

الأنماط القيادية للمدربين وانعكاسها على الثقة التنظيمية للاعبين الدوري العراقي الممتاز
بكرة القدم للموسم ٢٠١٨ - ٢٠١٩
م.د. ثامر حماد رجه

thamerhammad237@yahoo.com

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، الثقة التنظيمية.

مستخلص البحث

هدف البحث إلى التعرف على الأنماط القيادية للمدربين والثقة التنظيمية للاعبين للأندية المشاركة في الدوري العراقي الممتاز بكرة القدم للموسم (٢٠١٨ - ٢٠١٩)، ومدى العلاقة الارتباطية فيما بينها، واعتمد المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية على عينة بلغ عددها (٤٠٠) لاعب قسمت بحسب الإجراءات البحثية إلى ثلاث عينات (الاستطلاعية، والمعاملات السيكومترية، التجربة الرئيسية)، وحددت مجموعة من المجالات وتعريفاتها الإجرائية، مرتبطة بها مجموعة من العبارات الدالة على متغيرات البحث بواق (٣١) عبارة لمقياس الأنماط القيادية، و(٢٨) عبارة لمقياس الثقة التنظيمية، وتم معالجة البيانات من خلال الحقيبة الإحصائية (SPSS) بما يوافق الأهداف المطلوبة، إذ توصلت النتائج لإجابات العينة إلى وجود دلالة معنوية في تطبيق متغيرات البحث والعلاقة الارتباطية فيما بينهم، وكانت أهم الاستنتاجات إلى قدرة العينة في تحديد مستوى الثقة التنظيمية لديهم والأنماط القيادية للمدربين، والرغبة الحقيقية لدى المدربين في كسب ثقة اللاعبين والاندماج تحت مظلة العدالة والمساواة بينهم، وأهم التوصيات اعتماد إدارة النادي مقياس الأنماط القيادية للمدربين والثقة التنظيمية للاعبين لبيان مستوى الأداء وتطبيق مفاهيمها بشكل مستمر، وتعزيز الشعور بالمسؤولية لتوليد قناعة تامة في إنقاف العمل يكسب الرضا والولاء لكل الأطراف.

The leading types of the coaches and its reflections on the creative organizational confidence among the advanced Iraqi league players in football for the season 2018-2019

Thamer Hammad Rija

thamerhammad237@yahoo.com

Key words: **Leading types , organizational confidence**

Abstract

The current research aims to know the leading types of the coaches and its reflections on the creative organizational confidence among the advanced Iraqi league players in football for the season 2018-2019 and to what extent the correlation relationship between them. The research is depended on the descriptive method by the method of correlation relations on 400 players sample that being divided into three sample based on the procedural research(Reconnaissance, psychometric and main experience) . A group has been determined along with its definition and its procedures , and that being linked to a set of phrases indicating variable of the research , with 31 phrases for the leading types measurement and 28 phrases for the organizational confidence measurement. Data has been processed through statistical means (SPSS) in a way that correspond to the required goals. The results have indicated as to respond to the sample, that there is a spiritual indication

to have the research variances applied and correlation relationship between them. The most important conclusions lie in the ability of the sample to determine the organizational confidence level among them and leading types of the coaches , as well as the actual desire among coaches to acquire the confidence of the players to be integrated under the equity and justice . Most important recommendations to have the club administration depend on the leading types of coaches and organizational confidence of players to show level of performance, to have its concepts applied constantly and to bolster feeling of responsibility to generate a complete persuasion to efficiently work to acquire willingness and allegiance to all parties.

١- التعريف بالبحث:

١-١ المقدمة:

تعد الإدارة الرياضية ركناً رئيساً لتنظيم الأعمال في المؤسسات والأندية الرياضية واعتماد أساليبها وطرائق تطبيقها الحجر الأساس في نجاح أهدافها، فالأسلوب الإداري والنمط القيادي المتبع وجهاً لعملة واحدة يعملان على قيادتها وفق الأنظمة والقوانين والطرائق الحديثة نحو التحسين والتطوير، كونهم الميزة الفاعلة للقيادة الإدارية لتفادي المعوقات والصعوبات والتأثير على الآخرين في سير العمل وتقبلها والإيمان بها وزيادة الثقة في إدارتها لهذه المنظومة الرياضية، ولاسيما ونحن نعيش في عصر التحديات والسرعة التكنولوجية والمعلوماتية واتساع الأعمال الرياضية والاحتراف والمنافسة وتنوع الخدمات المقدمة في عمليات الاستثمار والتسويق والابتكارات الإدارية في قيادة المؤسسات والأندية الرياضية بالشكل الأمثل في الأداء، ما استدعى ذلك إلى الحاجة الملحة في توافر القيادة الرصينة والمميزة بكفاءة الأداء الإداري وبما فيهم المدربين المعتمدين في أندية كرة القدم بوصفها اللعبة الشعبية الأولى عالمياً وما لها من إقبال وجمهور متابع يبحث عن الجديد والأفضل في المنافسة والبطولات التي تقام سنوياً في العراق ضمن الدوري الممتاز لكرة القدم.

إذ إن هذه اللعبة تمتاز بسعة متغيراتها الطارئة على النحو التنظيمي والفني وما تتعلق بها من إجراءات إدارية يعود بها إلى المنافسة الشديدة بين الأندية الرياضية والإصرار على الوصول إلى المراكز المتقدمة في البطولات القائمة، مما جعلها تتطلب الكثير من المتطلبات والإجراءات للإسهام في مسابرة التنافس بين الفرق الرياضية، والحاجة الملحة في البحث عن المدرب الكفاء الذي تقع على عاتقه المهام والواجبات في بناء وبلورة الرؤى المستقبلية للفريق والتوجه نحو الأنماط القيادية في إدارته والمؤثرة في تسيير عمل اللاعبين أثناء العمل التدريبي أو إنشاء المباريات وكسب ثقتهم الكاملة وإيمانهم بمعتقداته القيادية والإدارية والنمط المتبع في التخطيط والتوجيه ووضع الخطط الإستراتيجية في قيادة الفريق، فضلاً عن التكيف مع التغيرات والتطورات الطارئة لتهيئة البيئة الإدارية الملائمة والمشاركة والحوار لكسب ثقة اللاعبين وتوطيد العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، فالفريق المتكامل والمنظم وفق أسس علمية وإدارية لا يستمر بدون توافر الثقة المتبادلة والمنظمة بين المدرب واللاعبين، فالمدرب المتمكن هو من يحقق إدارته بأنماط مختلفة تواكب الموقف وطبيعة الأفراد والمتغيرات الطارئة والتي لا تهمل الثقة التنظيمية للاعبين أثناء قيادته للفريق بوصفه المسؤول الأول عن بناء هذه الثقة وانعكاساتها في التزامهم واطاعتهم له وتوجهاتهم نحو النادي لكسر التحديات والصعوبات وخوض المنافسة بثقة والتزام أخلاقي يدفع بالفريق نحو الأهداف المرجوة.

ومن هنا تبرز أهمية البحث في متابعة وتشخيص الأنماط القيادية للمدربين ومدى فهمهم لتطبيقها وطرق إدارتهم للفريق وبناء الثقة المتبادلة لإنجاح قيادتهم للاعبين فضلاً عن فهم وإدراك اللاعبين للثقة التنظيمية في تعزيز أدائهم وتعاملهم، وإيجاد العلاقة المتبادلة بين هذين

المتغيرين لتطوير عمل الفريق ونجاح مهامه الرياضية وانعكاسها على نجاح النادي والرياضة العراقية عامة. إذ تعرف الأنماط القيادية "هي مجموعة من السمات والمهارات التي يختارها أو يتصف بها القائد عند ممارسة الأعمال وفقاً لصفاته الشخصية والتي ويؤثر بها على المرؤوسين في التوجيه واتخاذ القرار" (Newstorm : ٢٠٠٢ : ١٦٧). والثقة التنظيمية بأنها "العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين الأفراد التي تمكن القائد من الانفتاح التنظيمي والسيطرة على الضغوط لتحقيق الاستقرار المنظم وتقبل السياسات والقرارات التي يضعها وإيمان المرؤوسين في تنفيذها" (Kritsonis : ٢٠٠٤ : ٢-٣).

إذ إن البيئة العراقية والظروف الحالية فرضت واقعاً مختلفاً نوعاً ما عن باقي الدول نتيجة للزمات المتراكمة على الاتحاد والأندية الرياضية، وقلة توجه المدربين في النظر إلى الإدارة ومفاهيمها كجانب رئيس يساعد في قيادة الفريق. ومن هنا تبرز مشكلة البحث في معرفة الطرق والأساليب المتبعة ضمن الأنماط القيادية التي يمارسها المدرب وعلاقتها باللعبين ومدى الاستجابة لها من خلال زيادة الثقة التنظيمية بمدربيهم ومستوى إدراكهم لهذه الثقة والنفعة المستقبلية منها لغرض تحقيق أهداف الفريق. على عينة من لاعبي الدوري العراقي الممتاز بكرة القدم للموسم ٢٠١٨-٢٠١٩.

