

ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من  
وجهة نظر التدريسيين في بغداد .....

أ.د. انتصار عويد علي ، أ.د. ساهرة رزاق كاظم ، م.م. أسيل طاهر سليمان شعبان

# ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين في بغداد

بحث مسحي

على عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في بغداد

أ.د. انتصار عويد علي      أ.د. ساهرة رزاق كاظم

جامعة بغداد / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / للبنات

م.م. أسيل طاهر سليمان شعبان

المديرية العامة لتربية بغداد/ الرصافة الأولى

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى ممارسات القيادة ( LPI ) ومستوى الثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس للمدة الممتدة من 2016/3/20 ولغاية 2016/4/28 ، وانتهج الباحثون المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الإرتباطية على عينة البحث المكونة من (156) عضو هيئة تدريس من مجتمع البحث المؤلف من (311) عضو هيئة التدريس في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة بغداد والجامعة المستنصرية ، وتم اختيارهم عمدياً بنسبة 50% من مجتمع الأصل ، وتم تحديد متغيري الدراسة ومقياسيهما وإجراء الأسس والعلمية لهما ، ومن ثم تطبيق التجربة الإستطلاعية والدراسة المسحية الرئيسة ، وبعد معالجة النتائج إحصائياً بنظام الحقيبة الإحصائية الاجتماعية (SPSS) الإصدار (V24)، أستنتج الباحثون أن عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة يمتلكون ممارسات القيادة LPI من وجهة نظر التدريسيين، أما الثقافة التنظيمية فكان مستواها ضعيفاً ولم تكن بالمستوى المطلوب لدى عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين ، وأن ممارسات القيادة LPI ترتبط بالثقافة التنظيمية بعلاقة طردية معنوية .

الكلمات المفتاحية : ممارسات القيادة LPI ، الثقافة التنظيمية

1- الباب الأول : التعريف بالبحث :

1-1 مقدمة البحث وأهميته :

أن القيادة يمكن تعلمها وفهمها عبر ممارسات خمس وهي: تجسيد القدوة التي يحتذى بها، إلهام رؤية مشتركة ، تحدي طرق الأعمال ، تمكين ودعم الآخرين للعمل ، وتشجيع القلب وهي

ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين في بغداد .....

أ.د. انتصار محويدي علي ، أ.د. ساهرة رزاق كاظم ، م.م. أسيل طاهر سليمان شعبان

مبادئ جاءت نتيجة أبحاث ودراسات مطولة ولقد وجدت أيضاً بان القادة عندما يكونون في قمة أدائهم يجعلون من أنفسهم أنموذجاً للأداء ويلهمون رؤية مشتركة ويقبلون على التحدي ويمنحون التمكين والتشجيع المعنوي للعاملين معهم وبالتالي سوف ينعكس إيجاباً على واقع العمل من ناحية تحسين إنتاجية العمل وتقليل تنقلات الموظفين مما يتيح للمؤسسات والشركات الاحتفاظ بموظفيها لمدة أطول للاستفادة من خبراتهم والجامعات تعد واحدة من المؤسسات التعليمية والتي توجد في مجتمعات العالم وهي من المؤسسات المهمة والضرورية للمسيرة التعليمية والتربوية لكونها تضم ابرز الأكاديميين والباحثين أصحاب العقول المفكرة والذين يقومون بتنشئة وإخراج أجيال متعاقبة لتمارس أدواراً مختلفة في المجتمع ونجد أن المؤسسات الرياضية تعد مراكز استقطاب تعليمي تربوي ترفيهي فهي تعد منبراً مفتوحاً يصل صداها للجماهير بسرعة لكون البيئة التي تحمكها ذات طابع يمتاز بالديناميكية الحركية والنشاط المتواصل والحيوية في الأداء وهي بذلك تحتاج إلى نموذج تحدي القيادة والذي يعد ضرورياً للقادة الإداريين في المؤسسات التعليمية بشكل عام وللمؤسسات الرياضية بشكل خاص باعتبارها مراكز مؤثرة في الواقع التعليمي والتربوي والمهني وهو من النماذج التي تركز على تطوير مهارات القيادة باعتبارها سلوكيات لها الدور في نجاح القائد في مؤسسته، وعميد الكلية هو الأنموذج القيادي المهم في المؤسسة التعليمية التربوية الجامعية والممارسات القيادية تترجم سلوكياته في التعامل مع العاملين معه وهذا التعامل يعكس ما اكتسبه العميد من خبرته العملية والمهنية بالإضافة لما يمتلكه من مزايا قيادية تظهر في صورة واقعية معبرة عن طريق هذه السلوكيات والتي تتفوق فيها الواحدة على الأخرى وتكون مؤثرة في الكلية ومحددة لمسيرتها وتحقيق أهدافها وبالطبع أن السلوكيات التي يتبعها عميد الكلية سوف تكون صبغة للكلية تميزها من غيرها من الكليات وتدار القوانين فيها وفق معايير وأسس معينة تعطي الانطباع والهوية ونمط السلوك للعاملين فيها وذلك لان ثقافة المؤسسة التنظيمية تؤدي دوراً جوهرياً في كفاءة السلوك التنظيمي للعميد وذلك من خلال القواعد والأسس والنظم المتبعة وفق القانون بتلك المؤسسة والتي تستمد من القيم والعادات والتقاليد والقواعد السلوكية والاتجاهات التي تبرز على مستوى المؤسسة وهي بذلك مجموعة السلوكيات والمعتقدات التي يكتسبها الأفراد داخل المؤسسة ويؤمنون بها ثم يدافعون عنها فيما بعد وتصبح جزءاً من مكوناتهم الفكرية التي تحركهم في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة ككل ولنجاح القائد الإداري في إدارته لمؤسسته يتطلب ذلك توفير بيئة وثقافة تنظيمية تشجع وتساند تقاسم وتبادل المعارف والخبرات التي يكتسبها الأفراد .

ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين في بغداد .....

أ.د. انتصار محيود علي ، أ.د. ساهرة رزاق كاظم ، م.م. أسيل طاهر سليمان شعبان

ونظراً لقلّة الدراسات التي تبحث في متغيرات ( ممارسات القيادة LPI ، والثقافة التنظيمية ) في سلك التعليم العالي/عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة على حد علم الباحثون جاءت أهمية هذه الدراسة للبحث في هذه المتغيرات لبيان العلاقة ما بين المتغيرات المذكورة أعلاه ومن ثم بيان نقاط القوة والضعف لدى القيادات الإدارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة وكذلك تتضح أهمية هذه الدراسة كونها تتناول أبعاد محاور ممارسات القيادة LPI والثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في محافظة بغداد من وجهة نظر التدريسيين المنتسبين إليها للمساهمة في رفد الجهات المسؤولة العليا بالمعلومات التي تساهم في خدمة المستوى التعليمي ومن هنا يكون التساؤل ب:

- هل أن القيادة الإدارية الأكاديمية في المؤسسات الرياضية وبما تفرضها عليها وظيفتها بأنها قيادة ميدانية ديناميكية في التعامل مع العاملين تتميز بممارسات قيادة وثقافة تنظيمية؟

