري , وهذا ما يبرز الدور الكبير المنوط للقيادة الإدارية , كما ذهبت نسبة 8% من المبحوثين أجابوا بلا , ونسبة 4% أجابوا بأحيانا , ومنه فإن سلوكيات القيادة تخضع لتأثير مستويات عليا , وإذا ما انتقلنا إلى العوامل المرتبطة بطبيعة العمل فتتعلق إجمالا بطبيعة العمل من حيث المستوى من المهارات والقدرات .

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الجدول رقم 03: يبين دور قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباط العامل داخلها .

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	21	84
لا	01	4
أحيانا	03	12
المجموع	25	100

الشكل رقم 03: يبين دور قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباط العامل داخلها .



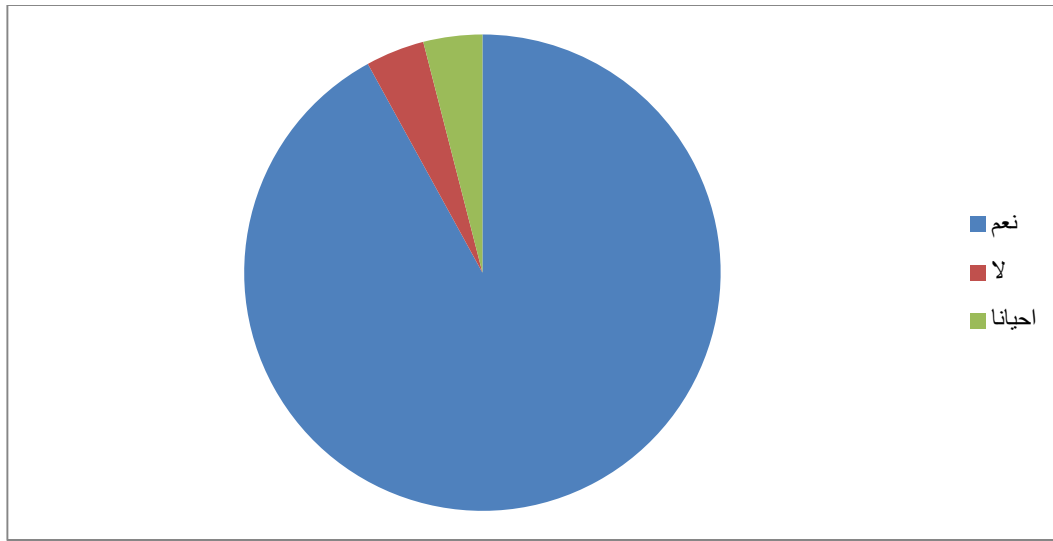
نستخلص من الجدول أن نسبة 84% من المستجوبين يرون أن قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد للمؤسسة تؤثر على انضباط العامل على داخلها , ونسبة 04% أجابوا بلا ، ونسبة 12% أجابوا بأحيانا ، ومن النسب السابقة نرى أن قوة شخصية القائد لها اثر في انضباط العامل ، وتمثل قوة الشخصية في المكافئة ، والمساءلة والرقابة ، كل هذه إضافة إلى صفات خاصة في القائد نفسه تجعل العامل مع جميع المواقف والظروف وتجده منضبطا ومتماشي مع أهداف وقيم التنظيم.

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الجدول رقم 04: يبين ثقة القائد في العامل يحسبك بالعمل و الجدبة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	23	92
لا	01	04
أحيانا	01	04
المجموع	25	100

الشكل رقم 04: يبين ثقة القائد في العامل يحسبك بالعمل و الجدبة.



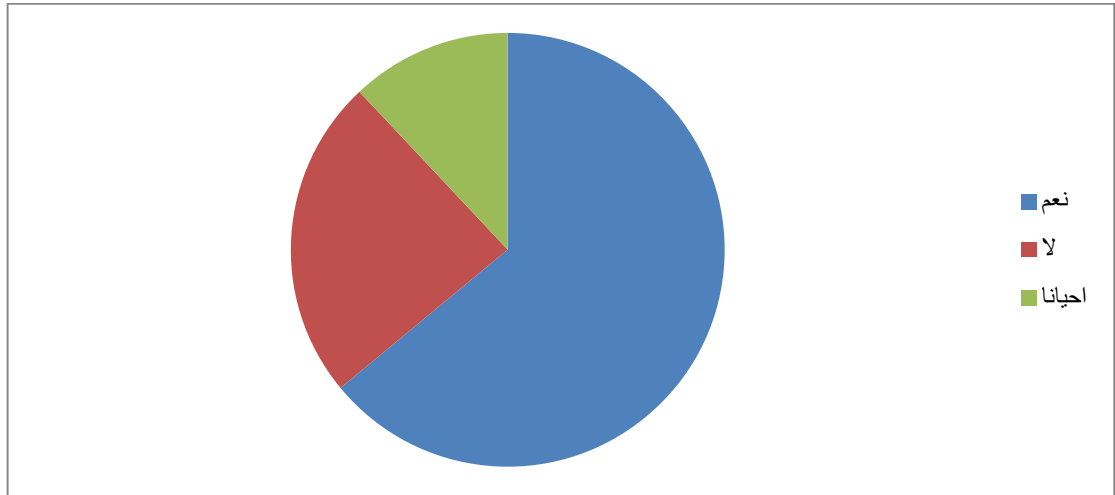
يبين لنا الجدول أن نسبة 92% من العاملين يرون بان ثقة القائد في العامل تحسسهم بالعمل والجدبة ، و نسبة 04% أجابوا بلا، ونسبة 04% أجابوا باحيانا ، وهذا مايعني أن وضع القيادة الثقة في العاملين سوف يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة مما سيؤدي إلى امتثالهم للتعليمات و القرارات دون معارضة ، وبالتالي فأنهم سوف يبذلون الجهد اللازم ، ويقللون في كل ما من شأنه أن يعترض الأوامر والقرارات مما يزيد مستوى الأداء وينمي قيمهم وقيم المؤسسة .

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الجدول رقم 05 : يبين ضعف شخصية القائد للمؤسسة يجعلك لاتبالي التفاني في العمل .

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	16	64
لا	06	24
أحيانا	03	12
المجموع	25	100

الشكل رقم 05 : يبين ضعف شخصية القائد للمؤسسة يجعلك لاتبالي التفاني في العمل .



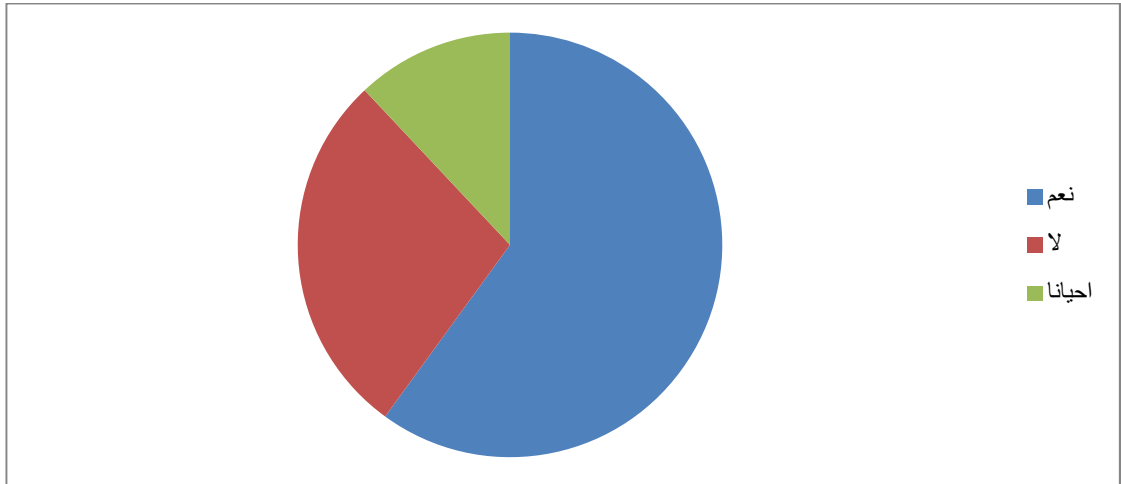
يبين لنا الجدول السابق أن نسبة 64% من المبحوثين يرون بان ضعف شخصية القائد في المؤسسة تجعل العاملين لايبالون التفاني في العمل في ما يذهب 24% من العاملين إلى أن ضعف شخصية القائد لا يؤثر على تفانيهم في العمل وأجاب 12% باحيانا. ومن خلال تحليلنا للنسب السابقة يتضح لنا بان القائد الناجح هو الذي يفرض شخصيته على العاملين ويستميلهم لتحقيق أهداف المؤسسة دون مشاكل أو معوقات .

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الجدول رقم 06 : عدم ثقة القائد في المؤسسة فيك وفي زملائك وشكوكه لها رد فعل عندكم .

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	15	60
لا	07	28
أحيانا	03	12
المجموع	25	100

الشكل رقم 06 : عدم ثقة القائد في المؤسسة فيك وفي زملائك وشكوكه لها رد فعل عندكم .



يبين الجدول السابق أن عدم ثقة القائد في العاملين وشكوكه لها رد فعل لدى العاملين بنسبة 60% في ما ذهب 28% إلى أن عدم ثقة القائد فيهم ليس لها أي رد فعل وذهبت نسبة 12% من المبحوثين أن عدم ثقة القائد لا تحدث رد فعل إلا أحيانا . ومنه تبين لنا أن القيادة الذكية هي التي تضع الثقة في العاملين دون فرض رقابة دائمة ، وممارسة الضغوطات على العاملين يترك لديهم الملل و الشعور بالتعب وعدم المبالاة .

