

القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الجزائرية

دراسة ميدانية : إتحادات : المصارعة ، التايكواندو ، الرياضة الجامعية

Transformational leadership and its relationship to organizational creativity in Algerian sports federations

فالح هشام¹ ، لاوسين سليمان²

Falah Hicham¹, Laoucine slimane²

¹ جامعة أكلي محند أولحاج – البويرة – (الجزائر) / h.falah@univ-bouira.dz

² جامعة أكلي محند أولحاج – البويرة – (الجزائر) / l.slimene@hotmail.fr

مخبر العلوم الحديثة في الأنشطة البدنية و الرياضية

تاريخ النشر: 2020/12/22

تاريخ القبول: 2020/10/02

تاريخ الاستلام: 2020/06/20

الملخص:

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة نمط القيادة التحويلية بمستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الجزائرية التالية: المصارعة، التايكواندو، الكراتي دو – من خلال معرفة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية على مستوى إدارة المنظمة بمختلف أبعاده (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية)، بدرجة الثقافة التنظيمية لدى العاملين داخل هذه المنظمات، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة، حيث شملت الدراسة عينة الدراسة على 18 اداري في الاتحادات الرياضية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الثقافة التنظيمية لدى الإداريين العاملين بإتحادات المصارعة و التايكواندو و الرياضة الجامعية .

- الكلمات المفتاحية :- القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية ، الاتحادات الرياضية.

Abstract :

it is considered. The present study is conducted with the objective of exploring the relationship between transformational leadership and organizational culture in the Algerian sports associations–Federation

sports federations of wrestling ;taekwondo ;sports university ;- By practicing the transformational leadership at the level of the federations management in its multiple dimensions In order to achieve the objective of this study, two research instruments are used following a quantitative, qualitative and a descriptive approach. The study sample consists of 18 individuals. The analysis of the findings shows that there is a positive statistical correlation between transformational leadership and creativity level of organization among a range wide of staff employees at the federations .

Keywords: transformational leadership, organizational culture, sports federations

2- مقدمة وإشكالية البحث:

نتيجة للتطور السريع والتغيير المستمر في المجالات كافة ظهرت الحاجة لدى المنظمات لإعادة النظر في عملياتها ومتطلبات تقديم خدماتها ومنتجاتها التي تقدمها لمواكبة متطلبات وحاجات هذا التغيير، فالمنظمات عامة تواجه على اختلاف مهماتها وأنواعها وأحجامها العديد من المشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن، وحيث إن الإبداع يعد عاملاً أساسياً للتجارب مع التغييرات المتلاحقة الذي يتطلب توافر بيئة إدارية تشجعه وتجعل منه ظاهرة متأصلة متجددة. فقد أجمع كتاب الإدارة والمديرون اليوم على أن حاجة المنظمات للإبداع حاجة ملحة تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها في المجتمع بالإضافة إلى الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المنظمات المعاصرة (الكبيسي، 2002، ص 102) ويؤكد كل من آل خليفة والربيعان على أن النمط القيادي في بيئة العمل يفرز أنواعاً ومفردات من المرؤوسين ولذلك فإن الموظف الذي يملك قدراً من الإبداع يكون نتيجة الطبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها وفي مقدمتها النمط القيادي، وبخاصة نمط القيادة التحولي الذي يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة وفتح المجال للابتكار والإبداع من خلال فتح قنوات التطوير والتجديد لمواكبة التغيرات المحيطة والتحول المتسارع (آل خليفة والربيعان، 2000، ص 31)، ومما لاشك فيه فإن الحاجة لمواجهة المشكلات عن طريق إكتساب ثقافة تنظيمية فعالة مفعمة بالقيم تمكن

الموظفين من خلق نوع من التجانس فيما بينهم ، كما أن الضرورة لمواجهة المشكلات وتوظيف الثقافة التنظيمية المناسبة ، وتوفير البيئة المناسبة لتشجيعه وإيجاد الأشخاص المبدعين والوسائل اللازمة لتنميته وتطويره مطلب ضروري للمنظمات كافة، إلا أن الحاجة إلى ذلك لا تقل أهمية داخل إدارات المنظمات الرياضية، والتغيرات التي تواجهها وعلى ضوء ذلك كان حرص الباحث الدراسة نمط القيادة التحويلي الذي يسعى لفتح الآفاق وتهينة الأرض الخصبة والمناخ الملائم لتقديم ما لدى المرؤوسين من قدرات وإبداعات وقيم في مجال القيام بواجباتهم والأعمال المناطة بهم.