## 1-2 مشكلة البحث :

من خلال ممارسة الباحثين كأعضاء في الهيئات التدريسية في المؤسسات التعليمية والتربوية لمسوا دور وفاعلية القائد في إحداث تأثير على الواقع التعليمي وتطوير الأداء للعاملين معه ولهذا شملت الدراسة شريحة مؤثرة بالواقع التعليمي من الأكاديميين وهم العمداء في مؤسسات التعليم العالي وهي من أرقى المؤسسات التعليمية لكونها ومن خلال عميد الكلية تقود التغييرات والتطورات التعليمية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتحول إلى الأفضل بحسب تخطيط استراتيجي واضح الرؤية والرسالة والأهداف والآليات وخاضع للتقويم الموضوعي وللتصحيح عند الضرورة وتسهم في تخريج أجيال بناءة وفاعلة في المجتمع فيجب على عمداء هذه المؤسسات إتباع ممارسات قيادية حديثة لضمان النمو والتطور ولهذا أتت هذه الدراسة للتعرف على السلوك القيادي الايجابي والفعال على مستوى الإدارة العليا والمتمثل بعميد الكلية والذي قد يكون ليس بالصورة المطلوبة وهذا بالتالي يؤثر على الكلية خاصة وان تطبيق الإداريين في المؤسسات التعليمية للممارسات الخمس من تحدي القيادة وفق إستراتيجية مدروسة ربما سيكون هو السبب في التغيير الجدي في قدرتهم على ونظرتهم للعمل وتعاملهم مع الإدارة ومع الآخرين وسيحسن من تنفيذهم للمهام الوظيفية بشكل مرضي لجميع التدريسيين وتكون هناك ثقافة تنظيمية تعزز من دور التدريسيين وتشجعهم على المثابرة في تأدية مهامهم الوظيفية بشكل صحيح والذي يعود على المؤسسة ككل بالنجاح والتطور والتقدم في جميع مجالاتها ومن هنا جاءت مشكلة البحث في أنها

ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من  
وجهة نظر التدريسيين في بغداد .....  
أ.د انتصار محيود علي ، أ.د ساهرة رزاق كاظم ، م.م أسيل طاهر سليمان شعبان

تمثل نقطة الشروع لتقييم ممارسات القيادة LPI والثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية  
وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين .

### 3-1 أهداف البحث :

1- التعرف على مستوى ممارسات القيادة ( LPI ) لدى عمداء كليات التربية البدنية وعلوم  
الرياضة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بغداد .

2- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في  
بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

3- التعرف على العلاقة بين ممارسات القيادة ( LPI ) والثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات  
التربية البدنية وعلوم الرياضة في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

### 4-1 فرض البحث :

1- توجد علاقة ارتباط معنوية فيما بين نتائج مقياسي ممارسات القيادة ( LPI ) والثقافة  
التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في بغداد .

### 5-1 مجالات البحث:

1-4-1 المجال البشري: عينة من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في  
بغداد .

2-4-1 المجال الزماني: للمدة الممتدة من 2016/ 3/1 ولغاية 2016/ 4/ 20.

3-4-1 المجال المكاني: مقرات الكليات في جامعة بغداد والجامعة المستنصرية في بغداد.

ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من  
وجهة نظر التدريسيين في بغداد .....  
أ.د. انتصار محويدي علي ، أ.د. ساهرة رزاق كاظم ، م.م. أسيل طاهر سليمان شعبان

## 2- الدراسات النظرية والدراسات المشابهة:

### 2- الدراسات النظرية :

#### 1-1-2 القيادة Leadership :

هي في الأصل كلمة يونانية مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما "وفي لسان العرب (القول) نقيض السوق يقال يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها وإن كان القائد دائماً يكون في المقدمة وبذلك يكون دليلاً لجماعته على الخير و مرشداً لهم" (1، 315) وتعرف القيادة على أنها عملية التأثير على المرؤوسين لجعلهم يجهدون في تحقيق الأهداف المرسومة عن طيب خاطر ورغبة وتعاون وحماس وذلك عن طريق الإقناع وليس الإكراه (10، 53) كما يرى بعض الكتاب والمؤلفين أن القيادة هي فن يكتسب وينمي ويمارس بالخبرة والمهارة والتدريب والتعليم والمتابعة ليصبح القائد مؤهلاً ومدرّباً على الأساليب الصحيحة في القيادة ، وتلعب الرغبة لدى الفرد دوراً هاماً في اكتسابه المهارات القيادية وإتقانه لها (2، 11) .

وبناءً على ما تم عرضه سابقاً يرى الباحثون أن القيادة : هي نظام متكامل من تصورات واقعية للبيئة الداخلية والخارجية والظروف المحيطة بها يمتلكها فرد معين لإقناع التابعين وتسخير هذه البيئة (مكان العمل وخارجه) للوصول إلى أهداف قابلة للتحقيق ضمن الإمكانيات المتاحة مع مراعاة موجة التغيير الحاصلة والإبداع في صياغة وتحقيق هذه الاهداف لتصبح ميزة للمؤسسة التي يعمل بها.

#### 2-1-2 ممارسات القيادة (LPI) Leadership Practices Inventory :

ترتبط القيادة بسلوكيات القائد التي يكتسبها من الواقع الذي يكون فيه ومدى التعامل مع المرؤوسين والتأثير فيهم والتي تعتبر مهمة جداً في سير عمل المؤسسة والتي على أساسها تتبلور الواجبات المناطة بهم وبذلك تتحقق أهداف هذه المؤسسة المرجوة وحسب ما جاء في الدراسات من الكتاب والمفكرين أنه ومن المعلومات غير الصحيحة هي الاعتقاد بان هناك جينات للقيادة يمتلكها البعض ويفتقدها الآخرون وهذه المعلومات تزعم أن بعض الناس يملكون الصفات المحفزة للقيادة دون غيرهم من البشر والحقيقة هي أن القيادة صناعة وتربية أكثر منها ولادة وفطرة فالقيادة ضمن هذا السياق تعني الإدارة والقدرة على رئاسة فريق العمل بما يحقق أهداف المشروع ويخدم المجتمع وأن أهم خمس صفات لممارسة سر القيادة لدى البشر هي:

ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من  
وجهة نظر التدريسيين في بغداد .....

أ.د. انتصار محيود علي ، أ.د. ساهرة رزاق كاظم ، م.م. أسيل طاهر سليمان شعبان

**أولاً : وضع وتحديد نموذج الأداء ( المصدقية ) :** وهي من الصفات التي تحلى بها رسولنا الصادق الأمين محمد 6 فقد أدبه ربه فأحسن تأديبه رحمة للعالمين ولقد اجمع المشاركون في الدراسة بان التزام المرء بمستوى رفيع من الأمانة والإنصاف والصدق هو ما يستوجب الاحترام والتأثير ويقول تامر حماد بان القادة يمتلكون رؤيا واضحة عن قيم ومعتقدات العمل ويتمسكون في سلوكهم بالقيم وضرب الأمثال للآخرين عن كيفية التصرف يضعون الآخرين والمشروعات على المسار الصحيح (1,6).

**ثانياً: الهام الرؤية المشتركة ( وضوح الرؤية) :** وهي تعد النظرة المنشودة للمستقبل (الحلم) أي امتلاك القائد النظرة المستقبلية الشاملة الملهمة وهي جوهر القيادة وقوة التأثير ويجب على القائد شرح رؤيته للآخرين بالشكل الذي يجعلهم يتحمسون لها فالقائد عندما يصف تجربته عن القيادة والنجاح فيها يركز على المستقبل المثير والرائع للمؤسسة والتركيز على الرؤية التي يريد أن يكون عليها في المستقبل فالقادة النموذجيين يؤمنون بأحلامهم ويتقنون في قدراتهم لتحقيق انجازات غير مسبوقة والرؤية هي صورة الهدف التي نود أن نراها بعد كذا سنة وعلى قائد الأسرة أو المجموعة أو العمل استخلاص هذه الرؤية من أعضاء مجموعته ومن ثم أبرزها وإلهامها بشكل متكرر (1,20).

**ثالثاً: تحدي الواقع ( الملهم المغامر)**  يعد التحدي من الضروريات التي يجب امتلاكها من قبل القائد فهي إحدى مهام القائد الملهم هي أن يبقي جذوة الأمل دائماً حية منقذة في الأتباع والموظفين من حوله والقائد المغامر يخاطر بالتقدم إلى الأمام ويعرف إلى أي مدى يمكن أن تصل النجاحات والقائد الملهم قادر على بث روح الحماس في نفوس من حوله وذلك بالتقدير والتشجيع للحصول على أفضل ما لديهم (1,22).