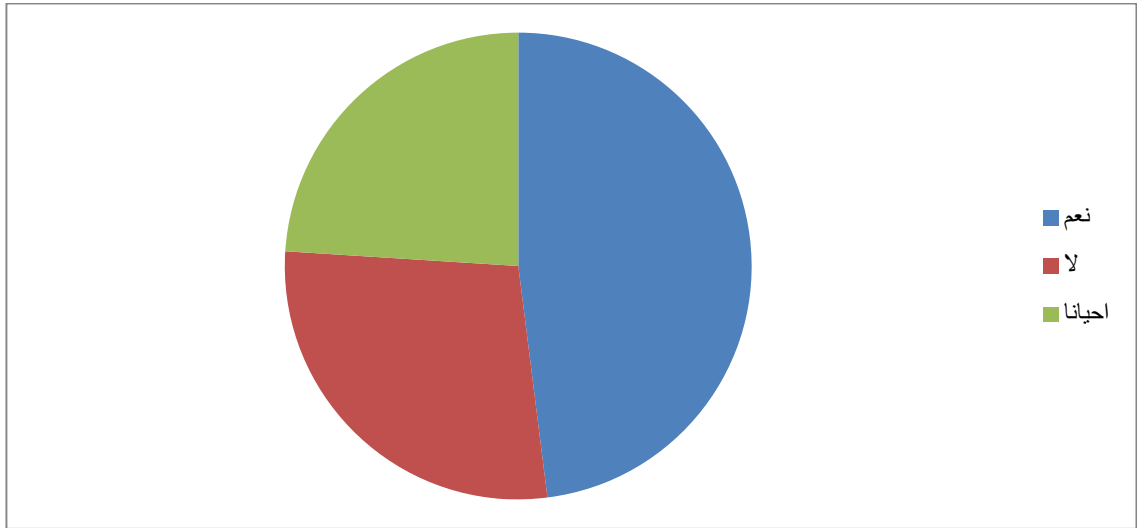
وبالنسبة للسؤال وفي ماذا يتمثل ردة الفعل عندكم فقد تمثلت في : التغيب ، خلق مبررات للتغيب ، اللامبالاة ، التمارض وعدم القيام بالمهام على أكمل وجه عدم الاستقرار والإحساس بعدم الانتماء والإحباط وعدم الانضباط .

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الجدول رقم 07: يبين قرب العاملين من القائد يحسبهم بضرورة احترام السلم الإداري .

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	12	48
لا	07	28
أحيانا	06	24
المجموع	25	100

الشكل رقم 07: يبين قرب العاملين من القائد يحسبهم بضرورة احترام السلم الإداري .



نستخلص من الجدول السابق أن 48% من المستجوبين يرون بان قرب العاملين من القائد يحسبهم بضرورة احترام السلم الإداري ، وان نسبة 28% من العاملين لا يرون قربهم من القائد يحسبهم بضرورة احترام السلم الإداري ، ونسبة 24% من المستجوبين أجابوا باحيانا .من خلال تحليلها للجدول نلاحظ بان القيادة هي من تختار وتنمي المورد البشري ، كما تعالج المشكلات التي تواجه المنظمات ، وتفتح أمامها آفاق النجاح والتطور والنمو والاستقرار ، فضلا عن تنمية قاعدة بشرية للمنظمة من العاملين ، وهذا لن يتأتى إلا من خلال قرب القائد من العامل وإحساسه به يجعل العامل يحترم قائده وزملاءه ووظيفته أو منصبه وفقا للتسلسل الإداري .

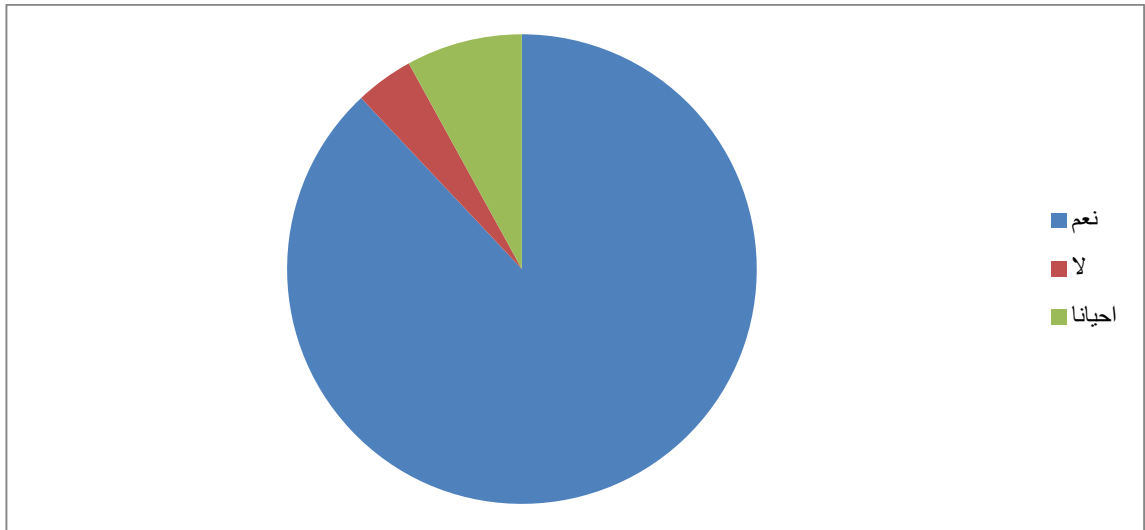
الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

2- تحليل البيانات على ضوء الفرضية الثانية :

الجدول رقم 08: يبين معاملة القيادة الإدارية للعاملين تنمي انضباط العاملين بأوقات العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	22	88
لا	01	04
أحيانا	02	08
المجموع	25	100

الشكل رقم 08: يبين معاملة القيادة الإدارية للعاملين تنمي انضباط العاملين بأوقات العمل.



يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 88% من المبحوثين أكدوا على أن معاملة القيادة الإدارية للعاملين بالحسنى تنمي انضباط العاملين بأوقات العمل ونسبة 04% لا يرون حدوث ذلك إلا أحيانا ، ونسبة 08% نفوا ذلك .

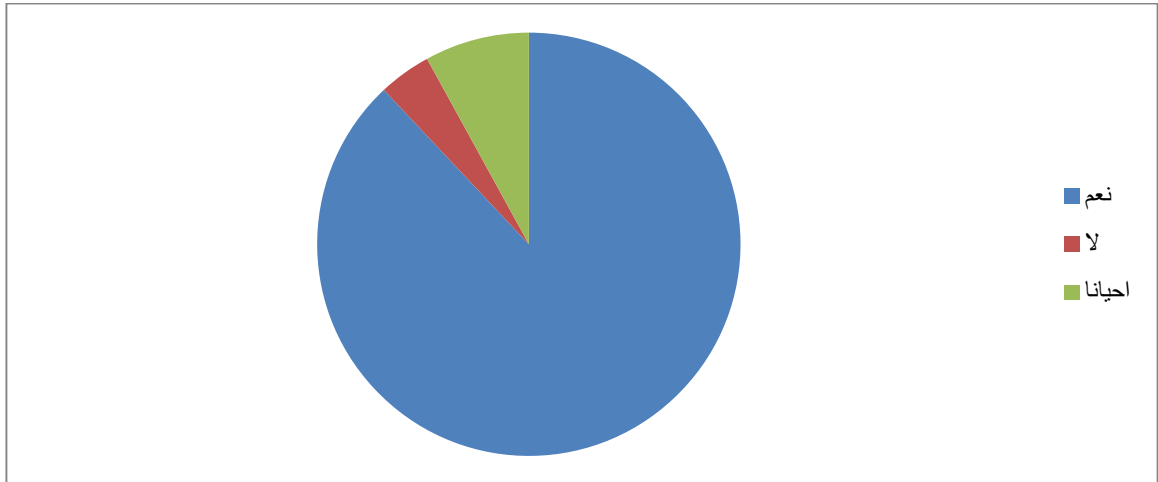
ومن خلال القراءة السابقة يتضح لنا أن القيادة الناجحة هي التي تحسن معاملة العاملين وتقرب منهم لقراءة احتياجاتهم وتعمل على تحفيزهم هذا ماسوف يجعل حتما العاملين يعملون بانضباط حتى خلال عدم وجود قيادة استبدادية ، وهذا ما يخلق قيمة الوقت والعمل والانضباط .

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الجدول رقم 09 : يبين العلاقة الحسنة للقيادة الإدارية مع العمال لها اثر في تقبل النظام الداخلي للمؤسسة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	22	88
لا	01	04
أحيانا	02	08
المجموع	25	100

الشكل رقم 09 : يبين العلاقة الحسنة للقيادة الإدارية مع العمال لها اثر في تقبل النظام الداخلي للمؤسسة .