وفي ضوء نتائج الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية واستكمالاً لجهود الباحثين الآخرين جاءت هذه الدراسة للوقوف على العلاقة بين تطبيق القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في المنظمات الرياضية الجزائرية، لذلك سنحاول من خلال هذا البحث طرح التساؤل التالي:

هل هناك علاقة بين القيادة التحويلية و الثقافة التنظيمية في الاتحاديات الرياضية الجزائرية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الجزئية التالية:

- ☐ هل هناك علاقة بين الحافز الإلهامي على الثقافة التنظيمية في الاتحاديات الرياضية الجزائرية عند مستوى 0,05؟
- ☐ هل هناك علاقة بين الاستشارة الفكرية على الثقافة التنظيمية في الاتحاديات الرياضية الجزائرية عند مستوى 0,05؟
- ☐ هل هناك علاقة بين التأثير المثالي على الثقافة التنظيمية في الاتحاديات الرياضية الجزائرية عند مستوى 0,05؟
- ☐ هل هناك علاقة بين الاعتبارية الفردية على الثقافة التنظيمية في الاتحاديات الرياضية الجزائرية عند مستوى 0,05 ؟

3- فرضيات البحث:

- ☐ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الرياضية الجزائرية عند 0,05.

وقد تفرعت من هذه الفرضية ثلاث فرضيات جزئية وهي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 للتأثير المثالي على الثقافة التنظيمية في المنظمات الرياضية الجزائرية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 للحافز الإلهامي على الثقافة التنظيمية في الاتحاديات الرياضية الجزائرية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 الاستشارة الفكرية على الثقافة التنظيمية في الاتحاديات الرياضية الجزائرية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 الاعتبارية الفردية على الثقافة التنظيمية في الاتحاديات الرياضية الجزائرية.

4- أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى:

- معرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية على مستوى المنظمات الرياضية الجزائرية.
- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى المديرين في المنظمات الرياضية الجزائرية.
- معرفة العلاقة سلوكيات القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الرياضية الجزائرية.

5- أهمية البحث: تلخص أهمية البحث العملية في توضيح العلاقة بين نمط القيادة التحويلية و الثقافة التنظيمية في المنظمات الرياضية، بالإضافة إلى تبين الخطوات العلمية والعملية لممارسة القيادة التحويلية.

أما من الناحية الأكاديمية فتحاول الدراسة تزويد المكتبات العلمية بمرجع يمكن أن يساعد الباحثين المهتمين بموضوع القيادة والإبداع التنظيمي بمعلومات عن واقع ممارسة القيادة التحويلية في المنظمات الرياضية، من خلال دراسة مدى توفر معايير القيادة التحويلية والمستوى الفعلي لممارستها على مستوى المنظمات الرياضية الجزائرية.

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

1-6- القيادة التحويلية: ذلك النمط من القيادة الذي يركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في

الوقت نفسه على تغيير الأنظمة القائمة وتعديلها لتلائم هذه الرؤية (العامري، 2002، ص7).

2-6- الثقافة التنظيمية: نعرفها إصطلاحاً على أنها مجموعة القيم والمبادئ والأفكار والمفاهيم والعادات والتقاليد السائدة داخل المنظمة الرياضية ، والتي تؤثر إيجاباً أو سلباً على مستويات الأداء التنظيمي لموظفيها ، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد من أجل السعي لتحقيق الأهداف المكلفين بها التي تؤدي آلياً إلى تحقيق أهداف المنظمة.

3-6- الاتحاديات الرياضية: هي الهيئة الرياضية التي تتكون من أندية أو جمعيات خاضعة لأحكام القوانين ، تتمثل في أغراضها ونشاطها كله أو بعضه بقصد تنظيم وتنسيق أوجه هذا النشاط بينهما وتبادل الاستفادة بمنشأتهما و تنيم مصادر تمويلها (حسن الشافعي، 2006، ص163).

كما يعرفها المرسوم التنفيذي 14-330 الذي يحدد كيفية تنظيم الاتحاديات الرياضية .في المادة (2) على أنها "جمعية ذات صبغة وطنية تضم مجموع الرابطات و النوادي الرياضية المنظمة إليها بحيث تنسق أنشطتها وتراقبها".

7- القيادة التحويلية :

1-7 - مفهوم القيادة : هي القدرة على اقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة ،ومهارة إيصالهم إليها (حسين مريم: 2004، ص 193).