٢-١ أهداف البحث: التعرف على:-

١. الأنماط القيادية لدى مدربي أندية الدوري العراقي الممتاز بكرة القدم للموسم ٢٠١٨-٢٠١٩.

٢. الثقة التنظيمية لدى لاعبي أندية الدوري العراقي الممتاز بكرة القدم للموسم ٢٠١٨-٢٠١٩.
٣. انعكاس الأنماط القيادية للمدربين على الثقة التنظيمية للاعبين الدوري العراقي الممتاز بكرة القدم للموسم ٢٠١٨-٢٠١٩.

٣-١ فرض البحث:

١. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية في انعكاس الأنماط القيادية للمدربين على الثقة التنظيمية للاعبين الدوري العراقي الممتاز بكرة القدم للموسم ٢٠١٨-٢٠١٩.

٢-٢ منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:

١-٢ منهجية البحث:

اختار الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي والعلاقات الارتباطية لملائمته طبيعة المشكلة، ما يفسح المجال في إعطاء الوصف الكافي للحالات والمتغيرات المستخدمة للبحث في ضوء اطر تكوينها، فالمنهج الوصفي "هو التصور الذي يعتمد على دراسة الواقع والظاهرة الموجودة كما هي ووصفها وصفاً دقيقاً بالتعبير النوعي لتوضيح خصائصها أو كمي للتعبير عنها وصفاً رقمياً لبيان مقدار هذه الظاهرة" (محمد: ٢٠١١ : ٧٤).

٢-٢ مجتمع البحث وعينته:

تم اختيار مجتمع البحث بالطريقة العمدية من لاعبي الدوري العراقي الممتاز بكرة القدم للموسم ٢٠١٨-٢٠١٩ بواقع (٦٤٢) لاعب موزعين على (٢٠) نادياً، بإعداد متفاوتة بحسب ما قدمته الأندية الرياضية للاتحاد المركزي لكرة القدم بما يوافق القانون والتعليمات الخاصة بالبطولات المعدة في الدوري العراقي الممتاز بان لا يتجاوز العدد (٤٠) لاعباً فما دون، إذ تم اعتماد عينة البحث من اللاعبين الأساس والاحتياط المعتمدين للمباريات والبالغ عددهم (٢٠) لاعب لكل فريق، أي بواقع (٤٠٠) لاعب ما يمثل نسبة مئوية (٦٥.٥٧%) من مجتمع الأصل، وكما في الجدول (١).

جدول (١)
يبين خصائص وتوزيع عينة البحث

ت	عينة البحث							مجتمع البحث		
	النسبة %	عينة التجربة الرئيسية	النسبة %	عينة المعاملات الإحصائية	النسبة %	عينة التجربة الاستطلاعية	نسبة العينة من المجتمع %	عدد العينة	عدد اللاعبين	اسم الأندية الرياضية
١	٥٠ %	١٠	٤٥ %	٩	٥ %	١	٥٤.٠٥	٢٠	٣٧	الشرطة
٢	٥٠ %	١٠	٤٥ %	٩	٥ %	١	٥٢.٦٣	٢٠	٣٨	الجوية
٣	٥٥ %	١١	٤٠ %	٨	٥ %	١	٥٥.٥٥	٢٠	٣٦	الزوراء
٤	٤٥ %	٩	٤٥ %	٩	١٠ %	٢	٥٤.٠٥	٢٠	٣٧	النفط
٥	٥٥ %	١١	٤٠ %	٨	٥ %	١	٦٨.٩٦	٢٠	٢٩	نفط ميسان
٦	٥٠ %	١٠	٤٠ %	٨	١٠ %	٢	٦٦.٦٦	٢٠	٣٠	الكرخ
٧	٥٥ %	١١	٤٠ %	٨	٥ %	١	٦٤.٥١	٢٠	٣١	نفط الوسط
٨	٥٠ %	١٠	٤٥ %	٩	٥ %	١	٧١.٤٢	٢٠	٢٨	أمانة بغداد
٩	٥٠ %	١٠	٤٠ %	٨	١٠ %	٢	٥٧.١٤	٢٠	٣٥	الحدود
١٠	٥٠ %	١٠	٤٥ %	٩	٥ %	١	٦٦.٦٦	٢٠	٣٠	الكهرباء
١١	٥٠ %	١٠	٤٥ %	٩	٥ %	١	٦٠.٦٠	٢٠	٣٣	أربيل
١٢	٥٥ %	١١	٤٠ %	٨	٥ %	١	٦٦.٦٦	٢٠	٣٠	النجف
١٣	٥٠ %	١٠	٤٥ %	٩	٥ %	١	٦٤.٥١	٢٠	٣١	الطلبة
١٤	٥٥ %	١١	٤٠ %	٨	٥ %	١	٧١.٤٢	٢٠	٢٨	الديوانية
١٥	٥٥ %	١١	٤٠ %	٨	١٠ %	١	٦٠.٦٠	٢٠	٣٣	نفط الجنوب
١٦	٦٠ %	١٢	٣٥ %	٧	٥ %	١	٦٨.٩٦	٢٠	٢٩	الصناعات الكهربائية
١٧	٥٥ %	١١	٤٠ %	٨	٥ %	١	٦٢.٥	٢٠	٣٢	الميناء
١٨	٦٠ %	١٢	٣٠ %	٦	١٠ %	٢	٦٦.٦٦	٢٠	٣٠	السماوة

٦٠ %	١٢	٣٥ %	٧	٥٥ %	١	٥٥.٥٥	٢٠	٣٦	البحري	١ ٩
٥٠ %	١٠	٤٥ %	٩	٥٥ %	١	٦٨.٩٦	٢٠	٢٩	الحسين	٢ ٠
٥٣ %	٢١٢	٤١ %	١٦٤	٦٠ %	٢٤	٦٥.٥٧	٤٠٠	٦٤٢	المجموع	

٣-٢ وسائل جمع المعلومات:

- المصادر العربية والأجنبية.
- المقابلات الشخصية مع أصحاب الخبرة والاختصاص.
- استبانات جمع المعلومات.
- استبانات تفريغ البيانات.

٤-٢ خطوات إعداد الإستبانة:

بعد الاطلاع على مجموعة من المصادر العربية والأجنبية عن متغيرات البحث للتعرف على الأطر النظرية والمقاييس والاستبانات المستخدمة في قياسها وطبيعة الظروف المحيطة بها والتي ما تم التوصل إليه عن الأنماط القيادية والثقة التنظيمية، فضلاً عن آراء الخبراء والمختصين؛ تم تحديد المجالات الرئيسة للمتغيرات وتعريفاتها الاصطلاحية، وعرضها على مجموعة من السادة الخبراء والمختصين في علم النفس والإدارة العامة والإدارة الرياضية والممارسين في عمل الاتحاد الرياضي والتدريب لكرة القدم بواقع (١٩) خبير (نظر ملحق ١)، لبيان صلاحية المجالات والتعريفات الخاصة بها، إذ تمت الموافقة بنسبة (١٠٠%) .

٥-٢ صلاحية عبارات المقاييس:

تم تحديد مجموعة من العبارات لمقياسي (الأنماط القيادية) بواق (٤٤) عبارة، و(الثقة التنظيمية) بواقع (٣٩) عبارة، مع مراعاة صياغتها بما يوافق متطلبات البحث والإمام بكافة جوانب التعبير عن ما يراد قياسه، ومن ثم عرضها على السادة الخبراء لتحديد صلاحيتها بالقبول أو الرفض أو التعديل والإضافة، ومدى ترابطها مع العينة والأهداف المطلوب تحقيقها باستخدام معامل (كأ^٢)، إذ تم حذف (٩) عبارات من مقياس (الأنماط القيادية)، و(٧) عبارات من مقياس (الثقة التنظيمية)، فضلاً عن تعديل بعض العبارات والألفاظ لتكرارها أو تقارب مضامينها بما يلاءم الأهداف المطلوبة، وتم الأخذ براء السادة الخبراء في التعديلات التي أوصى بها تمهيداً لعمل الإحصاءات المطلوبة لترصين أداتي البحث وكما في جدول (٢).