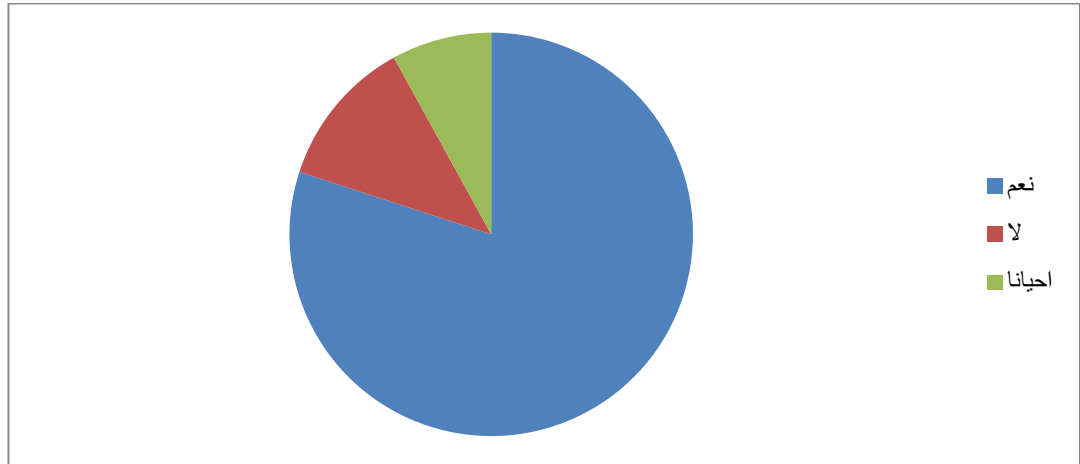
يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن 88% من المستجوبين أجابوا بنعم على العلاقة الحسنة للقيادة الإدارية مع العمال لها اثر على تقبلهم النظام الداخلي للمؤسسة ، ونسبة 04% أجابوا بلا ، ونسبة 08% من المبحوثين يرون أن ذلك لا يحدث إلا أحيانا. من خلال ما سبق ومن خلال القراءات النظرية نستخلص أن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تحسن التعامل مع العاملين وهذا ماتأكدته مدرسة العلاقات الإنسانية وعلى هذا يجب على قادة التنظيم أن يفهموا أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الجدول رقم 10 : يبين العلاقة الحسنة للقيادة الإدارية تجعل العامل راضي عن شروط التوظيف في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	20	80
لا	03	12
أحيانا	02	08
المجموع	25	100

الشكل رقم 10 : يبين العلاقة الحسنة للقيادة الإدارية تجعل العامل راضي عن شروط التوظيف في المؤسسة.



يوضح لنا الجدول أن نسبة 80% من العاملين يرون بان العلاقة الحسنة للقيادة الإدارية لهم تجعلهم راضين عن شروط التوظيف في المؤسسة ، ونسبة 08% أجابوا باحيانا ، ونسبة 12% أجابوا بلا .

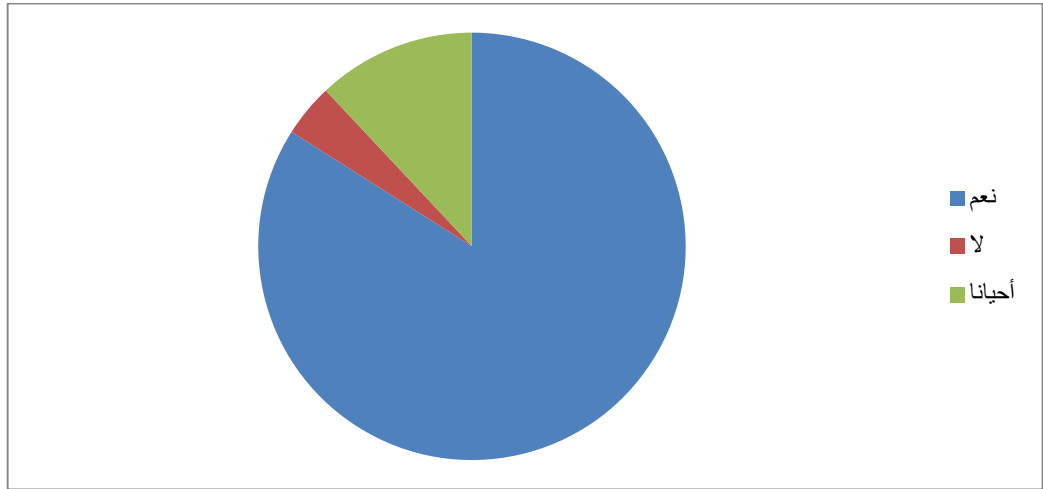
من خلال تحليلنا للجدول يتضح لنا أن القائد الناجح هو الذي يبني علاقات جيدة مع العاملين تتسم بالتعاون و الاحترام والمشاورة ما يحسس العامل بالرضا وينمي له الإحساس بالمسؤولية .

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الجدول رقم 11: يبين دور شخصية القائد في تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	21	84
لا	01	04
أحيانا	03	12
المجموع	25	100

الشكل رقم 11: يبين دور شخصية القائد في تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة .



يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 84% من يرون بان شخصية القائد لها دور في تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة ، ونسبة 12% من المستجوبين لا يرون ذلك إلا أحيانا ، ونسبة 04% أجابوا بلا .

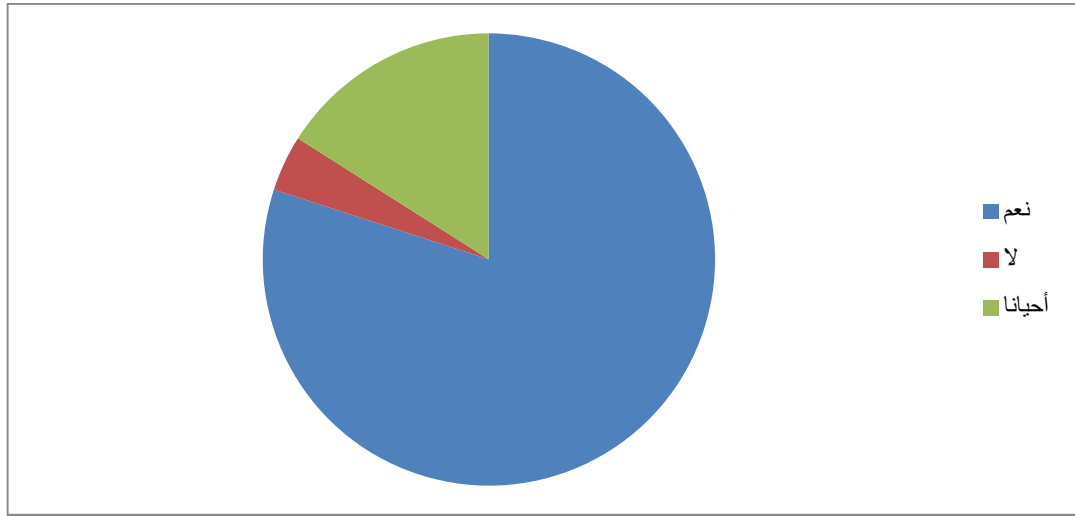
من خلال تحليلنا للقراءات السابقة يتضح لنا أن لشخصية القائد القوي دورا كبيرا في تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة ، فالقائد يجب أن يفرض شخصيته منذ توليه القيادة للمؤسسة ، ويفرض هو النظام بحكمه دون حدوث مشاكل مع العاملين . هذا لا يكون إلا من خلال الاستثمار الأمثل في ظل تعدد الثقافات والقيم المختلفة للعاملين في ظل أفكار تساهم في خلق ثقافة ملائمة ناتجة عن تنوع وتعدد الأفكار ، تساهم في حل الكثير من المشاكل و العضلات التي خلقتها البيروقراطية .

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الجدول رقم 12 : يبين توفير القيادة الناجحة للتعاون داخل المؤسسة يحتم على العامل تطبيق النظام الداخلي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	20	80
لا	01	04
أحيانا	04	16
المجموع	25	100

الشكل رقم 12 : يبين توفير القيادة الناجحة للتعاون داخل المؤسسة يحتم على العامل تطبيق النظام الداخلي



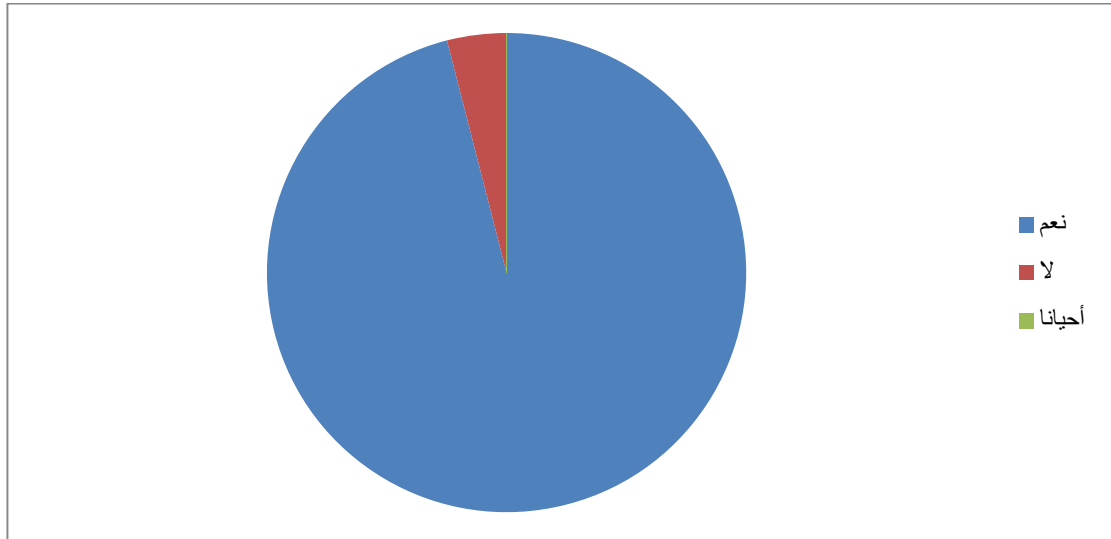
يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن نسبة 80% من العمال لكّدوا على أن توفير القيادة الناجحة للتعاون داخل المؤسسة يحتم على العامل تطبيق النظام الداخلي ، ونسبة 16% يرون بان توفير التعاون لا يحتم عليهم تطبيق النظام الداخلي إلا أحيانا ، ونسبة 04% أجابوا بلا . من خلال قراءتنا للجدول يتبين لنا أن القيادة الذكية أو الناجحة هي التي توفر التعاون وتخلق العمل بروح الفريق والعمل في جو عائلي يسوده التفاهم والاحترام المتبادل ، مما يساعد العاملين على أداء أعمالهم في إطار النظام الداخلي للمنظمة دون ملل، هذا يعني قيم (الثقافة التنظيمية) تؤثر في سلوك أو النظام الكلي للمنظمة.