2-7- مفهوم القيادة التحويلية: ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد العالم بيرنز (Burns)، فهو أول من أتى بمفهوم القيادة التحويلية، وعرفها بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منها بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (Iain, 2007). ويشير ليثوود (Leithwood، 1990) إلى أن مصطلح "تحويل" يتضمن تغييرات رئيسة في شكل، وطبيعة، ووظيفة المؤسسة، ومن هذا المنطلق اعتبر أن الهدف العام للقيادة التحويلية هو تعزيز الفرد، والقدرات التعاونية في حل المشاكل لدى أفراد المؤسسة، وهذه القدرات بدورها تحدد الأهداف، والممارسات التي ستستخدم في تحقيق هذه الأهداف.

3-7- أبعاد القيادة التحولية:

1-3-7- التأثير المثالي: والتي تهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة، وذلك بأن القادة التحويليين يمارسون سلوكيات تجعل منهم نماذج لأتباعهم، فالقائد التحولي يحظى بإعجاب واحترام التابعين.

2-3-7- الدافعية الإلهامية: أو الحفز الإلهامي، ويركز هذا البعد على سلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة، ويدفع القائد الموظفين للمشاركة في تصور الأوضاع المستقبلية للمؤسسة التربوية والأهداف والرؤى المشتركة.

3-3-7- الاستثارة الفكرية: وتعني قدرة المدير على استثارة جهود المرؤوسين التفكيرية والتحليلية، لتكون جهوداً إبداعية وخلاقة، وقدرته ورغبته في جعل مرؤوسيه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها وهذا يشجع الإبداع.

4-4-7- الاعتبارية الفردية: ويقصد بها مدى اهتمام المدير بالموظفين على المستوى الفردي واحترامهم، من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم بحب متبادل، فهو يلي حاجاتهم الشخصية، ويستمع إليهم، كما أن إنجازاتهم تنال عنده الاهتمام والتشجيع، كما يهتم بحاجاتهم الخاصة ويعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور

8- الثقافة التنظيمية :

1-8- مفهوم الثقافة التنظيمية: قام بعض الكتاب بوضع تعريفا متنوعا لمفهوم الثقافة ، فقدم الكاتب Kurt Lewin تعريفا للثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة ، وعرف الكاتب (Gibson) وزملاؤه الثقافة التنظيمية : " بأنها تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع ، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات و مدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان ، وأنماط سلوكية مشتركة (حريم ، 2004 : 327)

وتعرف بأنها البرمجة الذهنية الجماعية التي تميز أفراد منظمة ما عن غيرها . وهي مجموعة المعاني والقيم التي يشترك فيها أفراد المنظمة المعنية ، وإن هذه المعاني والقيم تستند إلى

افتراضات يتم تجسيدها في المنظمة عن طريق السلوكيات والرموز والبنى التنظيمية الرشيد ، (2004 : 1640) .

كما هي منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه . (القريوتي ، 2000 : 286) .

2-8- أهمية الثقافة التنظيمية : تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي ، وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية ، حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عملاً مستقلاً والنظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم ، واللغة المشتركة ، الرموز والطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت ، وتؤكد هذه النظرة على أهمية الإجماع والاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية وجزئياتها المختلفة من قبل المديرين والعاملين .

فالكثير من المديرين في هذه الأيام يعطون الأولوية، والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم؛ لأنهم يعتبرون الثقافة كأصل هام ، ففي بعض الدراسات تمت الإشارة إلى أن المنظمات التي لديها ثقافة متكيفة تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة للعملاء ، والعاملين ، وأصحاب الأسهم يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة الرخيي ، (2000 : 55)

9- الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى: دراسة بن تونس الطاهر، نمط القيادة التحويلية و التبادلية وعلاقتهما بالثقافة التنظيمية - دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر 2 ، أجريت هذه الدراسة سنة 2014 .

حيث أجريت هذه الدراسة على 118 اطار قيادي من الإطارات الوسطى في المديرية العامة لمؤسسة سوناطراك ، والتي تم فيها وصف مسؤولهم المباشر من خلال الإجابة على مقياس القيادة المتعددة الابعاد ،

كما طلب منهم أيضا وصف الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسستهم ، للتعرف على مدى انتشار ابعاد الثقافة التنظيمية المراد دراستها وقد أظهرت لنا النتائج التالية :

- علاقة طردية موجبة بين القيادة التحويلية بكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية و في المشاركة ، توجيه الفريق ، التكيف ، التعلم التنظيمي ، القدرة على التطور ، القيم ، أهداف المنظمة ، والآفاق المستقبلية منفردة .
- هناك علاقة طردية موجبة بين القيادة التحويلية و الثقافة التنظيمية بأبعادها الثمانية.
- تأثير القيادة التحويلية في الثقافة التنظيمية أكبر من تأثير القيادة التبادلية فيها .
- تأثير القيادة التحويلية و التبادلية مجتمعة في الثقافة التنظيمية أكبر من تأثير القيادة التبادلية منفردة.
- تأثير القيادة التحويلية و التبادلية مجتمعة في الثقافة التنظيمية قريب جدا من تأثير القيادة التحويلية منفردة .