**رابعاً: تمكين الآخرين :** يعد تمكين الآخرين المقدر على القيام بما يلزم بالشكل الصحيح في الوقت الصحيح إمكانيات ثقافية ومعرفية والتي يجب أن يمتلكها القائد من معارف وعلوم ومهارات سلوكية واجتماعية وخبرات في الاتصال والتواصل الايجابي مع من حوله ويرى عبد الرحيم محمد بأن الأحلام الكبيرة لا تتحول إلى واقع رائع من خلال شخص واحد فالقيادة جهد جماعي والقيادة النموذجيون يمكنون الآخرين من التصرف فهم يعززون التعاون ويبنون الثقة ويمكنون الآخرين من تقديم عمل جيد (1,19).

**خامساً: تشجيع القلوب ( النكاء والفظنة من صفات القائد الناجح) :** هناك طريقة لتقييم نكاء القائد وهي من خلال النظر إلى الأشخاص المحيطين به فالقائد هو من يتبعه الناس من حوله في

ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين في بغداد .....

أ.د. انتصار محويدي علي ، أ.د. ساهرة رزاق كاظم ، م.م. أسيل طاهر سليمان شعبان

السراء والضراء وفي الأوقات العصيبة والاعتيادية لأنهم يتقون به كانسان ويتقون بقدراته ومعرفته بأدائه ولأنه يهيم أمرهم في المقام الأول ، ويشير طارق السويدان إلى أن هناك علامات للموهبة القيادية مهما كان نوعها (علمية ، فنية ، رياضية ، أدبية ، قيادية... الخ ) ونستطيع أن نلاحظها في الصغار والكبار وكلما انتبهنا لها مبكراً كلما استطعنا تنميتها وصلحها ودعمها بالمهارات(6،16)

### 3-1-2 الثقافة التنظيمية The Organizational Culture:

عند تأسيس مؤسسة معينة فإنها تعمل على تحقيق الاهداف المطلوبة في البداية وبالتالي تحتاج إلى تحديد الطريقة التي تُسير فيها الأفراد ووضع أطر العلاقات التي تربطهم وهذه ستكون ميزة المؤسسة الملازمة لها والتي على أساسها سوف تحدد الانطباع الذي تمثله في المجتمع فالثقافة التنظيمية هي تعبير خاص بمؤسسة معينة يعبر من خلالها أعضاء المؤسسة بطبيعة ما يدور بداخلها وبالأسلوب الذي تنتهجه على أساسه هذه المؤسسة ومجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية فهي تعدُّ عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال(25، 311) وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين(13، 17) وفي ظل التحولات و التغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات كالعولمة وحرية حركة رؤوس الأموال والأيدي العاملة والمعلومات ( ثورة المعلومات) ظهور التكتلات ووجب على هذه المؤسسات التأقلم و التكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح لنجاحها(7، 1) وفي العصر الصناعي الذي أمتاز بظهور عدة مؤسسات اقتصادية تتواجد في محيط تتأثر وتؤثر فيه ظهرت دراسات اهتمت بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية ومن بينها نظرية (Z) التي أظهرت أن الأفراد الذين يعيشون في بيئة متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي يكونون أكثر نجاحاً في الإحتفاضات بالعلاقات الاجتماعية الطيبة خارج نطاق العمل ومن الأسس السليمة لثقافة التنظيم أن تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع والمشاركة و تعد عملية المشاركة من أهم الوسائل التي تمكن من انتشار المعلومات على نطاق واسع و على تكريس القيم و أخلاقيات التنظيم(26، 276).

ولأهمية الثقافة التنظيمية سوف نذكر بعض التعاريف للثقافة التنظيمية:

ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من  
وجهة نظر التدريسيين في بغداد .....

أ.د. انتصار محيود علي ، أ.د. ساهرة رزاق كاظم ، م.م. أسيل طاهر سليمان شعبان

قدم الكاتب كيرت ليوين Kurt Lewin " تعريفاً للثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة" (9، 327) أو هي " إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة" (8، 627).

والثقافة التنظيمية هي النمط أو طريقة التفكير والسلوك والعادات والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين - في المنظمة - كما استقرت بما في ذلك الأمثال الشعبية الموجه للسلوك السائد وقصص البطولة وقصص الشهداء والمحظورات والمحرمات والطقوس الاحتفالية والملاعب والمناورات السياسية والحركات المسرحية التنظيمية والمجازات والرموز (14، 286) ، وهي الإطار أقيمي و الأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف" (17، 182) وحسب Jaques Muller، Jeun Langatte ، في كتابهما " اقتصاد المؤسسة" عرفا ثقافة التنظيمية على أنها " تتكون من مجموع مفاهيم المديرين، اتجاهاتهم (المعتقدات) والقيم الاجتماعية الموجودة لدى أفراد المؤسسة" (27، 96).

ويرى الباحثون وبعد الاطلاع على مفاهيم وأهمية الثقافة التنظيمية : بأنها النظرة الشمولية التي على أساسها يبني القائد التعليمي في المؤسسة الرياضية هيكل المؤسسة التعليمية وتنبثق من خلالها سمات وصفات تميزها عن غيرها من خلال وضوح السياسات والإجراءات والقوانين والأنظمة والسلوكيات المتعارف عليها للمؤوسين ويضاف لها ما يتوقعه ويعتقد به القائد ضمن توجهات موضوعة وفق معايير وقواعد معينة تنظم العمل داخل هذه المؤسسة وترتب أساسيات العمل وتوزيع المهام من خلالها .

## 4-1-2 الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية The Essential Jobs Of Organizational

**Culture** : تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف الأساسية الآتية:

1- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية إذ كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قوياً برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها .

2- تقوية الالتزام برسالة المنظمة : إن تفكير الناس عادةً ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا

ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من  
وجهة نظر التدريسيين في بغداد .....

أ.د. انتصار محويدي علي ، أ.د. ساهرة رزاق كاظم ، م.م. أسيل طاهر سليمان شعبان

إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة وعند ذلك يشعرون أن  
اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية ويعني ذلك أن الثقافة  
تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

3- دعم وتوضيح معايير السلوك: وتعد هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما  
أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما  
ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في  
الأوقات المختلفة (8، 631).

- وتضاف بعض الوظائف بمثابة فوائد للثقافة التنظيمية حيث تعمل على:

1. إحداث تغيير و دعم التطوير : وتحقيق الحوادث الشاملة حيث تعد المعايير السلوكية والقيم  
والتوقعات بمثابة الأثير الذي ترسل من خلاله الإدارة خططها واستراتيجياتها وأهدافها وتحقيق  
الدافعية

ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه دفع العاملين إلى تقديم القيم  
المرتبطة بالعمل (5، 58) .

2. تنمية روح الولاء و الانتماء للمنظمة : حيث كلما كان من الممكن التعرف على القيم والأفكار  
السائدة في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي  
منها وتنمية الشعور بالأمن وذلك من خلال سعي المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر  
حوادث العمل وليتمكنوا من أداء عملهم بأمان ولا يتحقق ذلك إلا في المنظمات التي تتميز  
ثقافتها بالالتزام والدعم المرئي لجهود الأمن والصحة وترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمركز  
الوظيفية وتعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة (3، 63) .

3. تقديم إطار الفهم المشترك للأحداث (18، 50) .

2-2 الدراسات المشابهة:

أولاً: دراسة (خلف العظامات 2004، 11) بعنوان: "درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية  
والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم "

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن  
وعلاقته بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم في مديريات التربية والتعليم،  
واستخدم المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية

ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين في بغداد .....