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الجدول رقم 13 : يبين إذا كان القائد محافظ على القيم التنظيمية والضوابط السلوكية داخل التنظيم هل يسير سيره العاملين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	24	96
لا	01	04
أحيانا	00	00
المجموع	25	100

الشكل رقم 13 : يبين إذا كان القائد محافظ على القيم التنظيمية والضوابط السلوكية داخل التنظيم هل يسير سيره العاملين.



يتبين لنا من خلال الجدول أن 96% يرون بأن إذا كان القائد محافظا على قيم التنظيم والضوابط السلوكية داخله ، فإنهم يسرون على نهجه ، ونسبة 04% أجابوا بلا ولم يجب احد باحيانا .

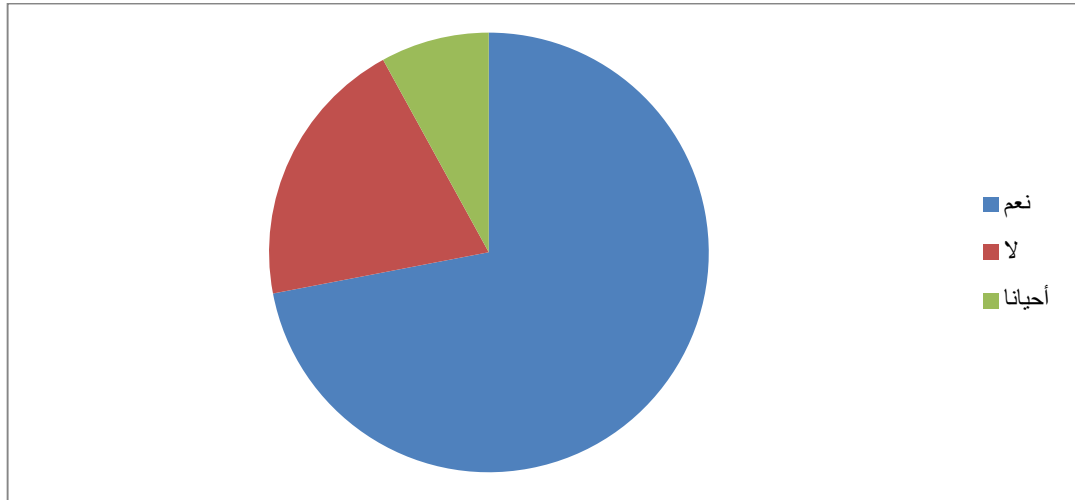
من خلال قراءتنا للجدول السابق ، ومن خلال تحليلنا للنسب السابقة أن تبني ومحافظة القيادة الإدارية على القيم التنظيمية والضوابط السلوكية داخل التنظيم يكون قدوة للعاملين ، فهم يمثلون الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة ، فهم مصدر الفكر والتطوير والقادرين على تحقيق التميز.

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الجدول رقم 14 : إذا كانت القيادة الإدارية مهمشة هل يحترم العاملين النظام للمؤسسة ؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	18	72
لا	05	20
أحيانا	02	08
المجموع	25	100

الشكل رقم 14 : إذا كانت القيادة الإدارية مهمشة هل يحترم العاملين النظام للمؤسسة ؟



يتضح لنا من خلال الجدول انه لا توجد علاقة بين القيادة الإدارية المهمشة ومدى احترام العاملين للنظام الداخلي للمؤسسة ، وهو ما تؤكد النسب السابقة ، فأجاب 72% من العاملين أنهم يحترمون النظام الداخلي للمؤسسة ، وان نسبة 20% من العاملين أكدوا أنهم لا يحترمون النظام الداخلي إذا كانت القيادة مهمشة ، ونسبة 08% من العاملين أجابوا بأحيانا .

يتبين لنا أن الثقافة التنظيمية ستؤثر وتتأثر بثقافة قادة التنظيم ، فيجب على القيادة الإدارية أن تفهم أبعادها ومكوناتها باعتبارها الوسيط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات ، والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها .

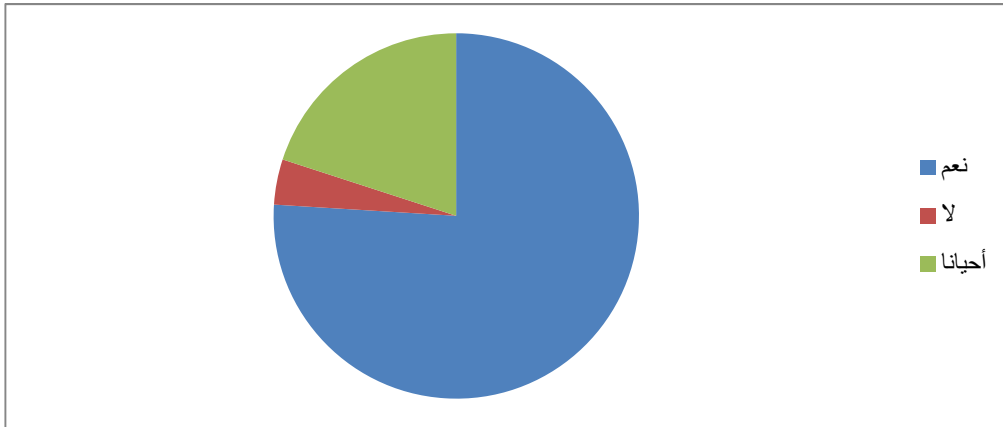
الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

3- تحليل البيانات على ضوء الثالثة :

الجدول رقم 15 : يبين المعاملة الطيبة للقيادة الإدارية للعاملين تحفزهم على الاتصال بأنواعه داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	19	76
لا	01	04
أحيانا	05	20
المجموع	25	100

الشكل رقم 15 : يبين المعاملة الطيبة للقيادة الإدارية للعاملين تحفزهم على الاتصال بأنواعه داخل المؤسسة.



يكشف الجدول أعلاه بان نسبة 76% من العاملين يرون بان المعاملة الطيبة للقيادة الإدارية تحفزهم على الاتصال بأنواعه داخل المؤسسة ، وفي هذا الإطار يعتقد (سيلزريك) بان العمال غالبا ما يجمعون عن الاتصال بالمسؤول حينما تواجههم مشكلات ويتحفظون دوما على مصداقية محتويات المنشورات والاجتماعات الرسمية ومختلف الوسائل المعتمدة من قبل الإدارة في نقل المعلومات للعمال ويفضلون في المقابل الاتصال بأحد زملائهم في جماعة العمل خاصة أولئك الذين يتمتعون بالهبة والتقدير والمكانة ، فيما أجابت نسبة 20% من الباحثين بان المعاملة الطيبة لهم من طرف القيادة الإدارية لا تحفزهم إلا أحيانا ، ونسبة 04% أجابوا بلا .

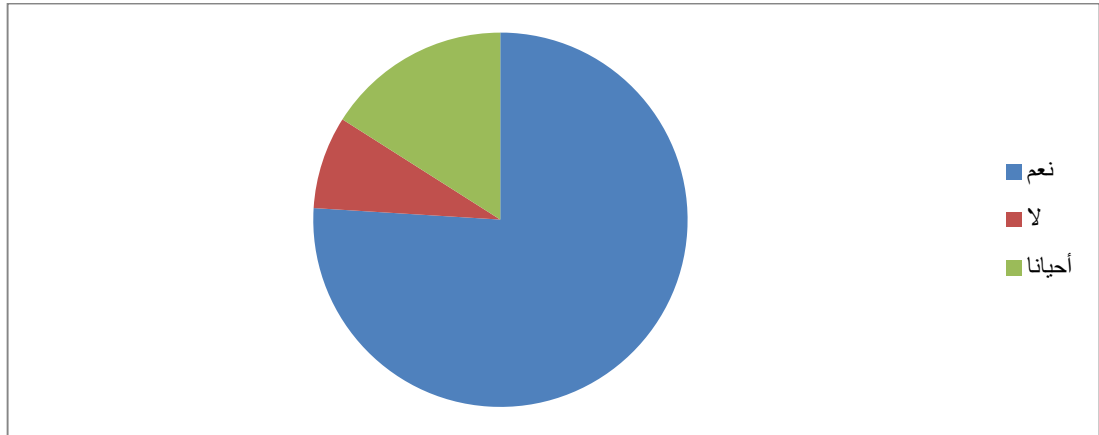
ومن هنا نستنتج بان أغلبية الباحثين يدركون مضمون وأهمية العملية الاتصالية بينهم .