و هذا يدل على أن كلا النمطين من أنماط القيادة يؤثر على الثقافة التنظيمية في شركة سوناطراك بشكل متكامل ، وهذا قد يعود لخاصية كل نمط من هذه الأنماط القيادية ، الذي يناسب ظروف العمل في مؤسسة سوناطراك ، و المرتبطة بطبيعة السوق النفطية . و بما أن هذه المؤسسة تنتقل من حالة الاستقرار إلى حالة التذبذب بشكل مستمر و غالبا متوقع ، بالتالي فإنها قد تحتاج إلى القيادة التبادلية و التحويلية في آن واحد.

الدراسة الثانية : أطروحة دكتوراه لصبايحي الأخضر: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2018

توصلت الدراسة التي تمت على عينة تبلغ 173 فرد بنسبة 20% من مجتمع الدراسة و بالاعتماد على عرض ومراجعة أدبيات الدراسة وتوصيف و تحليل البيانات اللازمة لها، إلى مجموعة من النتائج الميدانية تمثلت فيما يلي :

إمتلاك المؤسسة محل الدراسة قيادة تتميز بالأبعاد التالية : التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبارية الفردية ، التمكين ، وهذا بناء على إجابات الحوئين حيث كانت جميعها بدرجة موافقة مرتفعة على وجود هذه الأبعاد ، باستثناء بعين

الاعتبارية الفردية وبعد التمكين حيث كانت درجة موافقة المبحوثين عليهما متوسطة ، كما يتوفر مجمع كندور على أبعاد التميز التنظيمي ، حيث أن موافقة أفراد العينة على مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي كان مرتفعاً في بعض الأبعاد ومتوسط في أخرى ، و التي تمثلت في تميز المورد البشري ، تميز الهيكل التنظيمي تميز الاستراتيجية ، تميز الثقافية التعليمية وهذا ما تمت ملاحظه في وحدات ميدان الدراسة واهتمامها المتزايد بتميز أدائها ، والذي يمكن أن يعكس بصفة مباشرة على التميز التنظيمي للمنظمة ككل (مجمع كندور) .

كذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط جوهريه وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل القيادة التحويلية بمختلف أبعاده : التأثير الثاني ، التحفيز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية ، الاعتبارية الفردية ، التمكين ، والمتغير التابع التميز التنظيمي مختلف أبعاده تميز الورد البشري ، تميز الهيكل التنظيمي ، تميز الاستراتيجية ، تميز الثقافة التنظيمية .

الدراسة الثالثة : دراسة عمرون مفتاح وزاوي زايد بعنوان القيادة التحويلية و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية ، مجلة الابداع الرياضي ، جامعة المسيلة، 2018 .

هدفت الدراسة الى معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في رابطة كرة القدم لولاية المسيلة ، والتي إعتمدت على المنهج الوصفي في دراستها كونه المنهج المناسب ، وذلك بإستخدام أدوات الاستبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من 41 موظف من موظفي وعمال الرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة و أوضحت النتائج المتحصل عليها بعد دراسة القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي ، وبتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة ، وباستقراء الجداول وتحليلها نتج مايلى :

حيث إستنتج الباحث وجود أثر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي أي كلما كانت القيادات الإدارية تمتلك سمات وخصائص القائد التحويلي ومنها التأثير الإيجابي و الحفز الإلهامي و الاعتبار الفردي كلما كان رؤوسوها يمتلكون مهارات وقدرات إبداعية و يبين الباحث هذه النتيجة إلا أن القائد الذي يمتلك سمات القائد التحويلي يساهم بدرجة كبيرة في تنمية قدرات رؤوسيه لدى عمال الرابطة الولائية لكرة القدم بالمسيلة ، وتم إقتراح عدة

عناصر منها زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية و العملية و توفيرها جنب الى جنب مع احتياجات القيادة التحولية في الرابطة الرياضية .