أ.د انتصار محيود علي ، أ.د ساهرة رزاق كاظم ، م.م أسيل طاهر سليمان شعبان

والتعليم في الأردن حيث بلغ عدده (528) رئيس قسم من العاملين في الميدان في العام الدراسي 2002-2003، وتوصل الباحث إلى أن مديري التربية والتعليم في الأردن يمارسون السلوك القيادي المنوط بهم بدرجة عالية، وأن مستوى الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام كان عالياً، وأظهرت أن مجالات الالتزام التنظيمي الخمسة وقعت ضمن المستوى العالي، وأن درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم قد ارتبطت إيجابياً وبدلالة إحصائية بالرضا الوظيفي الكلي، وأن درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم قد ارتبطت إيجابياً بالالتزام التنظيمي الكلي، وأن نمط الرضا الوظيفي الكلي قد ارتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي الكلي.

ثانياً: دراسة (زهراء حمزة عباس، 2015، 12) بعنوان: "الثقافة التنظيمية السائدة في مديريات التربية من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في مديريات التربية من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية والتعرف على دلالة الفروق المعنوية في وجهات نظر مديري المدارس الابتدائية من الثقافة التنظيمية السائدة في مديريات التربية تبعاً لكل من متغيرات (النوع، العمر، الخدمة الإدارية، المؤهل العلمي) واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من 255 مدير مدرسة منهم (141) مديراً و(114) مديرة في مديريات تربية بغداد/ الرصافة وبواقع (36) مديراً و (40) مديرة في مديرية الرصافة الأولى و(64) مديراً و(44) مديرة في مديرية الرصافة الثانية و (41) مديراً و(30) مديرة في مديرية الرصافة الثالثة، وقامت الباحثة بإعداد مقياس الثقافة التنظيمية وتطبيقه على العينة، وتوصلت الباحثة إلى أن المديريات العامة للتربية في جانب الرصافة (الأولى الثانية الثالثة) لديهم ثقافة تنظيمية وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر مديري المدارس عن مجالات الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير النوع ولصالح الذكور، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر مديري المدارس عن مجالات الثقافة التنظيمية تعزى لكل من متغيرات (العمر، الخدمة الإدارية، المؤهل العلمي).

ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين في بغداد .....

أ.د. انتصار عويد علي ، أ.د. ساهرة رزاق كاظم ، م.م. أسيل طاهر سليمان شعبان

### 3- منهج البحث وإجراءاته الميدانية :-

#### 3-1 منهج البحث :-

تقرض محددات عديدة في مشكلة الدراسة اختيار نوع المنهج المستخدم للبحث ، وفي ضوء هذه المحددات استخدم الباحثون المنهج الوصفي (Descriptive Research) والذي يُعرف بأنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كماً بواسطة جمع البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (23،278)، كما أن مشكلة البحث حددت هذا المنهج الوصفي بالأسلوب الارتباطي .

#### 3-2 مجتمع البحث وعينته :-

يتحدد مجتمع الدراسة بأعضاء الهيئة التدريسية المستمرين بالخدمة على الملاك الدائم في الدراسة الصباحية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من جامعتين عراقيتين حكوميتين في محافظة بغداد هما ( بغداد ، والمستنصرية) في بغداد ، وتم اختيار مجتمع البحث عمدياً وكان سبب اختيارها كونها تخدم أغراض الدراسة وتحققها ، والبالغ مجموع عددهم الكلي (311) عضو هيئة تدريس ممن يحملون شهادتي الماجستير والدكتوراه من كلا الجنسين ما عدا العمداء إذ كانت كليات جامعة بغداد هي كالأتي (التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جادرية ، التربية البدنية وعلوم الرياضة/ للبنات ) والتي بلغ أعداد هيئة التدريس فيها (254) ، أما الجامعة المستنصرية فقد كانت (كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ) والتي بلغ أعداد هيئة التدريس فيها (57) ويمكن الاعتماد على هذه النسبة في تمثيلها للمجتمع بحسب ما أشارت إليه العديد من المصادر الخاصة بالبحوث التربوية وكذلك القياس والتقويم التربوي وتم اختيار العينة بنسبة 50% بالطريقة العشوائية بطريقة القرعة حيث تم اختيار (95) من أصل (191) عضو هيئة تدريس من كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة بغداد بنسبة (49.74%) وتم اختيار (32) من أصل (63) عضو هيئة تدريس من كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة بغداد بنسبة (50.79%) وتم اختيار (29) من أصل (57) عضو هيئة تدريس من كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة المستنصرية بنسبة (50.90) ليكون مجموعهم الكلي في الكليات المذكورة الثلاثة (156) بنسبة (50.17%) كما مُبين في الجدول الآتي والذي يمثل توصيفه في الكليات :

ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين في بغداد .....

أ.د. انتصار محويدي علي ، أ.د. ساهرة رزاق كاظم ، م.م. أسيل طاهر سليمان شعبان

### جدول (1)

#### يبين توزيع أفراد عينة البحث ونسبتهما من المجتمع الكلي

ت	الكلية والجامعة	المجتمع الكلي	عينة التطبيق	
			نسبتهم من مجتمع البحث	(ن)
1	التربية البدنية وعلوم الرياضة / جادرية/ بغداد	191	49.74%	95
2	التربية البدنية وعلوم الرياضة / للبنات / بغداد	63	50.79%	32
3	التربية البدنية وعلوم الرياضة / مستنصرية	57	50.90%	29
	المجموع	311	50.17%	156

كما تم اختيار عينة التحليل الإحصائي والعينة الاستطلاعية من مجتمع البحث من خارج

العينة الرئيسية إذ بلغت عينة التحليل الإحصائي (20) والعينة الاستطلاعية (10) .

#### 3-3 أدوات الحث ووسائله :-

- 1- المصادر العربية والأجنبية .
- 2- أستبانة إستطلاع آراء الخبراء لصلاحية المقياسين .
- 3- مقياس ممارسات القيادة LPI .
- 4- مقياس الثقافة التنظيمية .
- 5- أستمارات لتفريغ بيانات نتائج المقياسين .
- 6- الزيارات الميدانية لجمع المعلومات .
- 7- حاسبة الكترونية حسابية نوع (Sony) عدد (1).
- 8- جهاز حاسوب شخصي (لابتوب) نوع (HP) عدد (1) .

#### 3-4 إجراءات البحث الميدانية :-

#### 3-4-1 تحديد متغيري الدراسة (الظاهرتين المبحوثتين) :-

بغية عزل المتغيرات الدخيلة والتشخيص الدقيق عمد الباحثون إلى اعتماد طريقة تحليل المحتوى لبعض الدراسات الأكاديمية المتاحة لدعم ملاحظتها في مشكلة البحث وتم تحديد (ممارسات القيادة LPI ، والثقافة التنظيمية) لتكونا الظاهرتين المبحوثتان لدى عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين في بغداد .....

أ.د. انتصار محيود علي ، أ.د. ساهرة رزاق كاظم ، م.م. أسيل طاهر سليمان شعبان

### 3-4-2 اختيار مقياسي الدراسة :-

ليضمن الباحثون دقة النتائج وموضوعيتها عمدوا إلى مراجعة الدراسات الأكاديمية التخصصية لقياس الظاهرتين المبحوثتين قيد البحث واختاروا مقياسين يختص كل مقياس بكلٍ منهما (أنظر ملحق (1)) إذ تألف مقياس ممارسات القيادة LPI من خمسة أبعاد هي (تجسيد القوة، الرؤية المستقبلية، تحدي طرائق الأعمال، تمكين التدريسيين وتطويرهم، دعم وتشجيع التدريسيين) ، موزعة عليها (20) فقرة ذات خمسة بدائل هي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) على التوالي بأوزان (-3-2-1-4-5) على التوالي وباتجاه إيجابي ، وبدرجة كلية تتراوح من (20-100) درجة، وبوسط فرضي (60)، أما مقياس الثقافة التنظيمية تألف من ثمانية محاور هي (السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية ، الاتجاهات التنظيمية، المعايير والمقاييس) موزعة عليها (33) فقرة ذات خمسة بدائل هي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) على التوالي بأوزان (5-4-3-2-1) على التوالي باتجاه إيجابي وبدرجة كلية تتراوح من (33-165) درجة، وبوسط فرضي (99)، وتم اختيار المقياسين ممارسات القيادة LPI ومقياس الثقافة التنظيمية من أطروحة (أسيل طاهر سليمان ، 2017) (الملاحق 4).