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الجدول رقم 16 : يبين شخصية القائد في المؤسسة تحكم العملية الاتصالية بها .

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	19	76
لا	02	08
أحيانا	04	16
المجموع	25	100

الشكل رقم 16 : يبين شخصية القائد في المؤسسة تحكم العملية الاتصالية بها .



من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 76% من العاملين أجابوا بنعم ، وان نسبة 08% أجابوا بلا ، ونسبة 16% أجابوا بأحيانا .

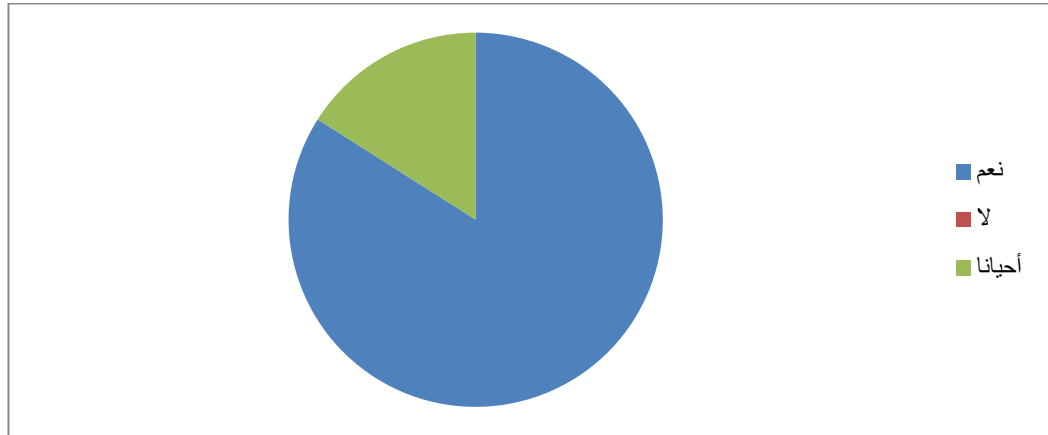
ومن خلال القراءات فنسبة 76% يرون أن شخصية القائد في المؤسسة تحكم العملية الاتصالية بها، وهذا ما ذهبت إليه العديد من الباحثين في دراساتهم ، عن إدراك الرؤساء لمضمون الاتصالات الذي يتميز الجماعات الداخلة في عملية الاتصال والإطار المرجعي الذي يمثل قيمها (ثقافة المؤسسة) فالمسؤولين أثناء اتصالاتهم مع العمال يصرف النظر عن الوسيلة التي يستخدمونها يفترض فيهم التفكير بطريقة شمولية وتوافقية تستوعب مصالح وأهداف كل الأطراف الفاعلة في التنظيم (الإدارة ، العمال).

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الجدول رقم 17 : يبين ثقة القيادة الإدارية في العاملين يحفزهم على الاتصال فيما بينهم .

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	21	84
لا	00	00
أحيانا	04	16
المجموع	25	100

الشكل رقم 17 : يبين ثقة القيادة الإدارية في العاملين يحفزهم على الاتصال فيما بينهم .



نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 84% يرون بان ثقة القيادة الإدارية في العاملين يحفزهم على الاتصال فيما بينهم ، وان نسبة 16% لا تحفزهم إلا أحيانا ، ولا احد أجاب بلا.

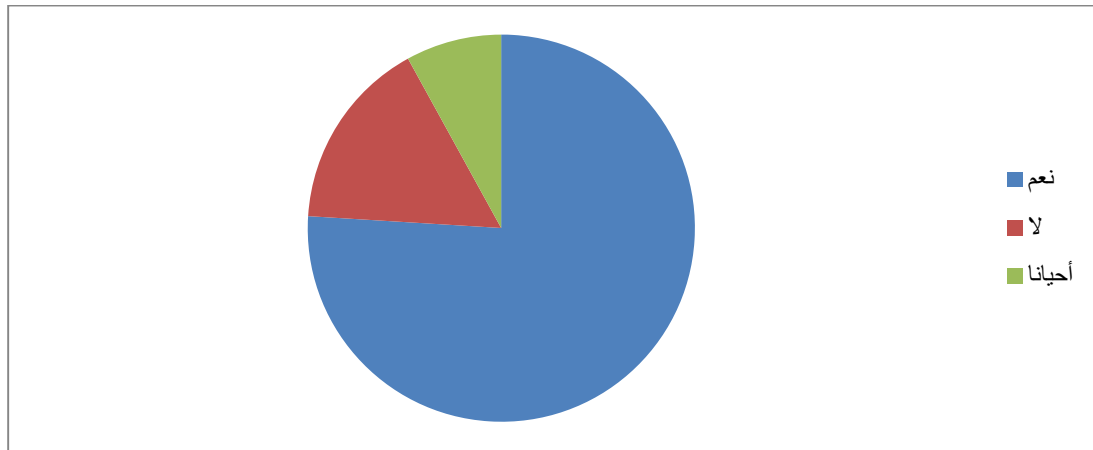
ومن خلال ماسبق نلاحظ أن نسبة 84% من العاملين يرون بان وضع القيادة الإدارية للثقة فيهم سوف يحفزهم على الاتصال فيما بينهم ، هذا سوف ينمي ثقافتهم التنظيمية ، والتي هي عبارة عن اتصال بين مختلف الأنساق الفرعية للمؤسسة .

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الجدول رقم 18 : يبين قرب العاملين من مراكز القيادة يؤثر على الاتصال التي يقومون بها في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	19	76
لا	04	16
أحيانا	02	08
المجموع	25	100

الشكل رقم 18 : يبين قرب العاملين من مراكز القيادة يؤثر على الاتصال التي يقومون بها في المؤسسة.



من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 76% يرون بان قرب العاملين من مراكز القيادة على عملية الاتصال التي يقومون بها في المؤسسة ، ونسبة 16% يرون بان هذا القرب لا يؤثر على عملية الاتصال ، ونسبة 08% أجابوا باحيانا .

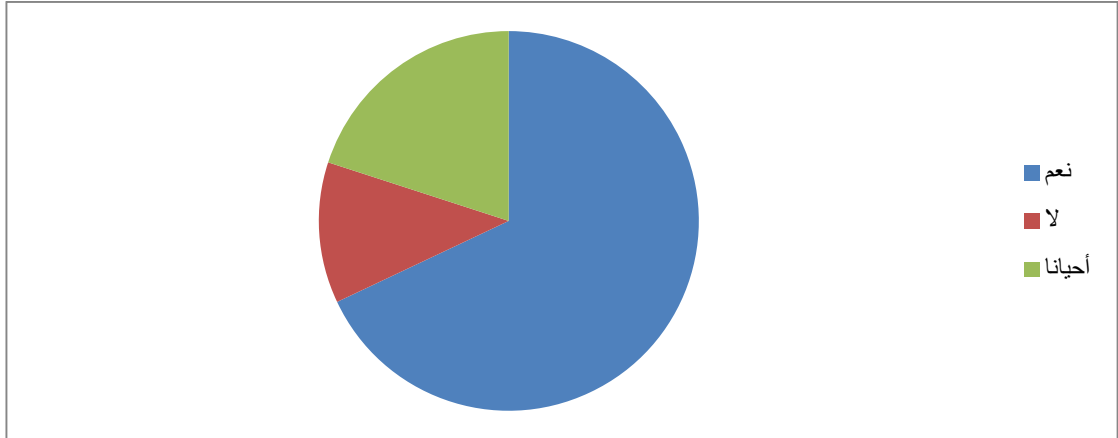
من خلال الفروق بين النسب السابقة فنلاحظ أن الأغلبية أجابوا بنعم وعلى هذا الأساس الجوانب الموضوعية لها تأثير على العمل ومتغيراته التي من أبرزها الاتصالات ، وهذا ما يؤكد على دور العملية الاتصالية في التنظيم أو المؤسسة بين العاملين وفي تنمية قدراتهم وثقافتهم التنظيمية.

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الجدول رقم 19 : يبين احترام الفروق الفردية من طرف القيادة الإدارية لها اثر على ظاهرة الاتصال في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	17	68
لا	03	12
أحيانا	05	20
المجموع	25	100

الشكل رقم 19 : يبين احترام الفروق الفردية من طرف القيادة الإدارية لها اثر على ظاهرة الاتصال في المؤسسة.



من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 68% من مجموع العاملين بان احترام الفروق الفردية من طرف القيادة الإدارية لها اثر على ظاهرة الاتصال في المؤسسة ، وان نسبة 12% أجابوا بلا ، وان نسبة 20% أجابوا باحيانا .