الدراسة الرابعة : مذكرة ماستر بالمختار هشام ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية ، معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية ، جامعة المسيلة ، الجزائر. 2016

هدفت الدراسة الى معرفة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية بحيث تمت الدراسة على 35 عامل بالمسبح النصف اولمبي برأس الوادي بولاية برج بوعريج حيث إستخدم المنهج الوصفي الذي يعتبر المنهج المناسب لهذه الدراسة وبإستعمال مختلف أدوات الدراسة المتمثلة في : الاستبيان ، المقابلة والملاحظة والتي إستخلصنا منها النتائج التالية :

أن للقيادة الإدارية تلعب دورا كبير في تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية . وكذا تعتبر عملية جوهرية ومحورا رئيسيا للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين ، بالإضافة إلى أنها تعمل على بث الثقافة الملائمة والمتوازنة مع أهداف المؤسسة الرياضية.

10- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:

10-1- الدراسة الاستطلاعية: في هذه المرحلة قمنا بجمع المعلومات والاطلاع على البحوث والدراسات السابقة والمذكرات التي لها صلة بموضوع البحث، من أجل توفير المعلومات والمعطيات الكافية والإلمام بالموضوع من جميع النواحي حتى يتسنى لنا تكوين فكرة شاملة وكاملة وبالتالي تكوين أسس وخلفية نظرية لهذا الموضوع.

10-2- المنهج المتبع في البحث: إن مناهج البحث تختلف في البحوث الاجتماعية لاختلاف مشكلة البحث وأهدافها، فالمنهج: "هو عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه"، وتم اعتمادنا على المنهج الوصفي كونه يناسب دراسة بحثنا، الذي يعتمد على جمع البيانات الميدانية عن طريق الاستبيان الموزع على عينة الدراسة .

10-3- مجتمع والعينة الدراسة:

10-3-1- المجتمع: هو مجموعة من الوحدات الاحصائية المعرفية بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على البيانات، ويتمثل مجتمع بحثنا على العاملين بالاتحاديات الرياضية الجزائرية للمصارعة و التايكواندو و الرياضة الجامعية ،والذي حدد ب 30 عامل مقسمين إلى 21 عامل متطوع (منتخب) و 9 عاملين دائمين (غير منتخبين) ،

10-3-2- عينة البحث: هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية إلا أنه في دراستنا هذه حجم مجتمع الدراسة لا يتجاوز 100 أي أنه من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة و موضوعية ،قمنا بإختيار عينة البحث بطريقة المسح الشامل وعليه فإن عينة البحث هي 30 (عامل) من موظفي الاتحاديات الرياضية الجزائرية للمصارعة و التايكواندو و الرياضة الجامعية ، إلا أنه تم توزيع 25 إستبيان ،إستطعنا إسترجاع 18 منه وهو ما أدى بنا الى دراسة عينة متكونة من 18 عامل مقسمة إلى (9) عاملين متطوعين و (9) عاملين دائمين.

10-4- متغيرات الدراسة:

● **المتغير المستقل:** يعرف هذا المتغير على أنه المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة ويتمثل المتغير المستقل في دراستنا: القيادة التحويلية.

● **المتغير التابع:** هو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر على المتغير التابع، وتمثل المتغير التابع في دراستنا: الثقافة التنظيمية .

10-5- المجال المكاني والزمني: تمثل المجال المكاني في دراستنا هذه في إدارة كل من الاتحادية الجزائرية للمصارعة و الاتحادية الجزائرية للتاكوندو و كذا الاتحادية الجزائرية للرياضة الجامعية بمقر الاتحاديات دالي براهيم -الجزائر العاصمة- ، أما المجال الزمني فقد انحصر في الفترة الممتدة من 10-11-2019 الى 15-12-2019.

11- نتائج الدراسة الميدانية:

11-1- مناقشة وتحليل نتائج المحور الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 لبعد التأثير المثالي على الثقافة التنظيمية في الاتحاديات الرياضية الجزائرية. الجدول رقم (01) يوضح معامل الارتباط بيرسون بين بعد التأثير المثالي والثقافة التنظيمية.