جدول (٢)

يبين أعداد العبارات لمقياسي (القدرة القيادية، والولاء التنظيمي)

عدد العبارات المتبقية	عدد العبارات المحذوفة	عدد العبارات الكلي	التعريفات الاصطلاحية لمجالات مقياسي البحث	المجالات الرئيسية	ت	متغيرات البحث
١٤	٣	١٧	هو قدرة التغيير في ضوء إدراك وتحليل اللاعبين ومعرفة رغباتهم ومتطلباتهم والتأثير بهم لتقارب الأفكار وتوجيه عمل الفريق لتحقيق أهداف المدرب واللاعبين.	النمط القيادي التحولي	١	الأنماط القيادية
٩	٤	١٣	وهي العلاقات المتميزة بإنشطة المسؤوليات والواجبات وتحديد الثواب والعقاب وفق تحقيق المهام من خلال سلسلة إدارة المدرب للاعبين والعمل بالمقابل إلى ما يقدمه اللاعبون من انجاز.	النمط القيادي التبادلي	٢	
١٢	٢	١٤	وهو التفاعل بين المدرب واللاعبين للعمل ضمن مواقف مشتركة و مترابطة لإحداث التغيير وانعكاس نتائج الأداء المشترك إلى الانجاز المثالي وتحقيق غايات الفريق.	النمط القيادي المشارك	٣	
٣٥	٩	٤٤				المجموع
١٢	٢	١٤	وهي درجة الاهتمام والدعم والتحفيز للاعبين وتلبية حاجاتهم ورغباتهم والحفاظ على إسرارهم والثناء على جهودهم وكسب ثقتهم والإيمان بقدرته العملية والاجتماعية.	الثقة بالمدرسين	١	الثقة التنظيمية
١٠	١	١١	وهي الثقة المتبادلة بين اللاعبين من خلال العلاقات الاجتماعية والإنسانية والعمل بروح الفريق ورفع الحواجز والمعوقات لتطابق القيم بين اللاعبين.	الثقة باللاعبين	٢	
١٠	٤	١٤	وهي قدرة إدارة النادي على فهم أفكار اللاعبين واحترام مشاعرهم والحفاظ عليهم وتوظيف إدارتهم في خدمتهم ضمن سياسة عادلة للجميع.	الثقة بإدارة النادي	٣	
٣٢	٧	٣٩				المجموع

٦-٢ التجربة الاستطلاعية:

تم إجراء التجربة الاستطلاعية في تاريخ ٢٠١٨/١٠/٥ وحتى ٢٠١٨/١٠/١٥، على عينة قوامها (٢٤) لاعب بشكل عشوائي من فرق الأندية الرياضية خارج العينة الرئيسية، للتعرف

على الايجابيات والسلبيات والصعوبات الطارئة أثناء التوزيع ومدى فهم العينة لأداتي البحث والغرض منها وطرق الإجابة عنها، إمكانية فريق العمل المساعد (انظر ملحق ٢)، والمهام المكلفين بها أثناء توزيع وجمع الاستبانات.

٧-٢ الخصائص السيكومترية:

من أجل ترصين العمل وضبط متغيرات البحث، تم إجراء الخصائص السيكومترية لمقياسي البحث بما يوافق شرط البحث العلمي وكما يأتي:-

١-٧-٢ صدق الأداة:

بعد إجراء التعديلات المطلوبة بحسب آراء السادة الخبراء وبيان مدى صلاحية المجالات والعبارات التابعة لها من وجهة نظرهم وفق معامل (كأ)، والإفادة من التجربة الاستطلاعية، تم توزيع الاستبانات المعدة بالمقياسين على عينة البحث والبالغ عددها (١٦٤) لاعب بشكل عشوائي وإجراء كافة التسهيلات في فهم طرق الإجابة عنها من قبل العينة والتعليمات اللازمة كونها لإغراض علمية فقط.

وبعد إعطاء الوقت الكافي للإجابة عنها تم جمعها وترتيبها لإدخال البيانات المستحصلة عليها واستخراج الوصف الإحصائي لدرجات استجابة العينة ومدى توزيعها الطبيعي كما في جدول (٣).

جدول (٣)

يبين الخصائص الوصفية لعينة الخصائص السيكومترية

الخصائص الوصفية	عدد العينة	عدد العبارات	الوسط	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	الالتواء	الخطأ المعياري	اقل درجة	أعلى درجة
الأنماط القيادية	١٦٤	٣٥	125.55	126.00	126.00	7.699	٠.725	٠.189	100.00	170.00
الثقة التنظيمية		٣٢	112.86	115.00	116.00	8.933	0.468	٠.189	83.00	133.00

٢-٧-٢ القدرة التمييزية:

تم ترتيب الدرجات تصاعدياً وفق الشروط الإحصائية واعتماد نسبة (٢٧%)، من الأدنى إلى الأعلى، بمعدل (٤٤.٢٨)، وتقريبها إلى (٤٤) لاعب للمجموعات العليا والدنيا، لعينة قوامها (١٦٤) لاعب ضمن اختبار (t-test) للعينات المتساوية. إذ يشير (حلي ٢٠١١) إلى إن "التحقق من القدرة التمييزية لعبارات أي مقياس أو أداة عباراتها متعددة البدائل أن تكون قيمة (t) دالة ما بين نتائج المجموعة العليا والدنيا لعينة التحليل الإحصائي لكل عباراتها" (حلي: ٢٠١١: ٨٤). إذ يتبين من النتائج المستحصلة إن فقرات مقياسي البحث ذات قدرة تمييزية عالية وتميز المجموعة العليا عن الدنيا في قياس مستوى (الأنماط القيادية، والثقة التنظيمية)، عند درجة (sig) كونها اصغر من (٠.٠٥) عند درجة حرية (٨٦) وكما في جدول (٤).

الجدول (٤)
يبين القدرة التمييزية مقياسي (الأنماط القيادية ، والثقة التنظيمية)

رقم الفقرة	الثقة التنظيمية						الأنماط القيادية						
	قيمة الدلالة	قيمة (t) المحسوبة	المجموعة العليا ٤٤		المجموعة الدنيا ٤٤		رقم الفقر	قيمة الدلالة	قيمة (t) المحسوبة	المجموعة العليا ٤٤		المجموعة الدنيا ٤٤	
			ع	س	ع	س				ع	س	ع	س
١	٠.٠٠٠	14.781	0.369	4.159	0.692	2.409	١	٠.٠٠٠	14.449	0.497	4.409	0.759	2.431
٢	٠.٠٠٠	15.163	0.290	4.090	0.750	2.250	٢	٠.٠٠٠	15.752	0.438	4.250	0.719	2.250
٣	٠.٠٠٠	14.108	0.390	4.181	0.663	2.545	٣	٠.٠٠٠	15.219	0.501	4.431	0.664	2.522
٤	٠.٠٠٠	15.454	0.450	4.272	0.588	2.545	٤	٠.٠٠٠	14.435	0.461	4.295	0.794	2.295
٥	٠.٠٠٠	18.871	0.150	4.022	0.505	2.522	٥	٠.٠٠٠	16.307	0.438	4.250	0.549	2.522
٦	٠.٠٠٠	20.405	0.408	4.204	0.694	1.727	٦	٠.٠٠٠	15.655	0.438	4.250	0.680	2.340
٧	٠.٠٠٠	18.646	0.254	4.068	0.505	2.477	٧	٠.٠٠٠	14.76	0.501	4.431	0.658	2.590
٨	٠.٠٠٠	18.152	0.438	4.250	0.532	2.363	٨	٠.٠٠٠	15.315	0.486	4.363	0.692	2.409
٩	٠.٠٠٠	16.118	0.461	4.295	0.423	2.772	٩	٠.٠٠٠	13.927	0.461	4.295	0.654	2.613
١٠	٠.٠٠٠	15.298	0.390	4.181	0.685	2.363	١٠	٠.٠٠٠	14.573	0.423	4.227	0.624	2.568
١١	٠.٠٠٠	17.133	0.450	4.272	0.776	1.954	١١	٠.٠٠٠	14.527	0.450	4.272	0.697	2.454
١٢	٠.٠٠٠	15.250	0.471	4.318	0.823	2.136	١٢	٠.٠٠٠	14.061	0.450	4.272	0.729	2.454
١٣	٠.٠٠٠	14.763	0.492	4.386	0.775	2.340	١٣	٠.٠٠٠	15.164	0.471	4.318	0.628	2.522
١٤	٠.٠٠٠	14.142	0.471	4.318	0.823	2.295	١٤	0.000	17.227	0.501	4.4318	0.321	2.886
١٥	٠.٠٠٠	15.083	0.505	4.477	0.593	2.704	١٥	0.000	14.782	0.438	4.250	0.627	2.545
١٦	٠.٠٠٠	15.634	0.450	4.272	0.590	2.522	١٦	0.000	17.298	0.450	4.272	0.642	2.227
١٧	٠.٠٠٠	14.871	0.450	4.272	0.574	2.636	١٧	0.000	15.606	0.471	4.318	0.764	2.204
١٨	٠.٠٠٠	13.628	0.408	4.204	0.947	2.409	١٨	٠.٠٠٠	13.73	0.438	4.250	0.697	2.545
١٩	٠.٠٠٠	11.615	0.423	4.227	0.613	2.363	١٩	٠.٠٠٠	15.188	0.479	4.340	0.718	2.363
٢٠	٠.٠٠٠	16.625	0.369	4.159	0.518	2.681	٢٠	٠.٠٠٠	12.744	0.408	4.204	0.761	2.545
٢١	٠.٠٠٠	15.694	0.486	4.363	0.758	2.272	٢١	٠.٠٠٠	15.991	0.497	4.409	0.628	2.477
٢٢	٠.٠٠٠	14.830	0.369	4.159	0.488	2.750	٢٢	٠.٠٠٠	15.443	0.438	4.250	0.658	2.409
٢٣	٠.٠٠٠	15.651	0.492	4.386	0.586	2.568	٢٣	٠.٠٠٠	15.137	0.497	4.409	0.697	2.454
٢٤	٠.٠٠٠	13.351	0.369	4.159	0.816	2.409	٢٤	٠.٠٠٠	16.311	0.461	4.295	0.369	2.840
٢٥	٠.٠٠٠	15.521	0.479	4.340	0.728	2.568	٢٥	٠.٠٠٠	15.691	0.857	4.136	0.533	2.750
٢٦	٠.٠٠٠	13.439	0.471	4.318	0.658	2.590	٢٦	٠.٠٠٠	15.853	0.450	4.272	0.624	2.431
٢٧	٠.٠٠٠	13.206	0.450	4.272	0.628	2.477	٢٧	٠.٠٠٠	15.352	0.438	4.250	0.628	2.477
٢٨	٠.٠٠٠	13.918	0.438	4.250	0.628	2.500	٢٨	٠.٠٠٠	13.811	0.408	4.204	0.593	2.704
٢٩	٠.٠٠٠	15.293	0.408	4.204	0.697	2.454	٢٩	٠.٠٠٠	15.407	0.461	4.295	0.408	2.863
٣٠	٠.٠٠٠	15.085	0.369	4.159	0.650	2.363	٣٠	٠.٠٠٠	17.679	0.210	4.045	0.549	2.477
٣١	٠.٠٠٠	14.409	0.423	4.227	0.663	2.545	٣١	٠.٠٠٠	15.771	0.471	4.318	0.590	2.522
٣٢	٠.٠٠٠	15.919	0.367	4.158	0.627	2.545	٣٢	٠.٠٠٠	15.367	0.450	4.272	0.408	2.863
٣٣								٠.٠٠٠	14.554	0.479	4.340	0.663	2.545
٣٤								٠.٠٠٠	16.494	0.503	4.545	0.627	2.545
٣٥								٠.٠٠٠	14.466	0.369	4.159	0.664	2.500