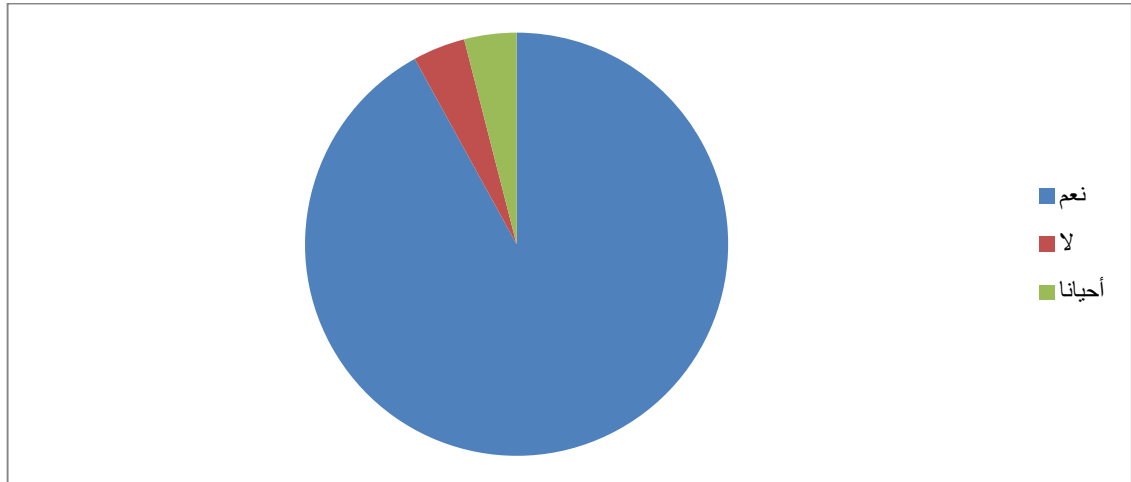
ومنه القائد الناجح هو الذي يعمل على تمكين العاملين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة ، والحفاظة عليها دون محاباة أو تمييز على أساس المنصب أو القرابة ، مما يؤثر على عملية الاتصال إيجابا ، مما سوف تنمي ثقافة العاملين فهي تتحكم في تدفق وتوزيع المعلومات .

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الجدول رقم 20 : يبين تشجيع القيادة الإدارية للفرد على الابتكار لها اثر فيما يخص اتصاله داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	23	92
لا	01	04
أحيانا	01	04
المجموع	25	100

الشكل رقم 20 : يبين تشجيع القيادة الإدارية للفرد على الابتكار لها اثر فيما يخص اتصاله داخل المؤسسة.



نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 92% من المبحوثين يذهبون إلى أن تشجيع القيادة الإدارية للفرد على الابتكار لها اثر على العملية الاتصالية داخل المؤسسة ، وان نسبة 04% أجابوا بلا ، ونفس النسبة أجابوا باحيانا .

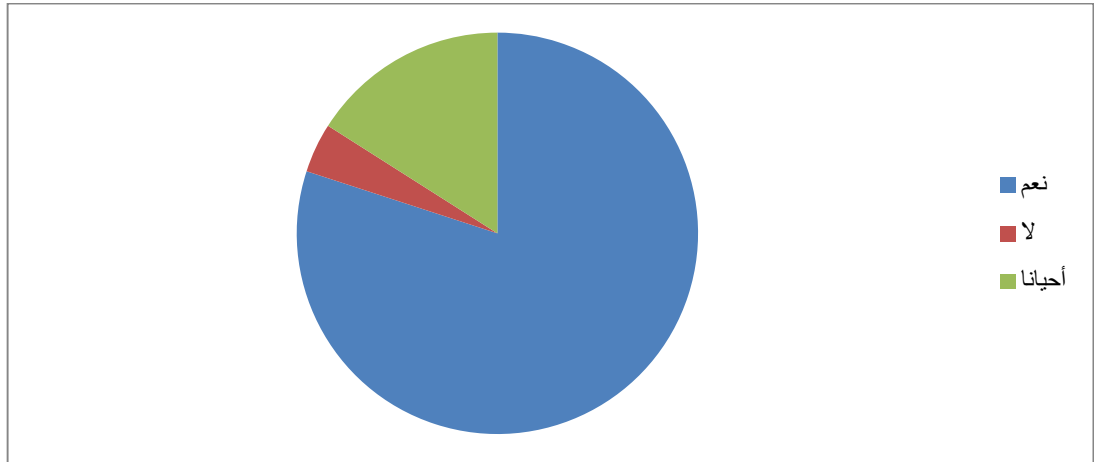
ومن خلال ملاحظتنا للجدول نجد أن مهمة القائد الأساسية تتمثل في إيجاد المسالك التي تمكن عن طريقها توحيد جهود المرؤوسين ، فضلا عن تحقيق الانسجام والتجاذب و التعاون بين أفراد الإدارة الواحدة ، مما يؤدي إلى الابتكار و الإبداع وهو ما سيساعد في تحديث وتطوير العملية الاتصالية التي بدورها تساهم في تنمية ثقافتهم التنظيمية وزيادة روح الإبداع عندهم .

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الجدول رقم 21 : يبين القيادة الإدارية التي تفرض التعاون داخل المؤسسة تشجع على الاتصال في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	20	80
لا	01	04
أحيانا	04	16
المجموع	25	100

الشكل رقم 21 : يبين القيادة الإدارية التي تفرض التعاون داخل المؤسسة تشجع على الاتصال في المؤسسة.



نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن نسبة 80% من العاملين أجابوا بان القيادة الإدارية التي تفرض التعاون داخل المؤسسة تشجع على الاتصال في المؤسسة ، وان نسبة 04% أجابوا بلا ، ونسبة 16% أجابوا باحيانا .

وفي هذا السياق ومن قراءتنا النظرية و الآراء البحثية التي تؤيد هذه الفكرة فالتعاون يحدث بفعل الاتصال و العمل بروح الفريق تحقيقا للأهداف المشتركة ، لذا فالتفاعل و التعاون هو مزيج من التماسك و النسيج الثقافي الذي يعد من أركان الثقافة .

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

2-تحليل النتائج و مناقشتها على ضوء الفرضيات:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه للعمال ،من خلال التكرارات والنسب المئوية ،سوف نتطرق في مايلي إلى تحليل ومناقشة محاور الاستبيان الثلاثة في ضوء فرضيات البحث المقترحة.

1-2 تحليل ومناقشة الفرضية الأولى:

من خلال حوصلة التكرارات للعاملين المستجوبين المتعلقة بالمحور الأول الذي يضم سبعة (07) عبارات متمثلة في الأسئلة (7،6،1،2،3،4،5). فمن خلال النتائج المحققة نستنتج أن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين والمعاملة الطيبة لهم توفر لديهم الثقة والاطمئنان والمصدقية ، مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع بيئة العمل ومن خلالها تستطيع أن تخلق وتنمي ثقافة قوية لدى العاملين وهذا ما يؤكد السؤال (01)، و الاحترام الذي توفره القيادة داخل المنشأة يجعل العاملين يخضعون للسلم الإداري وهذا ما نلمسه في السؤال (02) ، وقوة شخصية القيادة تحقق التطوير والتميز، ما يشكل منهجية وطريقة متميزة يتم فيها بعد تبنيتها كثقافة للمؤسسة وهذا ما يتجلى في السؤالين (03و05) ، ثقة القيادة في العاملين سيشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى امتثالهم للأوامر دون معارضوهذا يتجسد في السؤال (04)، القيادة الذكية هي التي تضع الثقة في العاملين دور رقابة وممارسة الضغوطات على العاملين وهذا ما يؤكد السؤال (06)، القيادة الإدارية هي التي تضع قاعدة بشرية من العاملين، وهذا لا يتأتى إلا بقرب القائد من العامل وهذا ما يجلى في السؤال (07).

ومن خلال هذه المناقشة نستطيع القول أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت وهي:تساهم القيادة الإدارية الناجحة في احترام السلم الإداري داخل التنظيم في المؤسسات الرياضية.

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

2-2 تحليل ومناقشة الفرضية الثانية:

من خلال حوصلة التكرارات للعاملين المستجوبين المتعلقة بالمحور الثاني الذي يضم سبعة (07) عبارات متمثلة في الأسئلة (07،08،09،10،11،12،13،14) ومن خلال النتائج المحققة نستنتج أن القيادة الحكيمة هي التي تحسن معاملة العاملين وتقرب منهم لقراءة احتياجاتهم ما يؤدي إلى أداء أعمالهم بانضباط وتنمية وهذا ما يؤكد السؤال (08)، والعلاقة الحسنة هي عبارة عن جسر تجسده القيادة الإدارية من خلال النظام الداخلي وهذا ما نلمسه في السؤال (09)، والقيادة الناجحة هي التي تبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام والمشاورة ما يحسن العامل بالرضا والإحساس بالمسؤولية وهذا ما يتجلى في السؤال (10). ولشخصية القائد دور في فرض النظام الداخلي للمؤسسة وهذا يتجسد في السؤال (11)، والقيادة الذكية والناجحة هي التي توفر التعاون وتخلق جو للعمل يسوده الاحترام والتفاهم، مما يؤثر إيجاباً على أداء العمل، ويحقق أحسن استثمار في قدرات وطاقات العاملين وهذا ما يتجلى السؤالين (12 و14)، والمورد البشري يساهم في تحقيق قدرة المنظمة على تغيير وتطوير اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، حيث يزيد ولائهم وانتماءهم وتزيد دافعيتهم للعمل وهذا يرجع إلى محافظة القائد للقيم التنظيمية والضوابط التنظيمية وهذا ما يؤكد في السؤال (13).

ومن خلال هذه المناقشة نستطيع القول أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت وهي: تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسات الرياضية.