المحور	الإحصائيات	الثقافة التنظيمية
التأثير المثالي	معامل بيرسون	0,234
	مستوى الدلالة	0,001
	حجم العينة	18

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v24

من خلال الجدول رقم: 01 فإن النتائج تبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 ، كما أن معامل الارتباط بيرسون ($r=0,23$) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية ، ومن هذه النتيجة نرفض الفرضية الصفرية بصيغتها مع قبول الفرضية البديلة والتي تؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية

وبعد أن افترض الباحث أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية ، وهذا ما أثبتته نتائج الجدول رقم (01) وهذا ما يعني أن توافر سمات بعد التأثير المثالي لدى قادة الاتحاديات الرياضية الجزائرية للمصارعة والتايكواندو و الرياضة الجامعية ، والتي أكدنا سابقا توافرها لديهم والمتمثلة في اللباقة المهنية وسلوكهم الأخلاقي وغيرها من السمات التي لها علاقة قوية بالثقافة التنظيمية لهؤلاء العاملين، وهذا ما يفسر الأداء العالي لعينة الدراسة.

11-2- مناقشة وتحليل نتائج المحور الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 للحافز الإلهامي على الثقافة التنظيمية في الاتحاديات الرياضية الجزائرية

الجدول رقم (02) يوضح معامل الارتباط بيرسون بين بعد الحافز الإلهامي الثقافة التنظيمية

المحور	الإحصائيات	الثقافة التنظيمية
الحافز الإلهامي	معامل بيرسون	0,411
	مستوى الدلالة	0,001
	حجم العينة	18

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v24

من خلال الجدول رقم (02)، فإن النتائج تبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، كما أن معامل الارتباط بيرسون ($r=0,41$) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية ، ومن هذه النتيجة نرفض الفرضية الصفرية بصيغتها مع قبول الفرضية البديلة والتي تؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحافز الإلهامي والثقافة التنظيمية.

وبعد أن افترض الباحث أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 للحافز الإلهامي على الثقافة التنظيمية في الاتحاديات الرياضية الجزائرية

لقد أثبتت النتائج أن القيادة في المنظمة محل الدراسة التي أكدنا سابقا أنها تعمل على تحفيز العاملين وتلهمهم وتستشيرهم فكريا، وتمتلك القدرة على تقديم النصح للعاملين وإقناعهم كونها صادقة معهم وثق بقدراتهم في إنجاز الأعمال بأعلى كفاءة، وعلى تشجيع العمل الجماعي وتعزيز قدرتهم يؤثر إيجابيا على مستوى إبداعهم.

11-3- مناقشة وتحليل نتائج المحور الثالث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 لبعد الاستشارة الفكرية على الثقافة التنظيمية في الاتحاديات الرياضية الجزائرية.

الجدول رقم (03) يوضح معامل الارتباط بيرسون بين بعد الاستشارة الفكرية الثقافة التنظيمية .

المحور	الإحصائيات	الثقافة التنظيمية
الاستشارة الفكرية	معامل بيرسون	0,432
	مستوى الدلالة	0,001
	حجم العينة	18

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v24

من خلال الجدول رقم (03)، فإن النتائج تبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، كما أن معامل الارتباط بيرسون ($r=0,43$) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، ومن هذه النتيجة نرفض الفرضية الصفرية بصيغتها مع قبول الفرضية البديلة والتي تؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشارة الفكرية والثقافة التنظيمية.

ويتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم (03) أن القيادات في المؤسسة محل الدراسة والتي أكدنا أنها تقوم بتحفيز العاملين فكريا وتشجيعهم على تقديم أفكار وآراء متنوعة ومميزة وتشجيعهم على الإبداع كونها قيادة ملهمة، وتهتم بسلوك الفرد، فقد وجدنا أن لها علاقة بمستوى الثقافة التنظيمية للعاملين وهذا ما يفسر الأداء المرتفع لأفراد عينة الدراسة.

مناقشة وتحليل نتائج المحور الرابع : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 الاعتبارية الفردية على الثقافة التنظيمية في الاتحاديات الرياضية الجزائرية
الجدول رقم (02) يوضح معامل الارتباط بيرسون بين بعد الاعتبارية الفردية على الثقافة التنظيمية

المحور	الإحصائيات	الثقافة التنظيمية
الاعتبارية الفردية	معامل بيرسون	0,348
	مستوى الدلالة	0,001
	حجم العينة	18

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v24

من خلال الجدول رقم (02)، فإن النتائج تبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، كما أن معامل الارتباط بيرسون ($r=0,34$) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين الاعتبارية الفردية والثقافة التنظيمية، ومن هذه النتيجة نرفض الفرضية الصفريّة بصيغتها مع قبول الفرضية البديلة والتي تؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشارة الفكرية والثقافة التنظيمية.

الجدول رقم 05: يوضح نتائج اختبار بيرسون و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الثبات (الفاكرونباخ) لكل محاور الدراسة .

المحور	حجم العينة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معامل الثبات
علاقة التأثير المثالي بالثقافة التنظيمية	18	0,234	0,001	0,632	3,512	0,623
علاقة الحافز الالهامي بالثقافة التنظيمية	18	0,411	0,001	0,517	4,223	0,721
علاقة الاستشارة الفكرية بالثقافة التنظيمية	18	0,432	0,001	0,654	3,865	0,698
علاقة الاعتبارية الفردية بالثقافة التنظيمية	18	0,348	0,001	0,677	4,646	0,634
		18	0,356	0,620	4,062	0,669

من خلال الجدول رقم 05 : من خلال قراءتنا للجدول ($r=0,356$) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين أهم مقاييس القيادة التحويلية و الثقافة التنظيمية، ومنه نستنتج أن طبيعة سلوكيات القيادة التحويلية المنتهجة من طرف قياديي الاتحادية و المطبقة على العاملين فيها، لها تأثير لا بأس به مما يجعل العمل الجماعي و روح المبادرة و مستوى القيم و الكفاءات الفردية في المستوى المطلوب، وهذا رغم عدم إستقرار أغلب القياديين نتيجة تداول السلطة و تغيير المكتب الاتحادي كل 4 سنوات، و الذي يغير

وجهات النظر نحو القياديين ، سواء من ناحية العاملين الدائمين أو المتطوعين المنتخبين في الجمعية العامة ، ومن ناحية أخرى فقيادات الاتحاديات الرياضية تسعى لتطبيق أبعاد القيادة الأربعة لتطوير وتحسين مستوى الثقافة التنظيمية للعاملين وذلك من أجل تأدية المنظمة الرياضية لوظيفتها المنوطة بها على أكمل وجه و المتمثلة في تطوير و توسيع الممارسة الرياضية كل حسب تخصصه الرياضي و فئته المستهدفة ، فكلما كان للعاملين نظرة و أهداف مشتركة كلما زاد إستقرار المنظمة وتطور السلوك التنظيمي للعاملين .

بالإضافة لا أنه تبين لنا أنه للقيادة بإعتبارها العمود الفقري في التنظيم الإداري القدرة في توجيه سلوكيات العاملين في المنظمة نحو إتباع ثقافة تنظيمية من شأنها تطوير علاقات و معرفة وقيم العاملين بالمنظمة ، فالقيادة الحكيمة من تستطيع تحقيق التميز و النجاح للاتحاديات الرياضية ، وهذا لن يتأتى إلا من خلال إعطائها الأولويات خاصة للمورد البشري من حيث المحافظة عليه عن طريق تكريمه و دعمه المادي و المعنوي نظير جهوده المنصبة في خدمة المنظمة و كذا العمل على تكوينه خاصة من جانب العاملين الدائمين في الاتحادية فتكوينهم المستمر يعود على المنظمة بالفائدة عظيمة خاصة في مجال الاشهار و التسويق و الاعلام ، وهذا لا يتجلى إلا من خلال الدور الذي تقوم به القيادة المنتخبة مثل الرئيس و المكتب الاتحادي التي تعمل على مراعات العاملين الدائمين في إدارات الاتحاديات عن طريق بث روح التعاون و توجيه الجهود من اجل تحقيق الأهداف والارتقاء بالمنظمات الرياضية الوطنية .

كما أن القيادة في المنظمة محل الدراسة تأكد لنا من خلال النتائج أنها تعمل على تحفيز العاملين وتلهمهم وتستشيره فكريا ، وتمتلك القدرة على تقديم النصح للعاملين وإقناعهم كونها صادقة معهم وثق بقدراتهم في إنجاز الأعمال بأعلى كفاءة، وعلى تشجيع العمل الجماعي وتعزيز قدرتهم يؤثر إيجابيا على مستوى إبداعهم.

12- خاتمة:

لقد سعينا من خلال دراستنا هذه أن نثمن ونكمل مجموعة الدراسات التي انكبت على تشخيص موضوع القيادة التحولية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ، ويخص بحثنا هذا دراسة

علاقة مختلف أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الحافز الإلهامي) وعلاقتها بمستوى الثقافة التنظيمية.

بحيث خلصنا بأنه تربطهما علاقة طردية موجبة عند مستوى الدلالة 0,05، وهذا ما يبين لنا زيادة مستوى الثقافة التنظيمية لدى الإداريين في الاتحاديات الرياضية الجزائرية للمصارعة و التاكوندو والرياضة الجامعية ، نتيجة للوعي والمستوى التسييري الممتاز للقيادات والذي يراعى فيه الثقة في العاملين ودعم مختلف أفكارهم وإبداعاتهم وتحفيزهم نحو تحقيق أعلى مستوى أداء تنظيمي داخل هذه المنظمة. لأن سر نجاح جل المنظمات الرياضية يرجع إلى نجاح قادها ومدى تأثيرهم على مرؤوسهم وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقاتهم وتوحيد جهودهم واستمالتهم بحكمة حتى يقبلون على أداء أعمالهم برغبة واقتناع ورضا .