### 3-4-3 الأسس والمعاملات العلمية للمقياسين :-

#### أولاً : إيجاد صدق المقياسين :-

تم التحقق من هذا الإجراء بإعتماد الصدق الظاهري لكل مقياس وذلك بتضمينهما بإستمارة أستبانة أستطلاع رأي المتخصصين البالغ عددهم (34) لإستحصال موافقتهم عن صلاحية فقرات كلٍ منهما في الحذف أو الدمج أو التعديل ، وأخذ الباحثون ما نسبته (80%) فأكثر من أنفاقهم ولم يجر أي تعديل أو حذف دمج أو تعديل عليها .

#### ثانياً : إيجاد ثبات المقياسين :-

تم التحقق منها بطريقة التجزئة النصفية (Split Half Method) لكل من مقياس ممارسات القيادة LPI ، ومقياس الثقافة التنظيمية، على عينة التحليل الإحصائي والبالغة (20) عضو هيئة تدريس ، وذلك بحساب معامل الارتباط فيما بين درجات نتائج الجزأين اللذين يمثلان الفقرات الفردية والزوجية ، بإعتماد درجات التطبيق الثاني في الطريقة الأولى بالاختبار وإعادة الاختبار ، وتم اعتماد الدرجة الكلية لكل من أفراد هذه العينات على جزئي كل مقياس واستخدام معامل الارتباط البسيط (Person) فيما بين درجات الجزأين لكل من مقياسي الممارسات القيادية لعمداء

ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين في بغداد .....

أ.د. انتصار محيود علي ، أ.د. ساهرة رزاق كاظم ، م.م. أسيل طاهر سليمان شعبان

الكليات (LPI) لعمداء الكليات ، إذ بلغ عدد الفقرات في كل جزء من المقياس الأول (10) فقرات وبلغت قيمة معامل الارتباط له (0.814) بدرجة (Sig) (0.000) وتم تصحيح هذه القيمة بمعادلة سبيرمان براون وقد بلغت (0.897) بدرجة (Sig) (0.000) وهي قيمة عالية ومقبولة ، أمّا المقياس الثاني وهو الثقافة التنظيمية لعمداء الكليات فلم يتساو عدد الفقرات في كل جزء منه في هذه الطريقة إذ بلغ عدد الفقرات الفردية (17) والفقرات الزوجية (16) إذ تم استخدام معامل ارتباط (Horst) بين درجات الجزئين لحساب الثبات لهذا المقياس وقد بلغت قيمته (0.908) بدرجة (Sig) (0.000) وهي قيمة عالية ومقبولة .

#### 3-4-4 التجربة الاستطلاعية للمقياسين :-

تم إجراء التجربة الاستطلاعية على العينة الاستطلاعية المحددة ب (10) أعضاء هيئة التدريس، وتم ذلك في الثلاثاء الموافق 1/ 3/ 2016 لأغراض تنظيمية وذلك بتطبيق صورتي مقياسي ممارسات القيادة LPI والثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في بغداد وكان الغرض منها التعرف على مدى وضوح فقرات المقياسين، وأستجابات العينة الاستطلاعية عليها، ولم يواجه الباحثون أيّ معوقات تُذكر .

#### 3-4-5 التجربة الرئيسية ( الدراسة المسحية) :-

تم إجراء التجربة الرئيسية على عينة البحث والبالغ عددهم (156) في يوم الأحد الموافق 20/ 3/ 2016 ، إلى يوم الخميس الموافق 28/ 4/ 2016 ، وذلك بتطبيق صورتي مقياسي ممارسات القيادة LPI والثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين وبمساعدة الزميلات في الكليات المُشار إليها كفريق عمل مساعد ، وتم تبويب بيانات نتائج هذا التطبيق لكل مقياس من المقياسين قيد البحث تمهيداً لمعالجتها إحصائياً لتحقيق أهداف البحث .

#### 3-5 الوسائل الإحصائية :-

تم استعمال نظام الحقيبة الإحصائية الاجتماعية (SPSS)، ( statistical package for social sciences)، لمعالجة نتائج كل من قيم النسبة المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوسيط، ومعامل الالتواء، ومعامل الارتباط البسيط (Person)، معامل ارتباط سبيرمان براون، والوسط الفرضي = مجموع أوزان البدائل اعدد البدائل × عدد الفقرات .  
- الدرجة الكلية للمقياس = عدد الفقرات في المقياس × أعلى وزن في بدائل الفقرات

ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين في بغداد .....

أ.د. انتصار محويدي علي ، أ.د. ساهرة رزاق كاظم ، م.م. أسيل طاهر سليمان شعبان

#### 4- عرض النتائج وتحليلها :

1-4 عرض نتائج المعالم الإحصائية مقياس ممارسات القيادة LPI لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:-

##### جدول (2)

يبين المعالم الإحصائية لمستوى ممارسات القيادة LPI لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمقارنة مع الوسط الفرضي لمقياسه

المقياس	عدد الفقرات	الدرجة الكلية للمقياس	وحدة القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	الالتواء	الوسط الفرضي
ممارسات القيادة LPI	20	100	الدرجة	62.34	12.781	65	-0.95	60

ن=156

من ملاحظة الجدول (2) يتبين أن الوسط الحسابي لنتائج مقياس ممارسات القيادة LPI كان (62.34) والانحراف المعياري (12.781) ، والوسيط (65) ، والالتواء (-0.95) ، وبمقارنة الوسط الحسابي للمقياس مع الوسط الفرضي للمقياس البالغ (60) تبين أن العينة تعدت مستوى الوسط الفرضي. (وبذلك يتحقق هدف البحث الأول)

2-4 عرض نتائج المعالم الإحصائية مقياس الثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:-

##### جدول (3)

يبين المعالم الإحصائية لمستوى الثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمقارنة مع الوسط الفرضي لمقياسه

المقياس	عدد الفقرات	الدرجة الكلية للمقياس	وحدة القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	الالتواء	الوسط الفرضي
الثقافة التنظيمية	33	155	الدرجة	59.46	14.531	55	1.851	99

ن=156

يلاحظ من الجدول (3) أن الوسط الحسابي لنتائج مقياس الثقافة التنظيمية كان (59.46) والانحراف المعياري (14.531) ، والوسيط (55) ، والالتواء (1.851) ، وبمقارنة الوسط الحسابي

ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين في بغداد .....

أ.د. انتصار محويدي علي ، أ.د. ساهرة رزاق كاظم ، م.م. أسيل طاهر سليمان شعبان

للمقياس مع الوسط الفرضي للمقياس البالغ (99) تبين ان العينة لم تتعدى مستوى الوسط الفرضي. (وبذلك يتحقق هدف البحث الثاني)

3-4 عرض نتائج علاقة ممارسات القيادة LPI بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس :-

#### جدول (4)

يبين نتائج علاقة نتائج مقياس الممارسات القيادية (LPI) بنتائج مقياس الثقافة التنظيمية لدى عمداء الكليات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لعينة التطبيق الكلية

نتائج مقياس الممارسات القيادية (LPI) لعمداء الكليات			ن	عينة التطبيق
الدلالة	درجة (Sig)	(ر) بنتائج مقياس الثقافة التنظيمية		
معنوي	0.000	0.784*	156	أعضاء هيئة التدريس في بعض كليات جامعتي بغداد والمستنصرية

درجة الحرية (ن-2) مستوى الدلالة (0.05) \* الارتباط دال إذا كانت درجة (Sig)  $\geq (0.05)$

يتبين من الجدول (4) أن قيمة معمل الارتباط بيرسون بين نتائج مقياس الممارسات القيادية (LPI) بنتائج مقياس الثقافة التنظيمية لدى عمداء الكليات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس قد بلغت (0.784) بدرجة (Sig) (0.000) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (154) مما يدل على معنويتها.

#### مناقشة النتائج :-

من خلال عرض النتائج يتبين أن عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة لديهم ممارسات قيادة واضحة ويعزو الباحثون ظهور هذه النتائج إلى أن القائد الرياضي يكون ممارساً فعلياً في القيادة نظراً لتواجده المستمر في ميدان العمل إذ يقول محمد حسين أن القائد الرياضي الناجح يتسم بسمة القيادة ويقصد بذلك قدرته على التوجيه والتأثير في سلوك التابعين وقدرته على التنسيق والترتيب قدرته على تقديمهم أو أحياناً إيقاع بعض العقوبات عليهم في التوقيت المناسب وبصورة تناسب مع حجم الخطأ أن السلوك الفعلي هو نمط السلوك المفضل لدى القائد الرياضي والذي يقوم به فعلاً والذي يتأثر بخصائص شخصية القائد الرياضي وما يمتلكه من سمات وقدرات ومهارات وغيرها وكذلك بكل من السلوك المحدد للموقف والسلوك المفضل من الجماعة الرياضية وأن القائد الفاعل هو الذي يكون نمطه القيادي منسجماً مع الموقف وينبغي على القائد الرياضي تطويع سلوكه لكي يتناسب مع طبيعة الموقف إذ قد تتطلب بعض المواقف السلوك الديمقراطي في

ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين في بغداد .....

أ.د. انتصار محويدي علي ، أ.د. ساهرة رزاق كاظم ، م.م. أسيل طاهر سليمان شعبان

حين تتطلب مواقف أخرى السلوك الديكتاتوري أو الإنساني أو السلوكي (24،88-15) وكذلك يرى الباحثون أن خصائص القائد الرياضي تتضمن كل ما يتسم به القائد الرياضي من سمات أو قدرات أو مهارات أو أساليب قيادية معينة .

أما عن الثقافة التنظيمية فقد دلت النتائج على ضعفها في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة ويعزو الباحثون ظهور هذه النتيجة إلى أن عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة يحتاجون في ظل التحديات التي تتعرض لها الحركة التعليمية والتربوية إلى زيادة مهارات الاتصال بينهم وبين أعضاء الهيئة التدريسية حتى يستطيعوا توضيح الثقافة التنظيمية بما تحتوي من محاور حتى يحصل بذلك فهم واستيعاب للسياسات والإجراءات والأنظمة والقوانين ويتحدد بذلك السلوك المطلوب من التدريسيين وتكون الكلية ذات قيم جماعية للنهوض بواقع كلياتهم وتكون معتقدات وتوقعات من التدريسيين بان عمدهم يعملون من أجل مصلحة الجميع، وبذلك تتحقق الاهداف المرجوة للكلية .

حيث يرى صالح بن سعد أن فعالية الدور القيادي للمدير تزداد كلما تماثلت قيمه واتجاهاته مع قيم واتجاهات مرؤوسيه لأن ذلك يُيسر الفهم المتبادل خلال عمليات الاتصال ويزيد من فعالية الاتصال ونقل الأوامر والتعليمات وتنفيذها بينما تقل الفعالية القيادية للمدير كلما اختلفت قيمه واتجاهاته عن قيم واتجاهات مرؤوسيه لأن ذلك يعوق الفهم المتبادل خلال عمليات الاتصال ويقل من فعالية الاتصال ويؤدي إلى عدم فهم محتويات الرسالة وتحريفها أو إعاقة وصولها وبالتالي عدم القدرة على تنفيذ الأوامر والتعليمات (15، 69) .

ويرى الباحثون أن المؤسسات التعليمية وبالنظر لدورها المؤثر فهي ذات هدف ورسالة علمية تربوية واضحة وبالتالي تحتاج إلى الثقافة التنظيمية كجزء من العملية الهيكلية التي يُبنى على أساسها واقع هذه المؤسسة حتى يتم التوصل إلى تحقيق النجاح الذي تصبو له بمشاركة الجميع إذ كلما كان البناء الثقافي ذو تنظيم عالي كلما كان الارتقاء بالمؤسسة التعليمية بمستوى أعلى نحو تحقيق الاهداف المرجوة من عناصرها .

ويضيف صالح بن سعد المربع أن الثقافة التنظيمية أصبحت على جانب كبير من الأهمية في كثير من المنظمات في الوقت الراهن إلا أن كثيراً من المديرين قد لا يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم، بالرغم من دورها الهام في تهيئة المناخ الملائم للعمليات التطويرية في أي منظمة (15، 64) .

ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين في بغداد .....

أ.د. انتصار محويدي علي ، أ.د. ساهرة رزاق كاظم ، م.م. أسيل طاهر سليمان شعبان

أما عن علاقة ممارسات القيادة LPI بالثقافة التنظيمية فلقد ظهر أن هناك علاقة ارتباط معنوية بينهما ويعزو الباحثون ظهور هذه النتائج إلى أن ممارسات القيادة (LPI) لعمداء الكليات لا يمكن فصلها عن الثقافة التنظيمية فهي ما يُعبر عن حسن ممارسات القيادة (LPI) إذ يرى الباحثون بأنه لا شك بأن هناك علاقة وطيدة بين ممارسة القيادة والثقافة التنظيمية فالقائد يسعى لجلب ثقافة تنظيمية متميزة من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار في ظل جو مفعم بالمشاركة ما يمنح العاملين الفرصة للمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة بحماس و إصرار فالمشاركة هي الوسيلة الفعالة التي تجلب روح التعاون بين الأفراد والتعاون هو الكفاءة الأساسية لتحقيق الأداء العالي والمحافظة عليه لذلك عني الإسلام بها كوسيلة فعالة لزيادة التقارب والتآلف بين الأشخاص فلا بد للقائد أن يتقضى الحقائق بنفسه و ألا يصنع باباً من الوسطاء بينه وبين الآخرين وأن ينزل للميدان بنفسه مع العاملين تحت قيادته ليشاركهم في رفع العبء وتحمل المسؤولية والقادة الفاعلون هم المسؤولون بالدرجة الأولى عن نجاح أو فشل المنظمة فهم الذين يديرون المنظمة عن طريق صياغة إستراتيجيتها وتحديد طرق تقييمها وتطبيقها وهم الذين يتولون عملية التحسين المستمر المتواصل لجميع الوظائف المحورية الخدمية بالمنظمة بهدف تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال صياغة رؤية واستراتيجيات عملية وهيكلية سياسة العمل والاندماج في تدريب الآخرين على مواجهة الصعوبات التي تتعلق بحل المشكلات اليومية النابعة على الأنظمة المعقدة واستكمال عدد لا نهائي من المشروعات المتنوعة وفق خطة زمنية معدة مسبقاً.

ويضيف الباحثون انه من خلال تناول العديد من الكتاب والمفكرين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي فيستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية: (القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات وغيرها) وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق المزيد من الفاعلية الإدارية وهنا لابد الإشارة إلى أن الثقافة القوية تُعزز وتُتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتُحدد ما هو المطلوب والمقبول وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تُحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد (9 ، 340). وترى سوسن الشيخ بان الثقافة التنظيمية تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم

ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين في بغداد .....

أ.د. انتصار محويدي علي ، أ.د. ساهرة رزاق كاظم ، م.م. أسيل طاهر سليمان شعبان

والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين (13، 17).

ويضيف حسين حريم أن العاملين في المؤسسات ذات الثقافة القوية يتميزون بدرجة عالية من الالتزام وإن فاعلية المؤسسة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع بيئتها الخارجية أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المؤسسة مناسبة وداعمة لإستراتيجية المؤسسة إن أي تغييرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات مترامنة في ثقافة المنظمة وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الإستراتيجية الفشل وعلى الصعيد الداخلي للمؤسسة يجب أن تكون ثقافة المؤسسة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة فالتقنية الروتينية تتطلب قيماً ومعاييراً وتقاليداً تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية (9، 340).

#### 5-الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات :-

##### 1-5 الاستنتاجات :-

- 1- أن عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة يمتلكون ممارسات القيادة LPI من وجهة نظر التدريسيين.
- 2- أن الثقافة التنظيمية ولم تكن بالمستوى المطلوب لدى عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين .
- 3- أن ممارسات القيادة LPI ترتبط بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين بعلاقة طردية معنوية .

##### 2-5 التوصيات والمقترحات :-

- 1- ينبغي التأكيد على تحسين الثقافة التنظيمية ومن الضروري إشراك عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة بدورات التعليم المستمر وتطويرهم.
- 2- لابد من أن تعتمد الوزارة معايير ثابتة لاختيار عمداء الكليات .
- 3- إجراء دراسات مشابهة في مواضيع إدارية أخرى .

المصادر العربية والاجنبية :

- 1- ابن منظور، لسان العرب، المجلد 12 ، ط1، دار صادر، بيروت، 2001.
- 2- احمد عبد ربه بصبوص ؛ القيادة في الإسلام : (الأردن، الزرقاء ، مكتبة المنار ، 1989).

ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين في بغداد .....

أ.د. انتصار محيود علي ، أ.د. ساهرة رزاق كاظم ، م.م. أسيل طاهر سليمان شعبان

3- إدريس ثابت عبد الرحمن؛ إدارة الأعمال (نظريات نماذج تطبيقات ) : (الإسكندرية ،الدار الجامعية الإبراهيمية، 2005).

4- أسيل طاهر سليمان ؛ ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي والثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة وغيرها من وجهة نظر التدريسيين في بغداد، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات، 2017.

5- الرتيمة.؛ دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جدة، جامعة الملك عبد العزيز، 1421هـ.

6- تامر حماد ؛الممارسات الخمسة للقيادة النموذجية الناجحة ، مقالة ، الموقع الالكتروني، النهار، [www.annaharkw.com](http://www.annaharkw.com) ، 2016).

7- ترغيني صباح ، بحث حول ثقافة المنظمة ، الجزائر ، جامعة محمد خيضر ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، ملفات doc العالمية ، 2008.

8- جيرالد جرينبرج، جيرالد، روبرتبارون؛ إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة :إسماعيل بسيوني رفاعي (الرياض ، دار المريخ للنشر، 2004).

9- حسين حريم؛ السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال: (عمان، دار ومكتبة الحامد، 2004).

10- حلمي اللوزي ؛ فن القيادة ، مجلة الأقصى ، العدد 764 ، 1986.

11- خلف دهر العظامات؛ درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم، أطروحة دكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن، 2004.

12- زهراء حمزة عباس ؛ الثقافة التنظيمية السائدة في مديريات التربية من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية : رسالة ماجستير ، الجامعة المستنصرية ، كلية التربية الأساسية ، قسم التربية الرياضية ، 2015 .

13- سوسن الشيخ؛ أبعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الإداري الإسلامي ، المجلة العلمية لكلية التجارة، المجلد ، العدد 12 ، 1995.

14- سيد الهواري ؛ الإدارة : الأصول والأسس العلمية لقرن ال 21 : (انتخ لقااهرة :مكتبة عين شمس ، 2002) ص 286 .

15- صالح بن سعد المربع ؛ القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية، الرياض ، الانترنت ، ملفات PDF .

16- طارق سويدان ، غياث هواري ؛ الموهبة القيادية ، مدونة مرثد ،الموقع الالكتروني ،الإبداع الفكري ، 2016 ، [www.marthad.wordparss.com](http://www.marthad.wordparss.com) .

ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من  
وجهة نظر التدريسيين في بغداد .....

أ.د. انتصار محيود علي ، أ.د. ساهرة رزاق كاظم ، م.م. أسيل طاهر سليمان شعبان

17- طاهر محسن منصور الغالي ، صالح مهدي محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال -الأعمال و المجتمع: (الأردن ، عمان ، دار وائل للشر و التوزيع ،2005).

18- عادل رشيد ؛ الثقافة و الإدارة ، وقائع المؤتمرات العربي في إدارة منشورات ، المنظمة العربية لتنمية إدارية ،2003.

19- عبد الرحيم محمد عبد الرحيم ؛ مقالة ، الالتزامات العشرة والممارسات الخمس في القيادة: (الموقع الالكتروني، [www.http://dr-ama.com](http://dr-ama.com) ،2015.

20- عبيد سليمان ؛ القيادة النموذجية ، مقالات متعلقة ، الموقع الالكتروني، مجلة منبر الداعيات ، 2013.

21- فريال محمد أبو عواد ؛ أصول البحث النفسي والتربوي: (عمان ، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع ،2015).

22- فريد مناع، نقلاً من بوب نيلسون وبيتر اكونومي، الإدارة للمبتدئين، وهانزل فينزل ، أكبر عشرة أخطاء يرتكبها القادة ، هانزل فينزل، (الموقع الالكتروني، مفكرة الإسلام، [www.ISLAMMEMO.CC.com](http://www.ISLAMMEMO.CC.com) Faridabuzahraa@hotmail.com ،2009).

23- كاظم كريم رضا الجابري ؛ مناهج البحث في التربية وعلم النفس : ( بغداد ، مكتب النعيمي ، 2011)

24- محمد حسن علاوي ، سيكولوجية القيادة الرياضية: (مركز الكتاب للنشر،1998).

25- محمود سلمان العميان ؛ السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط1: ( عمان ، دار وائل للنشر، 2002).

26- مصطفى عشوي ؛ " الخليفة الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية"، الموقع الالكتروني [www.File//A:culturedentreprise.htm.com](http://www.File//A:culturedentreprise.htm.com) .

27- (Jean Langatte، Jaques Muller، Economie d'entreprise، 2ème édition، Dunod، Paris، 1999.

## ملحق (1)

مقياس ممارسات القيادة (LPI) ومقياس الثقافة التنظيمية لعمداء الكليات

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة بغداد

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات

الدراسات العليا / الدكتوراه

ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من  
وجهة نظر التدريسيين في بغداد .....

أ.د. انتصار محيود علي ، أ.د. ساهرة رزاق كاظم ، م.م. أسيل طاهر سليمان شعبان

### مقياس ممارسات القيادة (LPI) ومقياس الثقافة التنظيمية لعمداء الكليات

عزيزي عضو هيئة التدريس المحترم في كلية ...../جامعة/.....  
تحية طيبة :

1- بين يديكم مقياس الممارسات القيادية (LPI) ومقياس الثقافة التنظيمية للسيد ..... عميد  
كلياتكم يتكون من فقرات لكل منها خمسة بدائل ، يُجاب عليها بوضع إشارة ( ) لاختيار  
بديل واحد منها.

2- يرجى قراءة محتوى كل فقرة والخيارات الخاصة بها وفهمها جيداً قبل الإجابة عليها .

3- أن كل فقرة لا يمكن الإجابة عليها بأكثر من خيار واحد .

4- يرجى عدم إهمال إجابة أي فقرة من الفقرات لكون ذلك سيؤثر سلباً على أجابتكم.

5- أن الإجابات ستحظى بسرية تامة وهي لأغراض البحث العلمي فقط .

وأشكر تعاونكم مع التقدير والاحترام

الشهادة : دكتوراه ..... ماجستير .....  
الجنس : ذكر ..... أنثى .....  
التخصص : علمي ..... إنساني .....  
العمر (.....) سنة ميلادية .  
عدد سنوات الخدمة (.....) سنة ميلادية .

### مقياس ممارسات القيادة LPI

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	<b>تجسيد القدوة</b>					
1	يختبر مهاراته وقدراته الخاصة بمواجهة مواقف صعبة .					
2	يكون علاقات تعاونية مع أعضاء هيئة التدريس .					
3	يوجه كتب شكر لأعضاء هيئة التدريس في العمل المتميز .					
4	يبذل جهوداً للتأكد من التزام الأشخاص الذين يعمل معهم .					
	<b>الرؤية المستقبلية</b>					
5	يصف صورة مقنعة لما س تكون عليه الكلية مستقبلاً .					
6	يحفز أعضاء هيئة التدريس لابتكار طرائق جديدة لعملهم.					

ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين في بغداد .....

أ.د. انتصار محويدي علي ، أ.د. ساهرة رزاق كاظم ، م.م. أسيل طاهر سليمان شعبان

7	يُصغي جيداً لاختلاف وجهات النظر معه .				
	<b>تحدي طرائق الأعمال</b>				
8	يهتم بأن يعرف أعضاء هيئة التدريس على ثقته في قدراتهم .				
9	يطلب ملاحظات عن تأثير ما يقوم به على أداء أعضاء هيئة التدريس .				
10	يضع رؤية عامة لأعضاء هيئة التدريس عن كيفية إدراك مصالهم المستقبلية .				
11	يدعم القرارات التي يتخذها أعضاء هيئة التدريس بأنفسهم .				
	<b>تمكين التدريسيين وتطويرهم</b>				
12	يكرّم أعضاء هيئة التدريس الملتمزين بالقيم الجامعية .				
13	يستحصل موافقة بالإجماع عن سياسته وقراراته داخل الكلية .				
14	يتأكد من وضع أهداف ممكن تحقيقها .				
15	يرسم خططاً لبرامج يمكن قياسها بمراحل التنفيذ .				
16	يمنح أعضاء هيئة التدريس الحرية والاختيار في كيفية إتمام أعمالهم .				
	<b>دعم وتشجيع التدريسيين</b>				
17	يبتكر طرائق عدة للاحتفال بإنجازات الكلية .				
18	يتسم بوضوح فلسفته في القيادة .				
19	يتيقن بالمعاني السامية الخاصة بأغراض العمل في الكلية .				
20	يضمن تطور أعضاء هيئة التدريس مهنيًا بدورات التعليم المستمر .				

#### مقياس الثقافة التنظيمية

ت	الفقرات	أوافق بدرجة كبيرة جدا	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق
	<b>السياسات والإجراءات</b>					
1.	يلزم أعضاء هيئة التدريس بسياساته وإجراءاته في الكلية .					
2.	تسهم سياساته وإجراءاته المتبعة في تحقيق أهداف الكلية .					
3.	يطلع أعضاء هيئة التدريس على الإجراءات والسياسات التي يعتمدها .					
4.	يتبع سياسات وإجراءات تُسهم في تحقيق معايير الجودة .					
5.	تتسم سياساته وإجراءاته المتبعة بالوضوح لدى أعضاء هيئة التدريس .					
	<b>الأنظمة والقوانين</b>					

ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من  
وجهة نظر التدريسيين في بغداد .....

أ.د. انتصار محيود علي ، أ.د. ساهرة رزاق كاظم ، م.م. أسيل طاهر سليمان شعبان

					6. يُنجز خطته وبرامجه طبقاً لنصوص القوانين والتعليمات .
					7. يُلزم أعضاء هيئة التدريس بتطبيق ما تنص عليه القوانين والتعليمات.
					8. يُطلع أعضاء هيئة التدريس بطبيعة نصوص القوانين والتعليمات الواردة للكلية .
					9. يفوض الصلاحيات للقيادات الجامعية في الكلية على وفق القوانين والتعليمات .
					<b>الأنماط السلوكية</b>
					10. يُوعي أعضاء هيئة التدريس بالسلوكيات الإيجابية التي تنصها القوانين والتعليمات.
					11. يسعى لتطوير النمط السلوكي الذي يُسهم بإنجاز مهام أعضاء هيئة التدريس .
					12. يُلزم أعضاء هيئة التدريس بالأنماط السلوكية التي تساهم في تحقيق الأداء الجامعي المطلوب.
					13. يُكون الصورة الذهنية الطيبة عن الكلية لدى أعضاء هيئة التدريس .
					<b>القيم التنظيمية</b>
					14. يُنظر إلى عضو هيئة التدريس بأنه من أهم الموارد في الكلية
					15. يمنح حرية في تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير النظم الإدارية في الكلية.
					16. يتقبل الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة الكلية وتطورها.
					17. يوفر لأعضاء هيئة التدريس أجواء التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة .
					18. يُساعد على توفير الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس لتحقيق أهداف الكلية .
					19. يُحافظ على ممتلكات الكلية ومقراتها .
					20. يهتم بعامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في المدة الزمنية المحددة.
					<b>المعتقدات التنظيمية</b>
					2.1. يُقتنع بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
					2.2. يُرغب بأن يتيح نظام الاتصال الإداري المتبع حرية في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة.
					2.3. يُؤمن بأهمية تطوير العلاقات مع الأقسام والكليات المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل.
					<b>التوقعات التنظيمية</b>

ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين في بغداد .....

أ.د. انتصار محيود علي ، أ.د. ساهرة رزاق كاظم ، م.م. أسيل طاهر سليمان شعبان

					يُثمن الجهود التي يبذلها عضو هيئة التدريس المميز بالمحافظة على مكانة الكلية وسمعتها.	2.4
					يتوقع بقيام عضو هيئة التدريس بواجباته التي نصها القانون .	2.5
					يسعى لتلبية ما يتوقعه عضو هيئة التدريس من مكافآت من الكلية.	2.6
					<b>الاتجاهات التنظيمية</b>	
					يقوم بالتطوير المؤسساتي لتعزيز موقع الكلية التنافسي	27.
					يُرسخ علاقات عمل طيبة مع أعضاء هيئة التدريس .	28.
					يعتمد على المشاركات الجماعية كأسلوب حل مشكلات العمل والقضايا التي تهم أعضاء هيئة التدريس .	29.
					<b>المعايير والمقاييس</b>	
					يستخدم مقاييس واضحة لتقييم أعضاء هيئة التدريس في الكلية.	30.
					يلتزم بالتعليمات والقوانين عند ترقية أعضاء هيئة التدريس.	31.
					يُطلع أعضاء هيئة التدريس بتقييماته الخاصة بترقياتهم	32.
					توفر معاييرها بالتقويم حوافز لدى أعضاء هيئة التدريس.	33.

## The practices of the leadership LPI and their relationship with the organizational culture faculties deans physical education and sports sciences in Baghdad from the point of view of the members of the teaching staff

### Abstract

The aim of the study to identify the level of the practices of the leadership (LPI) and the level of the organizational culture of the deans of the law faculties of Physical Education and Sport in Baghdad from the point of view of the members of the teaching staff for the period from 2016/3/20 until 2016/4/28 and aggressively pursued researchers descriptive approach in a relational database relations on a sample search of (156) a member of the teaching staff of the research society composed of (311) Member of the teaching staff in the faculties of Physical Education and Sports Sciences at the University of Baghdad and Al-Mostansiriya University, been selected intentional neglect by 50% of the community of origin and variables study and scientific foundations, and thus the

ممارسات القيادة LPI وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من  
وجهة نظر التدريسيين في بغداد .....  
أ.د انتصار عويد علي ، أ.د ساهرة رزاق كاظم ، م.م أسيل طاهر سليمان شعبان

application of the exploratory experience the scoping study the president،  
after dealing with the statistical results pouch system Social Statistical  
(SPSS) version (V24)، researchers concluded that the deans of the law  
faculties of Physical Education and Sciences Sport possess the practices of  
the leadership the LPI from the point of view of the professors due، either  
the organizational culture was weak level and not at the desired level of the  
deans of the law faculties of Physical Education and Sports Sciences from  
the point of view of the professors due and the practices of the leadership  
LPI linked to organizational culture and the relationship of the moral dots .