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

2-3 تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة:

من خلال حوصلة التكرارات للعاملين المستجوبين المتعلقة بالمحور الثاني الذي يضم سبعة (07) عبارات متمثلة في الأسئلة (15،16،17،18،19،20،21) ومن خلال النتائج المحققة نستنتج أن تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية والعاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم حسب عملية التسلسل الرئاسي داخل التنظيم وهذا ما يؤكد السؤال (15)، وان قوة الإدارة في العاملين تحفزهم على الاتصال فيما بينهم بصورة جيدة وهذا ما تأكدنا منه من خلال السؤال (17)، والاهتمام بعملية انتقاء العاملين داخل التنظيم وخاصة فيما يتعلق بالجوانب الموضوعية ومن أبرزها الاتصالات وهذا يجلي من خلال السؤال (18) القائد الناجح هو الذي يساعد على تحويل رؤية العامل إلى حقيقة والحفاظة عليها دون تأثيرات خارجية أو داخلية وهذا ما يكده السؤال (19)،

ومهمة القائد تتمثل في إيجاد المسالك وتعبيد الطريق وتوحيد جهود المرؤوسين وتحقيق الانسجام والتقارب والتعاون ما ستؤثر إيجاباً على القدرات الإبداعية والثقافية للعامل وهذا ما تجلى في السؤال (20)، وتحقيق القيادة الإدارية لمبدأ التعاون سيساهم في تحقيق مزيج من التماسك والنسيج الثقافي، ما سيؤدي إلى تنمية ثقافة العاملين داخل التنظيم، وهذا يتجسد في السؤال (21).

ومن خلال هذه المناقشة وهذه النتائج نستطيع القول أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت وهي: تساهم القيادة الإدارية في تنمية وتفعيل الاتصال داخل المؤسسات الرياضية.

وبما أن لدينا ثلاث فرضيات وقيامنا بتحليل كل فرضية على حدى وتأكدنا من صحة كل فرضية، نتأكد من صحة الفرضية العامة : تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية في دراستنا هذه ، وهذا ما أكدته الدراسات الثالث السابقة المذكورة: دراسة جغلوي يوسف: دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية ودراسة صالح بن سعد المربع: " القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية" والدراسة الثالثة: القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، منظور القوة الموقفية.

1- استنتاجات عامة:

انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية حول دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية . ومن خلالها تبين لنا القيادة الإدارية هي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات، فبالقيادة تستطيع هذه المؤسسات الرياضية أن تحقق التميز والنجاح، وهذا لن يتأتى إلا من خلال إعطائها الأولويات خاصة بمدى اهتمامها بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه وتكوينه، وهذا لا يتجلى إلا من خلال الدور الذي تقوم به القيادة ببث روح التعاون وتوجيه الجهود من اجل تحقيق الأهداف والسمو بالمؤسسة الرياضية.

وقد بينت الدراسة أن القيادة تعد ضرورة حتمية في جميع المؤسسات الرياضية ، فنرى سر نجاح المؤسسات الرياضية يرجع إلى نجاح قادتها ومدى تأثيرهم على مرؤوسهم وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقاتهم وتوحيد جهودهم واستمالتهم بحكمة حتى يقبلون على أداء أعمالهم برغبة واقتناع ورضا . إن نجاح المؤسسة يعتمد على مجموعة من الميكانيزمات والآليات، والتي تحاول من خلاله أن تحقق التفوق والتميز عن باقي المؤسسات، وتتجلى هذه الميكانيزمات عادة في الثقافة التنظيمية، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية.

من خلال بحثنا هذا وجدنا أن عمل القيادة في المؤسسة الرياضية على تطويرها وتنميتها لا يتأتى إلا من خلال قيادة حكيمة تعمل على تحكيم الرؤى وتوحيد الجهود وإرساء أرضية ملائمة يتم من خلالها تناول مفردات وقيم المؤسسة والعمل على تنميتها وتطويرها.

وبحكم مسيرتنا للموضوع في هذه المدة تأكدنا من الدور الكبير التي تلعبه القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية ، فالقيادة الإدارية هي عملية جوهرية ومحورا رئيسيا للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة أو التنظيم. فالقيادة هي التي تبث الثقافة الملائمة والمتوازنة مع أهداف المؤسسة. ولكون القيادة هي دور ومهمة اجتماعية وثقافية وسياسية لبلوغ غايات المرجوة وتعد هذه الدراسة مسار للدراسات مستقبلية.

2-الاقتراحات و الآفاق المستقبلية للدراسة:

ما يثيره هذا البحث من توصيات نرى انه من الواجب التطرق إليها :

- إدراك المسؤولين في مجال الإدارة الرياضية للأهمية الكبيرة ودور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.
- الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين في المؤسسات الرياضية لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق الأداء الأمثل لهم.
- ضرورة اهتمام مسؤولي المؤسسات و الوحدات الرياضية بمفهوم الثقافة التنظيمية واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى إدراك العاملين للثقافة التنظيمية مما يزيد من مستوى الانتماء التنظيمي لديهم.
- إجراء تربصات وتنظيم ندوات العلمية لتذكير بهذا المجال .
- أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع الرياضة .

- ضرورة إدراك العقل الإداري القيادي في المؤسسات الرياضية الجوانب التي تدعم وتعزز الولاء لدى أعضاء هذه المؤسسات .
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنشآت الرياضية.
- استفادة و إطلاع القادة والمدراء المؤسسات الرياضية على نتائج هذه الدراسة والدراسات المشابهة .

3- واستكمالا لمسيرة البحثية و الآفاق المستقبلية يوصي الباحث بمايلي:

- إعادة إجراء هذه الدراسة في ظرف أوسع ، تساعد على إكساب أكبر حجم ممكن للمعلومات .
- اجراء دراسات في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأنماط القيادية في المنظمات الرياضية .
- اجراء دراسات في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع الإنجاز والانتماء في المؤسسات الرياضية .
- تشجيع الطلبة والباحثين في المجال لإثراء الموضوع أكثر.

أ- المصادر:

القران الكريم.

الحديث النبوي الشريف.

ب- المعاجم و القواميس:

ابن منظور : لسان العرب ، المجلد 12، ط1، دار صادر، بيروت، 2001

ج- المراجع باللغة العربية :

1. -ابوبكر مصطفى محمود : التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطط الإستراتيجية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1، 2000
2. -احمد ماهر: التنظيم، الدليل العلمي والهياكل و الممارسات التنظيمية ،دون طبعة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005.
3. -بشير محمد : الثقافة والتسيير في الجزائر ، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007
4. جمال الدين مرسى :إدارة الثقافة التنظيمية والتميز ، الدار الجامعية ، مصر ، دون طبعة ، 2006.
5. جورج فيردمان ، بيبالفاتيل ، ترجمة : الدكتور حسين حيدر ، رسالة في سوسيولوجيا العمل ، منشورات عويدات ، بيروت، 2001.
6. خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم محمود : نظرية المنظمة ، دار الميرة، ط1 ، عمان ، 2000.
7. زكي محمود هاشم :أساسيات الإدارة ، منشورات ذات السلاسل ، الكويت ، دون طبعة ، 2001.
8. محمد قاسم القريوبي : مبادئ الإدارة النظريات و العمليات والوظائف ، دار وائل ، عمان ، ط3 ، 2003.
9. محمد شفيق : الإنسان و المجتمع ، المكتب الجامعي الحديث ، مطابع روايال ، الإسكندرية ، 1997
10. محمد البدوي الصافي خليفة : المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي ،المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2001.
11. ماجدة العطية : سلوك المنظمة ، سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2003.
12. نواف كنعان : القيادة الإدارية ، دار العلم والثقافة للنشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2006.
13. نبيل صادق : طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية ، دار الثقافة المصرية ، القاهرة ، 1983.
14. عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية المصرية ، الإسكندرية ، ط1 ، 1998.
15. عبد الرحمن عسوي : دراسات في علم النفس المهني و الصناعي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية، دون طبعة، 2002.

16. عامر مصباح : خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم ، دار هومة ، الجزائر ، 2007.
17. فاروق مجدلاوي : الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه ، دار روائع مجدلاوي ، عمان ، ط3 ، 2003.
18. صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، دون طبعة ، 2000.
19. هاشم حمدي رضا : تنمية مهارات الاتصال و القيادة الإدارية ، دار الراية ، ط1 ، 2010.
- د- المراجع باللغة الأجنبية :
 - Hobhous ,LT, social devlopment, university , boks , london, 1996.
- ه- المجلات العلمية :
 20. عبد الله قرش : الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة علوم الاقتصاد والتجارة ، العدد 17 ، الجزائر ، 2008
 21. محمد عباس إبراهيم : الأبعاد الاجتماعية و الثقافية للتنمية الحضرية في مجتمع الخليج العربي ، مجلة التعاون ، مجلة فصلية شاملة محكمة ، العدد 14 ، الكويت ، 1989.
- و- الرسائل الجامعية :
 22. عروف أحلام : أهمية الاتصال في رفع كفاءة المؤسسة ، ماجستير إدارة أعمال ، جامعة المسيلة ، 2005.
 23. مخلوفية لحسن : درجة ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة لاعتماد إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية الجزائرية ، ماستر إدارة وتنظيم رياضي ، جامعة المسيلة ، 2014.
 24. زيد بن صالح حسن سميع : اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي ، ماجستير في إدارة الأعمال ، رسالة غير منشورة ، جامعة حلوان ، مصر ، 2010.
 25. المواثيق :
 - الميثاق الوطني الجزائري ، 1976.

- ✓ عنوان الدراسة: * دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية *
- ✓ هدف الدراسة: معرفة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية
- ✓ مشكلة الدراسة: هل تساهم القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية ؟
- ✓ فرضيات الدراسة:

– الفرضية العامة:

تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.