كما أننا من خلال بحثنا هذا خلصنا إلا أن القيادة التحويلية الحكيمة 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 التحويلية في تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية ، فالقيادة هي عملية جوهرية ومحورا رئيسيا للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين ، وهي من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة أو التنظيم .

13- التوصيات :

- 1- العمل على رفع مستوى مشاركة الأفراد العاملين في الاتحاديات الرياضية من خلال إشراكهم في العملية الإدارية وإظهار الاهتمام بأفكارهم وأرائهم والذي سينعكس على أدائهم .
- 2- ضرورة قيام القادة بحث المرؤوسين لتقديم اقتراحاتهم وأرائهم بشأن المشكلات التي تعترضهم، فضلاً عن إلى تقديم أفكارهم بخصوص مستقبل الشركة من منطلق إنهم أكثر قرباً من الواقع العملي، مما يجعلهم أكثر استعداداً لتوليد الأفكار المبدعة في الوقت الملائم .
- 3- ضرورة اهتمام إدارة الاتحادية بتمكين العاملين بوصفه إستراتيجية إدارة حديثة تسعى إلى تشجيع القيادات التحويلية والعاملين فيها بضرورة التخلي عن الأساليب والنظم التقليدية للإدارة لتتمكن من الوصول ثقافة تنظيمية معاصرة و متماشية مع وقتنا اليوم .

- 4- ضرورة أن تعي إدارة الاتحاديات الرياضية أهمية سمتي المراجعة الفردية والتمكين لكسب ثقة المرؤوسين فيها وزيادة الشعور لديهم بالانتماء والإبداع في عملهم والذي له اثر إيجابي على أداءهم.
- 5- ضرورة أن تعي القيادات في الاتحاديات الرياضية أهمية امتلاكها لمستوى جيد من سمات القيادة التحولية والذي سوف ينعكس ايجابيا على العلاقة بين إدارة المنظمة والمرؤوسين.

10- قائمة المراجع:

الكتب بالعربية :

- 1- رحيم يونس كرو العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار الدجلة، ط1، عمان، الأردن، 2008.
 - 2- رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2007.
 - 3- عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات (دراسة ميدانية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
 - 4- فهد خليل زايد، التفكير بطرق مختلفة مهارات وتطبيقات، دار النفائس، الأردن، 2009.
 - 5- فريد كتمل أبو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي الاحصاء في الحث العلمي، دار المسيرة، ج2، ط1، عمان، الاردن، 2006.
 - 6- محمد حسن علاوي، أسامة كامل راتب: البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية وعلم النفس، دار الفكر العربي، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 1999.
- ##### الرسائل والمذكرات :
- 7- بن تونس الطاهر: نمط القيادة التحولية و التبادلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ، دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه قسم علم النفس ، جامعة الجزائر 2 ، الجزائر ، 2014 .
 - 8- صبايحي الأخضر: دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ،أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ،جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2018.

9- مذكرة ماستر بالمختار هشام ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية ، معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية و الرياضية ، جامعة المسيلة ، الجزائر .

10- احمد الصادق الرقيب: علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2010 .

11- سحر بنت خلف سلمان مدين، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، 2013.

12- عاجز، إيهاب فاروق ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي -محافظات غزة - رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين، 2011 .

13- زهراني ،عبد الله بن عطية أثر الثقافة التنظيمية على آدا العاملين في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دمشق ، سوريا.

14- حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

المقالات :

15- أعزيز علي ناصر القديمي ، واقع الإنصال التنظيمي في الاتحاديات الرياضية اليمنية، مجلة الابداع الرياضي ، المجلد رقم 10 ، العدد 01 ، جوان 2019 .

16- عمرون مفتاح ،زاوي زيد ، القيادة التحويلية و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية ، مجلة الابداع الرياضي ، المجلد رقم 9 ، العدد 02 ، 2018 .
القوانين والمراسيم :

17- المرسوم التنفيذي 14-330 المؤرخ في 27 نوفمبر 2014 و الذي يحدد كيفيات تنظيم الاتحاديات الرياضية الوطنية وسيورها ، وكذا قانونها الأساسي.