• معنوي > ٠.٠٥ عند درجة حرية (٨٦).

٣-٧-٢ الاتساق الداخلي:

تم التأكد من الصدق من خلال عملية الاتساق الداخلي، بارتباط الفقرة بالمقياس ككل لمعرفة صدق الفقرة وتجانسها وقياسها نفس المفهوم بحسب التعريفات النظرية للصدق الداخلي، وذلك باستخراج معامل الارتباط البسيط لبيرسون ما بين العبارة والمقياس ككل على عينة الخصائص السكومترية. وبينت النتائج معنوية العبارات ومدى تمتعها بالصدق إذ تراوحت قيمة الدلالة بين (٠.٠٢١ - ٠.٠٠٠)، وتم التوصل إلى الإبقاء على (٣١) عبارة من مجموع (٣٥) لمقياس

(الأنماط القيادية)، و (٢٨) عبارة من مجموع (٣٢) لمقياس الثقة التنظيمية، وحذف العبارات التي بيت قيمتها غير مطابقة إحصائياً. إذ يشير (وهيب ٢٠١٠) "إلى قبول الفقرة يتحدد إذا كان معامل الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس أعلى من (٠.٢٠)" (وهيب: ٢٠١٠: ٣٥).
 باعتماد نسبة (sig) بنسبة (٠.٠٥) فما دون، وكما في جدول (٥).

جدول (٥)

يبين معامل الارتباط البسيط بيرسون للعبارات المحذوفة لمقياسي البحث

المجالات	تسلسل العبارات المحذوفة	العبارات المحذوفة من مقياس الأنماط القيادية وفق معامل ارتباط بيرسون	ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة	الدلالة
النمط القيادي التحولي	٧	يهتم المدرب باللاعبين الذين يشعرون أنهم مهملين أثناء عملهم بالفريق	٣٥١٠.	0.340	غير معنوي
	١٢	يشارك في حل الصراعات والخلافات داخل النادي	٣٢٦٠.	0.062	غير معنوي
النمط القيادي التبادلي	١٧	يحل المدرب الصراعات والخلافات أثناء عمله التدريبي	٢١٥٠.	0.237	غير معنوي
النمط القيادي المشارك	٢٩	يوضح المدرب للاعبين طرق التخلص من الأزمات	43٣٠.	0.359	غير معنوي
		العبارات المحذوفة من مقياس الثقة التنظيمية وفق معامل ارتباط بيرسون			
الثقة بالمدرسين	٧	يحافظ على مصالح اللاعبين ولا يقبل الإساءة لها.	0.262	0.243	غير معنوي
	١٢	اشعر بالراحة لما يقدمه من قرارات وتوجيهات أثناء العمل معه.	0.275	٠.٢٧٥	غير معنوي
الثقة باللاعبين	٣٢	اتفق مع زملائي على تقديم الأفضل لإنجاح عمل الفريق ورفع مستوى النادي.	0.352	٠.٣٣٥	غير معنوي
الثقة بإدارة النادي	٣٦	أثق بإدارة النادي كونها تعمل وفق النظم الحديثة في إدارة عملها.	0.265	٠.٢٤٦	غير معنوي

٨-٢ ثبات الأداة:

تم حساب معامل الثبات باستخدام نتائج عينة الخصائص السيكومترية والبالغ عددها (١٦٤) لاعب من خلال معادلة الفاكروباخ، "إذ أنها تعبر عن مدى الارتباطات بين فقرات الأداة ليزودنا بتقديرات جيدة للثبات" (محمد: ٢٠١١: ١٢٤). وتبين من ذلك إن قيمة الثبات بلغت (٠.٧٩٨) لمقياس الأنماط القيادية، و(٠.٨٢٣) لمقياس الثقة التنظيمية

٩-٢ الموضوعية:

تحققت الموضوعية من خلال توزيع المقياسين، إذ تبين وضوح العبارات وعدم تقبلها للإجابة المفتوحة والمختلفة كونها تحمل إجابة مغلقة ولا تقبل التحيز ولا يظهر فيها ميول لمتغير على حساب متغير آخر. إذ يشير (محمد ٢٠١٠) إلى "مدى تحرر الفاحص من العوامل الذاتية" (محمد: ٢٠١٠: ٧٧).

١٠-٢ الإعداد النهائي لأداتي البحث:

تم تحديد العبارات بشكلها النهائي في ثلاث مجالات وبإعداد متفاوتة لكل مجال، إذ بلغت (٣١) عبارة لمقياس الأنماط القيادية، و (٢٨) عبارة لمقياس الثقة التنظيمية (انظر ملحق ٣، ٤)، وتم ترتيب العبارات بشكل عشوائي داخل الاستبانات ورفع المجالات الرئيسة كي يبتعد تركيز العينة عن مجال دون آخر.

١١-٢ التجربة الرئيسة:

تم إجراء التجربة الرئيسة بتاريخ ٢٠١٩/٦/١٣ ولغاية ٢٠١٩/٧/١٢، وبمساعدة فريق العمل المساعد، على عينه قوامها (٢١٢) لاعب بشكل عشوائي على الأندية الرياضية، وإعطائهم الوقت الكافي للإجابة عنها، ومن ثم تم جمع الاستبانات وإعادة ترتيبها وفق كل مجال تمهيداً لمعالجتها احصائياً لبيان النتائج.

١٢-٢ المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحث الحقيبة الإحصائية (spss) للوصول إلى البيانات المطلوبة.

٣- عرض النتائج:

١-٣ عرض الوصف الإحصائي لمقاييس البحث:

من خلال معالجة البيانات المطلوبة تم استخراج الوصف الإحصائي لإجابات العينة المحددة عن المقاييس (الأنماط القيادية، الثقة التنظيمية)، وكما في الجدول رقم (٦).

جدول (٦)

يبين قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الالتواء والوسيط وأعلى قيمة وأقل قيمة لمقاييس الأنماط القيادية والثقة التنظيمية

المقياس	عدد العينة	عدد العبارات	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	الوسيط	المنوال	الخطأ المعياري	أدنى درجة	أعلى درجة
القدرة القيادية	٢١٢	٣١	108.957	8.986	0.113	109.000	104.00	٠.166	٨٧.٠٠	144.00
الولاء التنظيمي		28	98.004	7.433	0.550	98.000	88.00	٠.166	٧٤.٠٠	114.00

• معنوي > من (٠,٠٥) درجة حرية (٢١١)

٢-٣ عرض نتائج مقاييس الأنماط القيادية والثقة التنظيمية:

يعرض الباحث نتائج عينة العمل في قياس مستوى متغيرات البحث من خلال القيم الإحصائية لإجابات العينة المحددة وبيان وجه المقارنة بين الوسيط الحسابي والوسيط الفرضي وكما في جدول (٧).

جدول (٧)

يبين نتائج العينة من خلال الوسيط الحسابي والانحراف

المعياري وقيمة (T) والوسيط الفرضي لمقاييس الأنماط القيادية والثقة التنظيمية

المتغيرات	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط الفرضي	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة الدلالة	نوع الدلالة
الأنماط القيادية	108.957	8.986	٩٣	٤٨.٣٦٢	٠.٠٠٠	معنوي
الثقة التنظيمية	98.004	7.433	٨٤	٥٢.٥٧٣	٠.٠٠٠	معنوي

• معنوي عند > (٠,٠٥) عند درجة حرية (٢١١)

٣-٣ عرض نتائج مجالات مقاييس الأنماط القيادية والثقة التنظيمية:

يعرض الباحث نتائج عينة العمل في قياس مستوى متغيرات البحث وفق كل مجال من القيم المستحصلة لإجابات العينة وبيان وجه المقارنة بين الوسيط الحسابي والوسيط الفرضي وكما في جدول (٨،٩).

جدول (٨)

يبين نتائج العينة من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (T) والوسط الفرضي لمجالات مقياس الأنماط القيادية

نوع المقياس	المجالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة الدلالة	نوع الدلالة
مقياس الأنماط القيادية	النمط القيادي التحولي	42.250	4.809	٣٦	18.923	٠.٠٠٠	معنوي
	النمط القيادي التبادلي	27.679	3.240	٢٤	16.530	٠.٠٠٠	معنوي
	النمط القيادي المشارك	38.9575	5.059	٣٣	17.146	٠.٠٠٠	معنوي

• معنوي عند $(0.05) >$ عند درجة حرية (٢١١).

جدول (٩)

يبين نتائج العينة من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (T) والوسط الفرضي لمجالات مقياس الثقة التنظيمية

نوع المقياس	المجالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة الدلالة	نوع الدلالة
مقياس الثقة التنظيمية	الثقة بالمدرسين	34.6651	4.11863	٣٠	16.492	٠.٠٠٠	معنوي
	الثقة بزملائي اللاعبين	31.6745	3.81351	٢٧	17.848	٠.٠٠٠	معنوي
	الثقة بإدارة النادي	31.6085	3.45074	٢٧	19.445	٠.٠٠٠	معنوي

• معنوي عند $(0.05) >$ عند درجة حرية (٢١١)

٣-٤ عرض نتائج العلاقة بين مقياسي البحث:

من خلال نتائج الارتباط بين مقياسي البحث من خلال إجابة عينة التطبيق، يتبين لنا هناك علاقة ارتباطيه بين الأنماط القيادية والثقة التنظيمية بدلالة معنوية وكما في جدول (١٠).

جدول (١٠)

يبين مستوى العلاقة بين المقياسين

نوع الدلالة	قيمة الدلالة	الثقة التنظيمية	الأنماط القيادية	المقاييس
معنوي	٠.٠٠٠	٠.270**		الأنماط القيادية
	٠.٠٠٠		٠.270**	الثقة التنظيمية

• معنوي > 0.05 عند درجة حرية (٢١١).

٣-٥ مناقشة النتائج:

من تلك الدرجات في جدول (٧) وبالمقارنة بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي للمقياس يتبين إن هناك فروق معنوية ولصالح الوسط الحسابي في مقياس (الأنماط القيادية). إذ يعزى ذلك إلى إن إجابات عينة البحث تدل إن المدرسين لهم القدرة على ممارسة الأنماط القيادية أثناء عملهم مع الفرق الرياضية وان كان بشكل متباين في طرق تطبيقها بحسب طبيعة المدرب والكاريزما التي يتصف بها، كون النمط القيادي للمدرب يعد حافزاً يساعد اللاعبين على بذل الجهود الحثيثة للظهور بأحسن أداء ويعطي مرونة ايجابية للتعامل البناء ويبعده عن الرتابة والروتين التقليدي

في إدارة الفريق. فضلاً عن الإيمان الكامل للاعبين بعمله كمدرّب ومسؤوليته عن انجازاتهم تفرّض عليه أعباء جسيمة وان ينظر بنظرة واسعة للفريق ومدى تماسكه معهم وانتمائه لهم والقدرة على استيعاب كافة الصعوبات والمعوقات وتذليلها مما يعطي انطباع عالي لدى اللاعبين بقدرته ومهارته في إدارة الفريق، والإيمان بأفكاره في مؤازرتهم نحو النجاح ودعم طموحاتهم في الوصول إلى أفضل أداء، فالمدرّب المتمكن في تنوع أنماطه القيادية وفق الموقف والظروف المحيطة يساعد اللاعبين في رؤيته بمنظور جذاب يدفعهم إلى الإبداع والتطور. إذ يتفق (أجميلي ٢٠٠٦) و (Ardichvilli, A., and Kuchink ٢٠٠٢) على إن قيادة المجموعات لا تتم إلا من خلال التأثير الفعلي لتغيير الأفكار والأنشطة أو الممارسات المتبعة من قبل المرؤوسين ودفعهم إلى ايجابيات العمل ما يجعلهم ذو إيمان عالي بإستراتيجيّة القائد وقدرته في التأثير على أدائهم نحو الأفضل رغم الظروف والمواقف الصعبة والتغلب على المعوقات عبر سلوك فعال يستثيرهم إلى انجاز الهدف ويعزز الثقة بمن يقودهم (الجميلي: ٢٠٠٣: ٦١ - ٦٢)، (Ardichvilli, and Kuchink: ٢٠٠٢: ١٠١ - ١٠٢). إذ يؤكد (Newstrom & Davis ٢٠٠٢) على إن القائد المتمكن يجب أن يحدد الاتجاه والسلوك الذي يعمل به مع المجموعة وفق اطر صحيحة ومدروسة بحسب مرؤوسيه فضلاً عن تطابق صفاته وخصائصه الفكرية والعملية كي يكون التأثير بهم فعال وذو جدوى في تنفيذ القرارات والمهام (Newstorm, and Davis: ٢٠٠٢: ١٦٧ - ١٦٨).

أما نتائج (الثقة التنظيمية) وكما في جدول (٧) وبالمقارنة بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي للمقياس يتبين إن هناك فروق معنوية ولصالح الوسط الحسابي. ويعزى ذلك إلى إن عينة البحث لديها الإيمان الكامل بقناعتهم إن المدرّب لديه الشعور بالمسؤولية وتحمل المخاطر ومتابعة الالتزامات وبعد نجاحه جزءاً من نجاح الفريق ويعملون في اتجاه واحد مما يعزز الثقة فيما بينهم ويشجع على التعاون المثمر نحو تحقيق الهدف، وإيمانهم بقرارات وسياسة المدرّب مما يعكس التأثير على الالتزام والرضا والسلوك التنظيمي، إذ إن الجهود الحثيثة في كسب ثقة ومحبة اللاعبين والاندماج معهم في حل المشكلات وتذليل الصعوبات يدعم عمل المدرّب ويزيد من ترسيخ قاعدته بتوجيه اللاعبين والسيطرة على أدائهم، كون الثقة المتبادلة بين المدرّب واللاعب تحقق التفاعل المشترك في الانجاز وتفتح الأفاق لتخفيض الصراعات والتصرفات الغير مرغوبة وتعزز روح التعاون المشترك والعمل بجهود اكبر، فضلاً عن اعتماد الثقة يدفع الإدارة الناجحة نحو التغيير ويعطي الفرصة الواضحة إلى تقليل الرقابة والتوجيه المستمر والعمل بدون أخطاء بقناعة شخصية إن النجاح هو الغاية الاسمي لكلا الطرفين. ويؤكد (Amico ٢٠٠٣) على وجود الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين يساهم في العمل بأكثر فاعلية أثناء تطبيق الإستراتيجية الإدارية ويخلق الأمان المستقبلي بين الطرفين من خلال الخبرات والمتركمة حول سلوكهم مع بعضهم (Amico: ٢٠٠٣: ٣ - ٤).

مراجعة جدول (٨) ومجال (النمط القيادي التحولي) يتبين من خلال الوسط الحسابي والوسط الفرضي معنوية النتائج ولصالح الوسط الحسابي. ويعزى مدلولها على إمكانية المدرّب في عملية التغيير المنظم لأدائه الإداري أثناء قيادة الفريق لها الدور الفعال في تحقيق الأهداف، فالقدرة على قراءة الأفكار والتصرفات وطبيعة المرؤوسين توائم التعامل معهم بحسب الظروف والمكان والزمان المحدد دون الابتعاد عن الأسس والمبادئ العملة لأطر القيادة للتأثير فيهم وكسب ثقتهم ومراعاة أفكارهم وتصرفاتهم ورفع معنوياتهم لدفعهم نحو الانجاز وتعزيز قدراتهم لمواجهة الظروف ورغبتهم في بذل الجهود لتحقيق النجاح. إذ يؤكد (Bass ٢٠٠٣) على إن التحفيز والإلهام للمرؤوسين بأهمية الهدف يعطي ثقة وإعجاب عالي بالقائد كونه الأنموذج المثالي في قيادتهم، مما يعزز قدرته على التأثير المباشر فيهم وتفهمهم لمرغوبية العمل والثقة بالانجاز،

فضلاً عن استنارتهم نحو التغييرات المناسبة وإقناعهم بأنهم يعملون كمنظومة واحدة تتخللها العدالة والإدراك في اختلافهم الآخرين (Bass: ٢٠٠٣: ٢٠٩).

ومن مراجعة مجال (النمط القيادي التبادلي) يتبين معنويته لصالح الوسط الحسابي، ومن مراجعة فقراته يتبين إن المدرب ينظر بشكل مستمر إلى رغبات وحاجات اللاعبين ويعمل على أدراك العلاقات المتبادلة معهم ويشجعهم ويدفعهم نحو الأفضل من خلال إثارة المنافع الشخصية لهم وقيمة ما سيحصلون عليه إزاء أدائهم، فالسلطة الرسمية للمدرب في إدارة الفريق تفرض عليه المسك بزمام الأمور وتحديد الأدوار والواجبات ووضع الكفاءة بالأداء أساساً لتحديد المكافآت والحوافز لدعم عمل الفريق، مما يبين تركيز المدرب إلى الرضا الذاتي لتحقيق الأهداف الشخصية قبل أهداف الفريق. إذ يشير (عبد الكريم ٢٠٠٥) على إن هذا النمط يحدد بعقد ضمنى بين القائد المسؤول والأتباع كونه يقدم المكافآت والحوافز وفق استجابة لمتطلبات المرؤوسين وبيان احتياجاتهم ورغباتهم وما يصوبون إليه مقابل إنجازهم الأعمال المكلفين بها (عبد الكريم: ٢٠٠٥: ٢٤). ويؤكد (Ensley ٢٠٠٤) إلى أن القائد التبادلي يعمل على المصلحة الذاتية للمرؤوسين كوسيلة من أجل تحفيزهم اتجاه إنجاز الأهداف المطلوبة (Ensley: ٢٠٠٤: ٦-٥).

ومن مراجعة مجال (النمط القيادي المشارك) يتبين معنويته لصالح الوسط الحسابي، ومن مراجعة فقراته يظهر إن المدرب الفعال يعمل باستراتيجيات إدارية تعطي الفرصة في إبداء الرأي والمشاورة والإشراك الحقيقي لجميع اللاعبين في التخطيط والإصلاح والعمل بروح الفريق الواحد وبيان الأفكار ومراجعتها يزيد من خبرات المدرب واللاعبين على حد سواء ويكسب محبتهم ويرسم لهم الصورة الواضحة حول مبادراتهم وأفكارهم بوصفهم محضى اهتمام وعمال رئيس لزيادة فاعلية الفريق لتحقيق الأهداف، فالعمل الجماعي يخلق فرصة لبناء العلاقات المشتركة، فضلاً عن تفويض الصلاحيات وتكليف المهام يعطي أطباعاً لمدى أهميتهم عند المدرب وانتمائهم لهذا الفريق. إذ يشير (حمدي ٢٠٠٦) إلى إن القيادة التشاركية تفتح المجال أمام المرؤوسين في تقديم المقترحات والأفكار وإيجاد قنوات الاتصال الفعال في تنظيم عمل المجموعة والحرية في ممارسة شؤونها ومتابعة مشاكلها، مما ينمي روح الابتكار والمبادأة ويزيد الحماس والدافعية للتسارع إلى إنجاز المهم وتحقيق الأهداف بالشكل الأمثل (حمدي: ٢٠٠٦: ٧). ويؤكد (كنعان ٢٠٠٧) إلى إن القائد التشاركي يتيح قدراً كافياً للمرؤوسين في صناعة القرارات عبر الحلول المقنعة لمشاكل العمل واختيار الأنسب لحلها، كون عملية التفويض للمرؤوسين ضمن حدود واقعية يزيد الثقة بإدارة القائد والمقبولية بقراراته النهائية (نواف: ٢٠٠٧: ١٧٣-١٧٤).

مراجعة جدول (٩) ومجال (الثقة بالمدرسين) يتبين من خلال الوسط الحسابي والوسط الفرصي معنوية النتائج ولصالح الوسط الحسابي. ويعزى ذلك إلى المواصفات التي يتحلى بها المدرب مرتبطة بشكل كبير في مدى تأثيرها باللاعبين وقناعتهم به، لذا فإن الاستجابة له تأتي بقناعة لتنفيذ أوامره وتتقبل تصرفاته لإيمانهم الكامل برعايته لمصالحهم وتوفير حقوقهم ولا يسمح بالتجاوز عليهم، فالشعور الداخلي للاعبين بثقتهم في سياسة المدرب تتسم بالمساواة وتراعي الفروق الفردية ولا تميز بينهم إلا بالكفاءة والأداء الجيد، مما يعزز العمل ويقوي العلاقات الداخلية فيما بينهم. إذ يؤكد (Kritsonis ٢٠٠٤) بأن الثقة هي درجة إيمان وتقبل الأفراد للقرارات والسياسات التي يضعها صاحب الإدارة المنظمة والذي يعمل على إدارتها ومتابعتها لضمان الحقوق والواجبات بشكل عادل لجميع الأطراف (Kritsonis: ٢٠٠٤: ٤).

ومن مراجعة مجال (الثقة بزملائي اللاعبين) يتبين معنويته لصالح الوسط الحسابي، ومن مراجعة فقراته يظهر إن فهم النوايا بين اللاعبين وتقييم الحاجات والرغبات المشتركة والتحلي بنكران الذات يزرع الثقة المنتظمة والمتبادلة فيما بينهم مما يسمح لهم بتقديم المساعدة بكل دافعية وثقة بكافة الاتجاهات والوقوف أمام أي تحديات يتعرض لها أي من الطرفين دون النظر إلى المكاسب الشخصية فقط، إذ إن العواطف المتبادلة والتقارب بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية بين اللاعبين يفتح أبواب الاهتمام والعناية بعضهم مع البعض الآخر إذا ما أظهرت آرائهم ومشاعرهم نحوه بالاهتمام والمحبة والمشاركة الوجدانية في حل المشكلات الشخصية النظر إليها وكأنها مشكلة الفريق بشكل عام. إذ أكد (Dirks & Ferrin 2002) إلى أن الثقة بين زملاء العمل عدت من أولويات الأمور التنسيقية والمنظمة التي تعتمد على المجموعات المشتركة بأهداف وبرامج مشتركة يكمل احدهم الآخر، مما يعزز الثقة المتبادلة ويصفها بالبنيان المتكامل والمؤثر على طبيعة وأداء الفريق نحو الهدف المطلوب (Dirks, and Ferrin: 2002: 614). وقد أشار إلى ذلك (Becerra & Gupta 2003) بان العلاقات التعاونية المتبادلة والمويل الموقفي نحو ايجابيات العمل بين أفراد المجموعة عبر الأفكار المشتركة والمعلومات والاتصالات المنفتحة فيما بينهم يسهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة (Becerra, and Gupta: 2003: 34).

ومن مراجعة مجال (الثقة بإدارة النادي) يتبين معنويته لصالح الوسط الحسابي، ومن مراجعة فقراته يظهر إن إمكانية إدارة الأندية الرياضية في التأثير المباشر على اللاعبين وتوسيع خدماتها بجودة عالية يقنع به جميع المستفيدين، من خلال سياسات إدارية ممنهجة ومدروسة تغطي حاجاتهم ورغباتهم وقائمة على أساس العدالة بين كافة الأطراف، إذ إن إدارة الأندية تعمل بشكل مستمر على اتخاذ خطوات واضحة في بناء جسور الثقة المتبادلة وتقوية أواصر العلاقات الاجتماعية مع اللاعبين لتكوين إطار التعاون ويشجع على الاستقرار وقبول إدارتها ويعزز العمل الجماعي نحو تحقيق الأهداف. إذ يشير (محمد، واحمد 2003) إن الإدارة الناجحة تسعى باستمرار إلى مشاركة وبلورة الرؤى طويلة الأمد عبر أهداف واضحة وواقعية تعمل من خلالها إلى التغيير وتبني أساليب تتصف بالمرونة تمكنها من التكيف والتأقلم مع تطورات العصر لإرضاء من يتبعها في العمل ويعزز ثقتهم بها (محمد المظهر: 2003: 44). ويؤكد (أسامة 2012) بان الجهة الإدارية والراعية لأي مؤسسة أو منظمة تعتمد في إطارها المنهجي على القيم والمبادئ والأحاسيس داخل عملها ونشر ثقافتها بين كافة الأطراف الموجودة لديها يتطلب ثقة منظمة يؤمن بها الجميع وتطبيقها بشكل متساوي ومتوافق مع مبدأ الاستمرار بالعمل نحو الأفضل، كون الثقة بهذه الإدارات الخدمية يعد العامل الايجابي في قدرتها على الحث للعمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعد المرؤوسين (أسامة: 2012: 179 - 180).

ومن خلال ملاحظة الجدول رقم (١٠) يتبين إن هناك ارتباط ذات دلالة معنوية بين (الأنماط القيادية) للمدربين وانعكاسه على (الثقة التنظيمية) للاعبين، ويعزى ذلك إلى إن التعامل الأبوي والقيادي الصحيح في إدارة الفريق يعطي انطباعاً ايجابياً لإنجاح عمل اللاعبين ويؤكد قوة العلاقة بينهم، فالمشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات بشكل نسبي له مدلول واضح في شفافية العمل، إذ إن الفرصة مؤاتية لطرح الأفكار والتعبير عن الرأي يساعد في زرع الثقة بين المدربين واللاعبين ويشعرهم بالرقي بالفكر والتصرفات، ويبين المدى الواسع في اهتمام المدرب بهم، والسماح لهم في إظهار قدراتهم وإمكاناته العقلية وبلورتها إلى طرق عملية صحيحة ومدروسة تساعد في الوصول إلى مبتغى الفريق، فالبيئة المتوافرة والملائمة للعمل ترفع من مستوى الأداء وتنمي القبليات والدوافع نحو الهدف. إذ ترى (أسماء 2008) إن التبادل المشترك للعلاقات الإنسانية والاجتماعية يؤسس قاعدة عريضة لتقوية أواصر الاتصال بين الرئيس

والمؤوس مما يخلق الأمان فيما بينهم، فالخبرات المتراكمة في التعامل مع الآخرين بسلوك منظم تدفع المرؤوسين للتعاون البناء من أجل تحقيق الأهداف والتي هي غاية الطرفين (أسماء: ٢٠٠٨: ٧٥). وتؤكد (صبيحة ٢٠١٠) على إن الإداري الناجح في قيادته يكسب ثقة المجموعة إذا ما توافرت الخصائص والكفاءة الإدارية والجدارة بالعمل والانفتاح نحوهم من خلال الاهتمام المتزايد بمصالحهم واحتياجاتهم وتحقيق العدالة في ما بينهم، مما يزيد توقعات المجموعة بالثقة والايجابية للقائد في ضوء علاقات متبادلة بين الطرفين (صبيحة: ٢٠١٠: ٤٧).

٤- الاستنتاجات والتوصيات:

١-٤ الاستنتاجات:

١. قدرة العينة في تحديد مستوى الثقة التنظيمية لديهم والأنماط القيادية للمدربين.
٢. المدربين لديهم خبرات جيدة بطرق التعامل مع ظروف العمل التدريبي واستيعاب التغيرات الطارئة.
٣. ارتباط الأنماط القيادية للمدربين بالثقة التنظيمية للاعبين بوصفهم الأنموذج المثالي للقيادة الناجحة.
٤. ظهور الكاريزما القيادية للمدربين يعطي انطباع عالي لمدى قناعة اللاعبين به.
٥. الرغبة الحقيقية لدى المدربين في كسب ثقة اللاعبين والاندماج تحت مظلة العدالة والمساواة بينهم.
٦. قدرة المدربين على تنويع الأنماط القيادية أثناء التعامل مع اللاعبين بحسب مواقف ومتغيرات العمل.
٧. وضوح زيادة الثقة المتبادلة بين المدرب واللاعبين يحقق دافعية الانجاز واستثارتهم نحو الهدف.
٨. الإيمان بسياسة المدرب يعكس ثقة والتزام اللاعبين بمضمون خطة العمل التدريبي.
٩. زيادة العلاقات المتبادلة بين المدرب واللاعبين ترفع مستوى الأداء وتحقق الإيمان النفسي لديهم.

٤- ٢ التوصيات:

١. اعتماد إدارة النادي مقياسي الأنماط القيادية للمدربين والثقة التنظيمية للاعبين لبيان مستوى الأداء وتطبيق مفاهيمها بشكل مستمر.
٢. تطبيق الأنماط القيادية للمدربين وفق النظم العلمية لزيادة كسب ثقة اللاعبين.
٣. تثقيف اللاعبين على مبدأ الثقة المتبادلة يذلل الصعوبات ويعزز الأواصر المشتركة بين الأطراف وينمي الالتزام نحو المدرب والنادي بشكل عام.
٤. إشاعة روح الألفة والتعاون المشترك بين اللاعبين وتعزيز المبادئ الإنسانية ونكران الذات فيما بينهم.
٥. تعزيز الشعور بالمسؤولية لتوليد قناعة تامة في إتقان العمل يكسب الرضا والولاء لكل الأطراف.
٦. حث إدارة النادي إلى إقامة دورات تطويرية لفهم مبادئ القيادة وتنمية المهارات

والقدرات الإدارية.

٧. توجيه إدارة النادي لفهم مشاعر المدربين واللاعبين والاهتمام بتطلعاتهم وأفكارهم والحفاظ على أسرارهم.
٨. حث إدارة النادي إلى زيادة الامتيازات والحوافز المادية والمعنوية للمدربين واللاعبين مما يدفعهم للالتزام والإخلاص بالعمل ويدعم نجاح الفريق.

المصادر العربية والأجنبية:

١. أسماء طه الشكرجي، تأثير كل من العدالة التنظيمية والثقة المنظمة في الاحتراق النفسي للعاملين، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أطروحة دكتوراه، الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٨.
٢. أسامة محمد خير، إدارة الإبداع والابتكار، ط١ (عمان، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ٢٠١٢).
٣. أجميلي، خميس طلب أجميلي، أثر الثقافة والقوة التنظيمية في السلوك القيادي، دراسة تحليلية في القطاع المصرفي العام، أطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٣.
٤. حمدي مصطفى السيد، مبادئ الإدارة - مدخل وظيفي، (القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٦).
٥. حلي فراج أبو زيد، الإحصاء السايكومتري في البحوث التربوية والنفسية، (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠١١).
٦. عبد الكريم خزعل المشهداني، أثر الأنماط القيادية للمديرين في تطوير رأس المال الفكري، دراسة ميدانية في عدد من شركات وزارة التجارة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٥.
٧. صبيحة قاسم هاشم، وعلي رزاق العابدي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد ١٢، العدد ١، ٢٠١٠.
٨. محمد بن محمد المظهر، أحمد بن محمد الشامي، إستراتيجيات التمييز في الأداء الحكومي، عدد خاص بالمؤتمر السنوي الرابع في الإدارة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، ٢٠٠٣.
٩. محمد جاسم الياسري، الأسس النظرية لاختبارات التربية الرياضية، ط١ (النجف الاشرف، دار الضياء للنشر، ٢٠١٠).
١٠. محمد خليل وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس، ط٣ (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠١١).
١١. محمد صالح الإمام، القياس في التربية الخاصة، ط١ (عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠١١).
١٢. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط١ (عمان، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧).
١٣. وهيب مجيد الكبيسي، القياس النفسي بين النظرية والتطبيق، (لبنان، العالمية المتحدة، ٢٠١٠).
14. Ardichvilli, A., and Kuchink, K. P., (2002), Leadership Style Culture Values among Manager and Subordinates: a Comparative Study of Four Countries of the Former Soviet Union, Germany, and the US, Human Resource Development International, Vol. 5, No.1.

15. Amico, L.,(2003),Examine Determinants of Management Trust: Evidence From a Laboratory Experiment, Paper Presented at the National Publicm.
16. Bass, B. M., (2003), Avolio, B. J., Jung, D. I., and Berson, Y, Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, Journal of Applied Psychology, Vol., 88, No. 2.
17. Becerra, M. and Gupta, A. K., (2003), Perceived Trust Worthiness within the Organization: The Moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and Trust Effects, Organization Science, Vol. 14., No. 1.
18. Dirks, K. T., and Ferrin, (2002), Trust in Leadership: Meta Analytic Findings and Implications for Research Practices, Journal of Applied Psychology, Vol.87.
19. Ensley, M. D., Preface , C. L., and Hameiliski, K. M., (2004), The Moderating Effect of Environmental Duwamish of the Relationship between Entrepreneurial Leadership and New Venture Performance, **Journal of Leadership Education**, Vol. 3, No. 1.
20. Newstorm, J. W., and Davis, K., (2002),Organizational Behavior: Human Behavior at Work, 11th Ed., McGraw Hill Company, Inc., New York.
21. Kritsonis, A., (2004), Leadership in Organization: National Implications, International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity, Vol. 8, No. 1.

ملحق رقم (١)
قائمة الخبراء لصلاحية المقياس

ت	اسم الخبير	الاختصاص	مكان العمل
١	أ.د. اسماعيل محمد رضا	مناهج وطرق تدريس	كلية الإسراء الجامعة / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة
٢	أ.د. صالح راضي اميش	اختبار وقياس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة بغداد
٣	أ.د. زهرة شهاب احمد	اختبار وقياس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة بغداد
٤	أ.د. نصير قاسم حسن	ادارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ديالى
٥	أ.د. عبد الله هزاع علي	إدارة و علم نفس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة بغداد
٦	أ.د. قاسم جاسم اللامي	إدارة عمليات	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
٧	أ.د. جاسم محمد الذهبي	إدارة موارد بشرية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
٨	أ.د. استعد لازم علي	اختبار وقياس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة بغداد
٩	أ.م.د. صلاح وهابر شاكر	إدارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة بغداد
١٠	أ.م.د. سلام حنتوش رشيد	إدارة رياضية	كلية التربية الأساسية / الجامعة المستنصرية
١١	أ.م.د. محمد فاضل محمد	إدارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة ديالى
١٢	أ.م.د. صلاح عبد القادر النعيمي	إدارة إستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
١٣	أ.م.د. قتييبة علي محمد	إدارة أعمال	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة واسط
١٤	أ.م.د. سندس جواد موسى	إدارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات / جامعة بغداد
١٥	أ.م.د. مهند عبد الحسين حسن	إدارة رياضية	معهد إدارة رصافة/ قسم الإدارة الرياضية
١٦	أ.م.د. رنا ناصر صير	إدارة عامة	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
١٧	أ.م.د. انتصار عباس علي	إدارة إستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
١٨	م.د. علي حسون الطائي	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية
١٩	أ.م.د. احمد علي صالح	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة العراقية

ملحق رقم (٢)
قائمة فريق العمل المساعد

ت	الاسم	الاختصاص	مكان العمل
١	م.د. مهند طالب عبد	علم النفس الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة بغداد
	م.د. علي سلمان عباس	إدارة رياضية	النشاطات الطلابية / الجامعة المستنصرية
٢	م. ميثم سعدي احمد	طرائق تدريس	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
٣	م.م. سامر سعد إبراهيم	إدارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة بغداد

ملحق (٣)

يبين الصيغة النهائية لمقياس (الأنماط القيادية)

ت	عبارات مقياس الأنماط القيادية	اتفق تماماً	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
	النمط القيادي التحولي					
١	يتخذ المدرب قراراً حاسماً في المواقف الصعبة.					
٢	يرسم المدرب خارطة الطريق ويعلمها للاعبين لتحديد مساراتهم وتوجهاتهم					
٣	يستخدم لغة الحماس والثناء في التعبير عن انجازات اللاعبين					
٤	يبحث المدرب عن طرائق مختلفة في حل المشكلات					
٥	يوجه اللاعبين إلى التفكير غير التقليدي أثناء التدريب والمباريات					
٦	يعمل على تطوير وتعزيز نقاط القوة للاعبين					
٧	ينظر المدرب للفريق على أنه وحدوا حدة ومتماسكة					
٨	يعطي الصلاحيات اللازمة لفريق العمل المساعد لاحتواء اللاعبين					
٩	يجدد أفكاره التدريبية وفقاً لمتطلبات التطور الرياضي					
١٠	يستوعب المدرب كافة اللاعبين دون تدمير أو عجز					
١١	لا يفرض المدرب رأيه إلا في حالات المواقف الصعبة					
١٢	يحث المدرب اللاعبين للإيمان بأفكاره وقيمه					
	النمط القيادي التبادلي					
١٣	يدرك المدرب الرغبات الشخصية للاعبين في ضوء واجباتهم المحددة					
١٤	يربط المدرب المكافآت بالأداء المميز للاعبين					
١٥	يستقرا المدرب أفكار اللاعبين لتذليل الخلافات بينهم					
١٦	يشعر المدرب بمسؤوليته عن الفريق وتحمل الأعباء بشكل كامل					
١٧	يعتمد المدرب خبراته في التحفيز والإثارة بين اللاعبين لتقديم الأفضل					
١٨	يدعم طموح اللاعبين ويحثهم على النجاح					
١٩	يوجه اللاعبين في الالتزام بخطة العمل المخطط لها مسبقاً					
٢٠	يسعى إلى زرع الثقة المتبادلة مع اللاعبين لإنجاح					

عمل الريق					
النمط القيادي المشارك					
يسعى المدرب إلى إشراك اللاعبين في القرارات.	٢١				
يفتح باب الحوار وتبادل المعلومات للحصول على أفكار وتطلعات اللاعبين	٢٢				
يعمل على تعديل الخطط في ضوء إستراتيجية التغيير المنهج	٢٣				
يستمتع المدرب إلى مقترحات ومبادرات اللاعبين لكسب ثقتهم باستمرار	٢٤				
يعطن عن أفكار اللاعبين بشكل علني وطرحها للنقاش فيما بينهم	٢٥				
يستمتع المدرب إلى الموضوعات التي تشغل اللاعبين ويساعد في حلها	٢٦				
يعمل المدرب وفق مبدأ التفاوض لتسيير عملية تدريب الفريق	٢٧				
يطلع المدرب لاعبيه على ضروريات العمل والمشكلات الطارئة لتذليلها	٢٨				
ينظم المدرب حلقات البحث العلمي في طرق الإبداع والتطوير التدريبي	٢٩				
يستعين المدرب بالمعاونين والمستشارين لإنجاح عمله	٣٠				
يعمل المدرب وفق مبدأ النظام اللامركزية مع اللاعبين	٣١				

ملحق (٤)

يبين الصيغة النهائية لمقياس (الثقة التنظيمية)

ت	عبارات مقياس الثقة التنظيمية	اتفق تماماً	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا أتفق	لا تماماً
	الثقة بالمدرسين					
١	مدرب الفريق له خبرة عملية تمكنه من جودة التدريب.					
٢	أثق بالمدرب كونه متخصص في عمله.					
٣	المدرب متعاون ومتفاعل مع جميع اللاعبين أثناء التدريب والمباريات.					
٤	غايات المدرب نجاح الفريق وليس المكاسب الشخصية.					
٥	يحافظ على أسرار اللاعبين ويعمل على مساعدتهم.					
٦	يعتبر نكران الذات مبدأ في تعامله مع اللاعبين.					

٧	يتبنى مشكلات اللاعبين بجدية ويعمل على تذليلها.
٨	ثقتي بالمدرّب تجعلني طوع أو امره في تنفيذ الواجبات.
٩	يتحمل مسؤولية الفريق ويدافع عنه مصالحة باستمرار
١٠	يتصرف بعدالة بالحقوق والواجبات مع اللاعبين
	الثقة بزملاني اللاعبين
١١	أثق بزملاني كونهم يساعدوني عند احتياجي لهم.
١٢	اعتمد على زملائي لثقتي بمهارتهم ومعارفهم بتوفير الفرصة المناسبة لي .
١٣	يعمل زملائي بروح الفريق الواحد أثناء التمرين والمباريات.
١٤	احصل على دعم زملائي بعيداً عن تفكيرهم بالمكاسب المادية .
١٥	اشعر إن زملائي ينظرون إلى مشكلاتي وكأنها خاصة بهم.
١٦	يعتمد زملائي في تعاملهم معي مبدأ الصراحة.
١٧	يعمل زملائي على التقارب والتوافق معي لإنجاح عمل الفريق.
١٨	علاقتي بزملاني تجعلني متحرراً وأتكلّم بثقة عالية.
١٩	اشعر إن نجاح زملائي لا يكتمل إلا بنجاحي معهم
	الثقة بإدارة النادي
٢٠	يعمل النادي على أداء مهامه بمختلف الظروف التي تطرأ أثناء الموسم.
٢١	أثق بإدارة النادي كونها متخصصة بمجال الإدارة الرياضية.
٢٢	تساعد إدارة النادي جميع اللاعبين عند احتياجهم لذلك.
٢٣	تنظر إدارة النادي بإيجابية إلى عمل اللاعبين في الفريق.
٢٤	لدي الثقة بقرارات إدارة النادي في خدمة اللاعبين.
٢٥	تفضل إدارة النادي مصلحة اللاعبين فوق كل اعتبار.
٢٦	أثق بإدارة النادي على تقريب وجهات النظر بينها وبين المدرّب واللاعبين.
٢٧	تسعى إدارة النادي إلى رفع مستوى اللاعبين ضمن دورات تطويرية.
٢٨	تبادر إدارة النادي بصرف مستحقات اللاعبين أول بأول.