– الفرضيات الجزئية:

1. تساهم القيادة الإدارية الناجحة في احترام السلم الإداري داخل التنظيم في المؤسسات الرياضية.
2. تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسات الرياضية.
3. تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل المؤسسات الرياضية.

✓ إجراءات الدراسة الميدانية:

- ✓ العينة: العاملين بالمسبح النصف اولمي برأس الوادي ب.ب.ع
- ✓ المجال الزمني والمكاني: تمت الدراسة على مستوى المسبح النصف اولمي حمادي المسعود برأس الوادي ب.ب.ع وكانت الدراسة الميدانية ابتداء من بداية إلى نهاية شهر افريل.
- ✓ المنهج: المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي.
- ✓ الأدوات المستعملة في الدراسة: الاستبيان ، المقابلة والملاحظة..
- ✓ النتائج المتوصل إليها:

- 1- الدور الكبير التي تلعبه القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.
- 2- لقيادة الإدارية هي عملية جوهرية ومحورا رئيسيا للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 3- القيادة هي التي تبث الثقافة الملائمة والمتوازنة مع أهداف المؤسسة الرياضية.

✓ إستخلاصات واقتراحات:

- 1- الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين في المؤسسات الرياضية
- 2- ضرورة اهتمام مسؤولي المؤسسات و الوحدات الرياضية بمفهوم الثقافة التنظيمية.
- 3- إجراء تربية وتنظيم ندوات العلمية لتذكير بهذا المجال .
- 4- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنشآت الرياضية.
- 5- استفادة و إطلاع القادة والمدراء المؤسسات الرياضية على نتائج هذه الدراسة والدراسات المشابه.

Résumé:

- **Titre de l'étude:** * le rôle de leadership dans le développement de la culture organisationnelle chez les travailleurs dans les institutions sportives *
- **L'objectif de l'étude:** à savoir le rôle de leadership dans le développement de la culture organisationnelle chez les travailleurs dans les institutions sportives
- **Le problème de l'étude:** Est-ce que le leadership des gestionnaires dans le développement de la culture organisationnelle chez les travailleurs dans les institutions sportives ?.
- **Hypothèses:**
- **Le principe général:** direction administrative réussie contribue au développement de la culture organisationnelle chez les travailleurs dans les institutions sportives.
- **hypothèses partielles:**
 1. direction administrative réussie contribue au respect de la hiérarchie au sein de l'organisation dans les institutions sportives.
 2. leadership administratif réussie contribue au développement et à l'activation des règles de procédure pour les organisations sportives.
 3. leadership administratif réussie contribue au développement et à l'activation de la communication au sein des institutions sportives.
- **Les procédures d'étude sur le terrain:**
- **Exemple:** travailler à la piscine demi-olympique de ras el oued B.b.a
- **Domaine temporel et spatial:** L'étude a été réalisée au niveau d'une piscine demi-olympique -Hammadi Masood ras el oued B.b.a L'étude sur le terrain de Juillet à la fin du début du mois d'Avril.
- **Approche:** méthodologie utilisée est la méthode descriptive.
- Les outils utilisés dans l'étude: questionnaire, entrevue et observation ..
- **Les résultats obtenus à:**
 1. le rôle important joué par la direction administrative dans le développement de la culture organisationnelle chez les travailleurs dans les institutions sportives.
 2. La direction administrative sont processus essentiel et un pôle majeur de la relation mutuelle entre supérieurs et subordonnés.
 3. Leadership est diffusé la culture sportive appropriées et équilibrées avec les objectifs de l'institution.
- **Conclusions et suggestions:**
 1. l'attention sur les aspects humanitaires de travailler dans les organisations sportives
 2. La nécessité d'institutions responsables et les unités sportives attention sur le concept de culture organisationnelle.
 3. Effectuer Terpsat et l'organisation de séminaires scientifiques pour rappeler ce domaine.
 4. L'attention accrue à l'élément humain dans les installations sportives.
 5. avantager et informer les dirigeants et les gestionnaires des organisations sportives sur les résultats de cette étude et des études similaires.

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان

لتحضير مذكرة ماستر بعنوان:

دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في
المؤسسات الرياضية

استمارة استبيان:

يطلب من سيادتكم الفاضلة الإجابة بكل موضوعية وصراحة على الأسئلة التالية

بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تراها مناسبة وصائبة حسب رأيك من أجل التوصل إلى

نتائج دقيقة تفيد دراستنا وشكرا لكم تفهمكم ومساعدتكم لنا.

وشكرا

المحور الأول: تساهم القيادة الإدارية الناجحة في احترام السلم الإداري

داخل التنظيم:

- 1- المعاملة الطيبة لك ولزملائك تفرض عليك التفاني في العمل:
- نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- 2- احترامك من طرف قائدك يخضعك للسلم الإداري:
- نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- 3- قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباطك داخلها:
- نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- 4- ثقة القائد فيك وفي زملائك يحسبك بالعمل والجدية:
- نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- 5- ضعف شخصية القائد في المؤسسة يجعلك لا تبالي التفاني في العمل:
- نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- 6- عدم ثقة القائد في المؤسسة فيك وفي زملائك وشكوكه لها رد فعل عندكم:
- نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- إذا كانت إجابتك بنعم، في ماذا يتمثل رد الفعل
هذا:
- 7- قربك من قائدك في المؤسسة يحسبك بضرورة احترام السلم الإداري :
- نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

المحور الثاني: تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام

الداخلي للمؤسسة:

- 8- القيادة الإدارية التي تراعي معاملة الأفراد بالحسنى تنمي انضباطك بأوقات العمل:
- نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- 9- القيادة الإدارية ذات العلاقة الحسنة مع العمال لها أثر في تقبلك للنظام الداخلي للمؤسسة:
- نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- 10- القيادة الإدارية ذات العلاقة الحسنة تجعلك راضيا عن شروط التوظيف في المؤسسة:
- نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

11- شخصية القائد لها دخل في تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة:

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

12- القيادة الناجحة التي توفر التعاون داخل المؤسسة تحتم عليك تطبيق النظام الداخلي

حرفيا

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

13- إذا كان القائد محافظا على القيم التنظيمية والضوابط السلوكية داخل التنظيم تسير

سيره:

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

14- إذا كانت القيادة الإدارية مهمشة هل تحترم النظام الداخلي للمؤسسة:

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

المحور الثالث: تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال

داخل التنظيم:

15- القيادة الإدارية ذات المعاملة الطيبة تحفزك على الاتصال بأنواعه داخل المؤسسة:

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

16- شخصية القائد في المؤسسة تحكم العملية الاتصالية بها:

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

17- القيادة الإدارية التي لها ثقة في الأفراد تحفزهم على الاتصال فيما بينهم:

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

18- قربك من مراكز القيادة يؤثر على عملية الاتصال التي تقوم بها في المؤسسة:

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

19- هل احترام الفروق الفردية من طرف القيادة الإدارية لها أثر على ظاهرة الاتصال

في المؤسسة:

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

20- هل القيادة الإدارية التي تشجع الفرد على الابتكار لها أثر عليه فيما يخص اتصاله

داخل المؤسسة:

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

21- هل القيادة الإدارية التي تفرض التعاون داخل المؤسسة تشجع بذلك الظاهرة

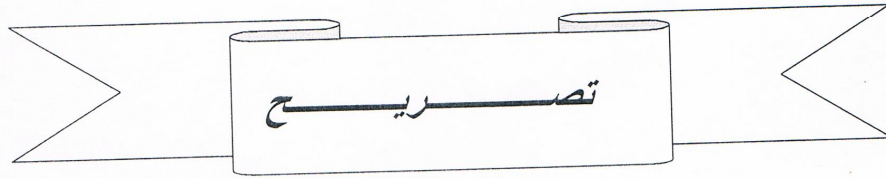
الاتصالية في المؤسسة:

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الشباب والرياضة

المسبح النصف اولمبي حمادي المسعود
رأس الوادي

ديوان المركب المتعدد الرياضات
برج بوعريرج



أنا الممضي أسفله السيد مسؤول وحدة المسبح النصف اولمبي حمادي

المسعود برأس الوادي رضا داود اشهد أن الطالب بلمختار هشام السنة ثانية

ماستر تخصص إدارة وتسيير رياضي بمعهد علوم وتقنيات النشاطات

البدنية والرياضية بجامعة المسيلة قام بدراسة ميدانية للمذكرة بعنوان : دور

القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.

امضاء مسؤول الوحدة:

المسبح النصف الأولمبي
حمادي مسعود
رضا داود
رأس الوادي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



جامعة * محمد بوضياف المسيلة *
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي



الى السيد : مدير المسبح النصف اولمبي براس الوادي

تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتبس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطلاب: بلمختار هشام

السنة : الثانية ماستر

السنة الجامعية : 2016 / 2015

وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب من القيام دراسة ميدانية للمذكرة حول : دور القيادة الادارية في تنمية

الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية

رئيس القسم



د. ابن رجاء أحمد

سجده

الخطفية النظرية

و

الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار العام

بالدراسة

الفصل الثالث

الإجراءات العامة

للدراصة

الفصل الرابع

عرض النتائج

وتفسيرها

و مناقشتها

الفصل الخامس

الاستنتاجات

والاقتراحات

الملاحق

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال