

القوة التنظيمية لدى مدربي فرق اندية

الدوري العراقي الممتاز لكرة قدم الصالات من وجهة نظر اللاعبين

أ.د. رياض احمد إسماعيل الاشرافي ryadesmayel@yahoo.com

فرع العلوم الرياضية / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل / العراق

م . م . ذاکر محفوظ حامد الدليمي th7915@yahoo.com

مديرية تربية محافظة نينوى

تاريخ تسليم البحث ٢٠١٨/٨/٢٨ تاريخ قبول النشر ٢٠١٨/١٠/١٦

الملخص

هدف البحث إلى :

- ١- بناء مقياس لمصادر القوة التنظيمية لدى مدربي فرق كرة قدم الصالات في الدوري العراقي الممتاز .
 - ٢- التعرف على مستويات مصادر القوة التنظيمية لدى مدربي فرق كرة قدم الصالات في الدوري العراقي الممتاز من وجهة نظر اللاعبين .
- تم استخدام المنهج الوصفي بطريقة المسح ، وضمت عينتي البناء والتطبيق النهائي (١٢٠ ، ١٨٢) لاعباً على التوالي من لاعبي اندية الدوري العراقي الممتاز لكرة قدم الصالات، وللحصول على البيانات تم بناء مقياس القوة التنظيمية وتطبيقه بعد توفر الشروط العلمية فيه، وعولجت البيانات إحصائياً من خلال الوسط الحسابي، والانحراف المعياري والارتباط البسيط، ومعادلة جيتمان، ومعامل ألفا كرونباخ .

وقد استنتج الباحثان استنتاجات عدة أهمها:

- ١- صلاحية مقياس القوة التنظيمية من قبل المدربين ، والذي تم بناءه من قبل الباحثان على فرق الدوري العراقي الممتاز بكرة قدم الصالات .
 - ٢- يمتلك المدربون مستوى مرتفع من القوة التنظيمية مع وجود تباين في استخدام مصادر هذه القوة من وجهة نظر لاعبيهم ووفقاً للمؤشرات الآتية : -
- أ - ابدى المدربون مستوى (مرتفع جداً) في استثمار قوة الخبرة لديهم .
 - ب - اظهر المدربون مستوى (مرتفع جداً) في امتلاكهم لمصدر قوة الاعجاب .
 - ج - يتمتع المدربون بمستوى (مرتفع جداً) في تفعيل مصدر لقوتهم الشرعية
 - د - حصل المدربون على مستوى (مرتفع) في استخدام قوة المكافأة .
 - هـ - يستخدم المدربون قوة الاكراه بمستوى (متوسط) .

وأوصيا بتوصيات عدة أهمها :

- امكانية اعتماد مقياس الدراسة الحالية لتقييم القوة التنظيمية للمدربين من وجهة نظر اللاعبين .

الكلمات المفتاحية: (القوة التنظيمية ، قوة التأثير ، التنافس الرياضي ، الممارسة الرياضية ، كرة قدم الصالات)

The Organization Power For The coaches of the iraqi Football Teams Futsal for The Iraqi Super League From Footballers Point of View

Prof.Dr. Ryad Ahmed esmayel Alashrifi

ryadesmayel@yahoo.com

Thaker Mahfooth al- Dulaimi

th7915@yahoo.com

The research aims to: -

- 1- Building a Scale for the sources of the organization power for the coaches of the Futsal teams in the super Iraqi leagues .
- 2- Identifying the levels to the sources of the organization power for the Futsal teams coaches in the Iraqi super leagues from footballer point of views .

The description programme had been used by the survey method and it included two samples . The build and the final application (182 / 120) footballers in frequently from the super Iraqi league teams and to got the data then built the gauge of the organization power to apply it in default of the scientific conditions on it . The data had been corrected by counting using the arithmetic and the standard deviation with the simple linkage by Getmans equalization and Alphakrunbakhs operator . The two investigator deduced many things as impartant :-

- 1- Gauges ability of the organization power by the coaches which had built by the investingators of the Iraqi super leagues teams in futsal .
- 2- The coaches had very high level of the organization power and there is a contrast in using the sources of this power from footballers point of view and under these indicators :-
 - A- The coaches had offered ((very high)) Levels in exploiting the Expert power .
 - B- The coaches demonstrated ((very high)) Levels in their having the Referent power .
 - C- The coaches had gotten ((very high)) Levels in acting the source of the legitimate power .
 - D- The coaches had gotten ((high)) Levels in using Reward power .
 - E- The coaches had used ((coercive power)) in ((Middle)) Levels .

The two investigators advised many tips :-

- 1- The ability of depending on the gauges of the sitting education to evaluate the coaches organization power from the players point of views .

Key words: (organizational strength, impact strength, athletic competition, sports practice, futsal).

١ – التعريف بالبحث

١-١ المقدمة وأهمية البحث

يعد المجال الرياضي نظاماً مفتوحاً لتطبيقات العمل القيادي وتوفير متطلبات نجاحه كونه يشمل اكبر الفعاليات البشرية من حيث الانتشار والممارسة وتحقيق الأهداف وتكوين الجماعات والفرق الرياضية وما تتطلبه من ملاكات وموارد وامكانات تدار بأسلوب علمي وتحرك تنظيمي مدروس . ويعد المدربون احد ركائز التقدم في المجال الرياضي وتحقيق اهدافه كونهم يمثلون القيادة الميدانية المباشرة للاعبين من خلال حضورهم القريب في ساحات التدريب والمنافسات وما يتخللها من جلسات ولقاءات

واجتماعات وسفريات وتوجيهات وارشادات ونصائح ، عليه تزداد اهمية الدور القيادي للمدربين نظراً للمطلبات الإدارية والتنظيمية المتداخلة والتحديات والمتغيرات المتنوعة والتنافس المستمر الذي يتطلب التوجه نحو التحليل الموضوعي وتحديد القوة الدافعة للسلوك السليم وتطوير تفهم واعي لكيفية قيادة اللاعبين استناداً إلى أن القيادة مسؤولة تتضمن توحيد جهود الأعضاء وتحقيق اهدافهم وحل مشاكلهم وتلافيها لتجسيد التوقعات التنظيمية بالتأثير على سلوكيات الأفراد والجماعات والتميز في صيانة السلوكيات الايجابية وتعزيزها لتحقيق الاهداف المتوخاة بأفضل الطرائق وأيسرها وهذا التصور يدور حول ما يمتلكه المدرب من مصادر قوة التأثير في لاعبيه ، إذ يذكر (حريم) انه بمقدار ما يمتلكه القائد من مصادر القوة يزداد تأثيره على الأفراد للامتثال لرغباته وتوجيهاته والعمل على تحقيق الأهداف المنشودة من خلال افراده التابعين له بكفاءة وفاعلية (حريم ، ١٩٩٧ ، ٢٦٦) كما أن ممارسة الألعاب الرياضية لا يضمن تحقيق الفوائد المتوخاة منها إلا عندما تنفذ بالطريقة الصحيحة وتحت اشراف مدربين اكفاء يحدثون تأثيرات ايجابية في سلوكيات واداء اللاعبين ، ومن اجل تنفيذ المهام المطلوبة من قبل المدربين في تطوير اللاعبين بأفضل الطرق يجب على المدربين تفهم اسس وقواعد استخدام قوتهم ولا سيما مع تنوع مصادرها واختلاف الليات تنفيذها وما تتطلبه من ممارسات قيادية مختلفة تلعب دوراً محورياً في اعداد الفريق من النواحي البدنية والفنية والخطية والنفسية كافة ووصولهم الى المستويات الرياضية العليا التي تؤهلهم لتحقيق الانتصارات في ظل التنافس الرياضي الشريف ، عليه تكمن اهمية هذه الدراسة في بيان وفهم مصادر القوة التنظيمية للمدربين من وجهة نظر لاعبيهم للمساهمة في تقويم واستثمار ما يمتلكه المدربون من مرتكزات ومنابع هذه القوة في تسخير جهودهم وترشيدها نحو تشكيل ممارسات واساليب والليات لبناء غايات الممارسة الرياضية فمن خلال نتائج هذه الدراسة يمكن توجيه انظار وافكار المدربين نحو مصادر القوة القيادية وكيف يمكن استخدام هذه المصادر وكيف يمكن للمدرب الرياضي ان يحصل عليها ، كما تعد هذه الدراسة على حسب علم الباحثان من اولى الدراسات التي توضح للمدربين والباحثين والمهتمين مصادر القوة لدى المدربين ومنافذ تأثيرهم القيادي ، كذلك ستوفر هذه الدراسة المرتكزات للشروع في ابحاث متقدمة ترتبط بمواضيع ادارية واجتماعية ونفسية اخرى وفي العاب رياضية متنوعة .

١ - ٢ مشكلة البحث

يعد المدرب الرياضي شخصية تربوية وتعليمية وتدريبية تؤثر تأثيراً فعالاً في التطور الشامل والمتزن لشخصية اللاعبين ومستواهم الرياضي وهذا التأثير يأتي من خلال القدرات والمهارات والسمات التي يمتلكها ويستخدمها مع اللاعبين وهو ما يطلق عليه في علم الإدارة مصطلح القوة التنظيمية للقائد . والتي تتعلق اساساً كما يذكر (فارس) بقدرات عدة تمكن القائد من التأثير في الاخرين بحيث تجعلهم يؤدون مهامهم على وفق ما حدده القائد (فارس ، ٢٠١٠ ، ٥٩) ولقد اهتم كثير من الكتاب والباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة وبالتحديد مصادر القوة ووسائل وادوات التأثير التي يمكن ان يستخدمها القائد في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم وفعالهم (حريم ، ١٩٩٧ ، ٢٦٥) إلا أن هذا الموضوع على الرغم من اهميته وحساسيته ومخرجاته لم ينل الاهتمام الكافي والمناسب في المجال الرياضي على

وفق مفاهيمه وانواعه وتأثيراته إذ اقتصر اغلب المصادر الإدارية الرياضية على ذكر مصادر القوة والتأثير القيادي موزعة هنا وهناك وبين الأسطر في مختلف مباحث مواضيع القيادة وليست مركزه وموضحة في مبحث واحد يمكن الاستدلال عليها والاستفادة منها ، الأمر الذي لم يجلب اهتمام الباحثين في الادارة الرياضية نظراً لأن تحديد هذه الأنظمة التأثيرية القيادية يحتاج إلى جهد علمي دقيق ومثابر وموضوعي نظري وميداني وهو ما انعكس على عدم وجود دراسة علمية تناولت موضوع القوة التنظيمية الرياضية في العراق وبالتحديد للمدربين الأمر الذي لم يوفر رؤية واضحة حول مصادر قوتهم التنظيمية ومستوى تطبيقاتها ومن جهة اخرى تعد لعبة كرة قدم الصالات إحدى الألعاب الجماعية الحديثة نسبياً في العراق والتي تحتاج الى جهود عدة للوصول إلى المستويات الرياضية المتميزة ومنها جهود البحث العلمي وخاصة في مجال ادارة التدريب الرياضي الذي يتطلب تقويم مجمل مفاصل العمل القيادي للمدربين فيه ، عليه تتركز مشكلة البحث في التساؤلين الآتيين : -

- ١- ما هي مصادر القوة التنظيمية للمدربين ؟ وما هي العوامل (الفقرات) التي تتضمنها هذه الابعاد ؟
- ٢- ما هي مستويات مصادر القوة التنظيمية لدى مدربي فرق كرة قدم الصالات في الدوري العراقي الممتاز من وجهة نظر لاعبيهم ؟

١ - ٣ أهداف البحث: يهدف البحث إلى :

- ١ - بناء مقياس لمصادر القوة التنظيمية لدى مدربي فرق كرة قدم الصالات في الدوري العراقي الممتاز
- ٢- التعرف على مستويات مصادر القوة التنظيمية لدى مدربي فرق كرة قدم الصالات في الدوري العراقي الممتاز من وجهة نظر اللاعبين .

١ - ٤ مجالات البحث

- ١ - ٤ - ١ المجال البشري : لاعبو فرق كرة قدم الصالات للدوري العراقي الممتاز
- ١ - ٤ - ٢ المجال المكاني : مقرات اندية فرق كرة قدم الصالات في العراق المشاركين في الدوري العراقي الممتاز وقاعات المنافسات فيه .

- ١ - ٤ - ٣ المجال الزمني : المدة الممتدة من ١٠ / ٣ / ٢٠١٨ ولغاية ٤ / ٧ / ٢٠١٨

١ - ٥ مصطلحات البحث

١ - ٥ - ١ القوة التنظيمية

هي القابلية التي يمتلكها أحد الاشخاص أو الأقسام للتأثير في الأفراد لتحقيق نتائج مرغوبة (Daft , 2001 , 447) . ويعرفها الباحثان بأنها مجموعة من القوى الإدارية الرسمية والقدرات والخصائص والمهارات القيادية التي يتمتع بها المسؤول ويستثمرها في التأثير في الأفراد لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف المرغوبة .

١ - ٥ - ١ - ١ القوة الشرعية:

تستمد هذه القوة من موقع الفرد في المنظمة الذي يعطيه الحق في اصدار الأوامر للمرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة اليهم ، ويستجيب المرؤوسين لهذا النوع من القوة لاعتقادهم ان القائد يمتلك الصلاحية الكاملة لإصدار هذه الأوامر (Hellriegel ، 2001 ، 324) .

١-٥-١-٢ قوة المكافأة: يعتمد هذا النوع من النفوذ على قدرة القائد في التأثير في أفراد المجموعة (التابعين أو المرؤوسين أو اللاعبين) مستخدماً وسيلة المكافأة أو الاثابة أو اية وسيلة أخرى من وسائل الترغيب أو المكافأة التي تجعلهم يستجيبون للقائد لما قد يعود عليهم من فوائد أو منافع شخصية سواء كانت مادية أم معنوية (علاوي ، ١٩٩٨ ، ١٩) .

١-٥-١-٣ قوة الاكراه: تتمثل في المقدره على التخويف والعقاب والحرمان من المكافأة للتأثير في سلوك الآخرين لتحقيق نتائج معينة . أي أن العقاب والتخويف والحاق الضرر يمكن ان يكونوا من مصادر القوة والتأثير لبعض المديرين (عبد العليم ، ٢٠٠٧ ، ١٦٣) .

١-٥-١-٤ قوة الخبرة : تعرف بانها القوة التي يمتلكها بعض الاشخاص نتيجة معرفتهم وخبرتهم المتميزة في مجال او اكثر من مجالات العمل ، والتي تؤهلهم للتعامل بطريقة ايجابية مع المواقف التنظيمية المختلفة وتكسبهم بالتالي قوة على الآخرين ، فتزداد قدرة القائد على التأثير كلما كان على دراية كبيرة بالنشاط الذي يعمل فيه (شحادة ، ٢٠٠٨ ، ١٧) .

١-٥-١-٥ قوة الاعجاب: تتشكل هذه القوة من مجموعة من المصادر التي يمتلكها القائد منها صفات شخصية وسمات ايجابية تدفع المرؤوسين لاحترامه والاعجاب به ومحبته ، ومن ثم الانصياع لأوامره ، وترتبط هذه القوة ارتباطاً طردياً مع اهتمام القائد بحاجات الأفراد ومشاعرهم والدفاع عن مصالحهم (خروفة ، ٢٠١٠ ، ٦) .

٢- الدراسات السابقة

١-٢ دراسة (خروفة ، ٢٠١٠):

الموسومة بـ ((القوة التنظيمية اداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي))

هدفت الدراسة الى تقديم اطار نظري لمفهومي القوة التنظيمية ومجالات التغيير التنظيمي ، ووصف وتشخيص مصادر القوة المنظمة ومجالات التغيير التنظيمي في الشركة العامة للألبسة الجاهزة / معمل الألبسة الولادية ، والشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية ، وكذلك هدفت الى دراسة الطبيعة المتداخلة لعلاقات الارتباط والأثر بين مصادر القوة التنظيمية ومجالات التغيير التنظيمي . واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي اذ اعتمدت على عدد من الادوات البحثية متمثلة بالمراجع فيما يخص الجانب النظري ، أما ما يتعلق بالاطار الميداني فقد تم اجراء عدد من المقابلات الشخصية مع ادارات الشركتين ، فضلاً عن استخدام استمارة الاستبيان اداة مساندة في جمع البيانات والتي اشتملت على جزئين اساسيين ركز الاول على المقياس الخاص بمصادر القوة التنظيمية ، اما الثاني فقد تضمن مقياس مجالات التغيير التنظيمي ، وضمت عينة البحث النهائية (٥٦) ادارياً يمثلون المدراء ورؤساء الاقسام والشعب في الشركتين وعولجت البيانات احصائياً باستخدام النسبة المئوية ، والأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية، واختبار(ت)وتم التوصل الى استنتاجات عدة منها ان مؤشرات التحليل أفصحت الى امتلاك (الشركتين) لمصادر القوة التنظيمية وبمستوى أعلى من المتوسط كما اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من ابعاد القوة المنظمة بمجالات التغيير التنظيمي كما أن مصادر القوة المنظمة تؤثر معنوياً في مجالات التغيير التنظيمي في الشركتين عينة البحث .

٢-٢ دراسة (عثمان ، ٢٠١٧):

الموسومة بـ ((الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري)) هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر تفويض السلطة بأبعادها الثلاثة (تفويض الصلاحيات ، وتنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين ، والتنظيم الإداري) في الابداع الوظيفي بأبعاده (توليد افكار جديدة ، وحل المشكلات) ومعرفة دور القوة التنظيمية بأبعادها في توسط العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي . واستخدم المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة ، وتمثلت العينة (١٠١) من مدراء المصارف السودانية في مستويين الإدارة (العليا، والوسطى) وتم اعتماد الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات التي عولجت احصائياً باستخدام التحليل الاحصائي(ANOS) من خلال وسائل الوسط الحسابي ، والنسبة المئوية ، والانحراف المعياري ، ومعامل الارتباط ، واستخدام حزمة برنامج (SPSS) وظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة جزئية بين الابداع الوظيفي والقوة التنظيمية ، إذ ان القوة الرسمية تتوسط العلاقة بين بعد التنظيم الإداري لتفويض السلطة وابعاد الأبداع الوظيفي كما ان قوة المكافأة تتوسط العلاقة بين تفويض السلطة بأبعادها الثلاثة والإبداع الوظيفي ببعديه ، وأن قوة الخبرة تتوسط العلاقة بين بعد التنظيم الإداري والابداع الوظيفي ببعديه وحل المشكلات وكذلك تتوسط العلاقة بين التنظيم الإداري وتوليد افكار جديدة ، وكذلك وجود علاقة بين تفويض السلطة والقوة التنظيمية وان القوة التنظيمية تتوسط العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي .

٣- اجراءات البحث

٣-١ منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي وبأسلوب المسحي لملاءمته وطبيعة البحث الحالي .

٣-٢ مجتمع البحث وعيناته:

ضم مجتمع البحث (٣٣٢) لاعباً يمثلون (١٨) نادياً تلعب في الدوري العراقي الممتاز لكرة قدم الصالات على وفق الاحصائيات التي حصل عليها الباحثان من الاتحاد العراقي المركزي لكرة القدم/ لجنة الخماسي/الصالات في ضوء كتاب تسهيل المهمة من كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة الموصل، وللضرورة البحثية فقد قام الباحثان بتقسيم مجتمع البحث الى عینتين الأولى للبناء وبنسبة (٦٠%) وبواقع (٢٠٠) لاعب والثانية للتطبيق النهائي وبنسبة (٤٠%) وبواقع (١٣٢) لاعباً.

٣-٢-١ عينة البناء:

تكونت عينة البناء من جزئيين تم اختيارهما بشكل عشوائي من مجتمع البحث ، الأول خاص بالدراسة الاستطلاعية وقد شمل (١٠) لاعبين ، في حين ضم الجزء الثاني عينة صدق البناء وتكونت من (١٩٠) لاعباً، وقد استطاع الباحث الحصول على (١٨٢) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي وهي تمثل (٥٤,٨%) من مجتمع البحث كما مبين في الجدول رقم (١) .

الجدول رقم (١) مجتمع البحث وعيناته

| ت | اسم النادي | عدد اللاعبين | عينة البناء | | | | عينة التطبيق النهائي | |
|----|----------------|--------------|---------------------|--------|------------|--------|----------------------|--------|
| | | | الدراسة الاستطلاعية | | صدق البناء | | الفعلي | الفرضي |
| | | | الفعلي | الفرضي | الفعلي | الفرضي | | |
| ١ | نفت الوسط | ٢٥ | ٢ | ٢ | ١٣ | ١٢ | ١٠ | ١٠ |
| ٢ | غاز الجنوب | ٢٣ | | | ١٤ | ١٢ | ٩ | ٨ |
| ٣ | الحكيم | ١٧ | | | ١٠ | ١٠ | ٧ | ٦ |
| ٤ | مصافي الوسط | ٢٠ | | | ١٢ | ١٢ | ٨ | ٨ |
| ٥ | مصافي الجنوب | ١٩ | | | ١١ | ١٠ | ٨ | ٦ |
| ٦ | النور | ٢١ | | | ١٢ | ١٢ | ٩ | ٨ |
| ٧ | الميناء | ١٦ | | | ١٠ | ١٠ | ٦ | ٦ |
| ٨ | بلدية البصرة | ١٩ | | | ١١ | ١٠ | ٨ | ٧ |
| ٩ | الجنسية | ١٨ | ٢ | ٢ | ٩ | ٩ | ٧ | ٦ |
| ١٠ | بلدية الناصرية | ١٣ | | | ٨ | ٧ | ٥ | ٥ |
| ١١ | الجيش | ١٦ | | | ١٠ | ١٠ | ٦ | ٦ |
| ١٢ | القوة الجوية | ١٤ | ٢ | ٢ | ٧ | ٧ | ٥ | ٥ |
| ١٣ | الجنوب | ٢٢ | | | ١٣ | ١٢ | ٩ | ٧ |
| ١٤ | الشرطة | ١٩ | ٢ | ٢ | ١٠ | ١٠ | ٧ | ٧ |
| ١٥ | ديالى | ١٧ | | | ١٠ | ١٠ | ٧ | ٦ |
| ١٦ | امانة بغداد | ١٦ | ٢ | ٢ | ٨ | ٨ | ٦ | ٦ |
| ١٧ | نفت الجنوب | ١٩ | | | ١١ | ١٠ | ٨ | ٧ |
| ١٨ | الشرقية | ١٨ | | | ١١ | ١١ | ٧ | ٦ |
| | المجموع | ٣٣٢ | ١٠ | ١٠ | ١٩٠ | ١٨٢ | ١٣٢ | ١٢٠ |
| | النسبة المئوية | %١٠٠ | %١٠٠ | %١٠٠ | %١٠٠ | %٩٦ | %١٠٠ | %٩١ |

٣-٢-٢ عينة التطبيق النهائي :

شملت عينة التطبيق النهائي على ما تبقى من مجتمع البحث والبالغ عددهم (١٣٢) لاعباً ، وقد حصل الباحثان على (١٢٠) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي وهي تمثل نسبة (٣٦,١ %) من مجتمع البحث كما مبين في الجدول رقم (١) . كما انها تمثل (٣٦ %) من مجتمع البحث.

٣-٣ أداة البحث :

لغرض الحصول على البيانات المتعلقة بأهداف البحث تطلب بناء مقياس القوة التنظيمية للمدربين على وفق تخطيط يتبنى الاجراءات العلمية لتحديد الابعاد وصياغة الفقرات من خلال الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات إذ يشكل الاستبيان اداة بحثية رئيسة وركيزة من ركائز البحوث الوصفية ، ونظراً لخصوصية موضوع البحث في بيان مصادر القوة التنظيمية التي يستخدمها ، فضلاً عن عدم وجود مقاييس لهذا الموضوع ، فقد لجأ الباحثان الى اجراءات بناء المقياس بغية الوصول الى مقياس تتوافر فيه المقومات العلمية التي تتيح الحصول على نتائج دقيقة ومناسبة ، ومن الطبيعي أن تبدأ عملية بناء أي مقياس بتحديد ابعاده وصياغة فقرات هذه الابعاد لتكوين صورة اولية له يمكن من خلالها تطبيق بقية الاجراءات واتخاذ ما يلزم للوصول إلى الصيغة النهائية، واشتملت الاجراءات على الخطوات الآتية :

٣-٣-١ تحديد ابعاد مقياس القوة التنظيمية:

اطلع الباحثان على الدراسات والمراجع المتوفرة بالقوة التنظيمية والمتمثلة بدراسة (خروفة ، ٢٠١٠) (فاطمة ، ٢٠١٥) (جبريني ، ٢٠١٦) (صباح ، ٢٠١٦) (عثمان ، ٢٠١٧) في مجال الادارة العامة ، وقد توصلنا من خلالها الى وجود خمسة مصادر للقوة التنظيمية تم اعتمادها في الدراسة الحالية هي (القوة الشرعية ، وقوة المكافأة ، وقوة الاكراه ، وقوة الخبرة ، وقوة الاعجاب) نظراً لأجماع الدراسات والمراجع العلمية عليها .

٣-٣-٢ صياغة فقرات مقياس القوة التنظيمية:

للتوصل الى الصيغة الأولية لمقياس القوة التنظيمية تم الاطلاع على المصادر والدراسات والأدبيات المتعلقة بها وتحليل محتوى مضامينها وتوصل الباحثان من خلال ذلك إلى صياغة (٣٥) فقرة موزعة على خمسة ابعاد هي ((القوة الشرعية ، وقوة المكافأة ، وقوة الاكراه ، وقوة الخبرة ، وقوة الاعجاب)) وبواقع (٧) فقرات لكل بعد .

٣-٣-٣ صدق المحتوى:

توصل الباحثان الى صدق المحتوى عبر اطلاعهما على المصادر المتخصصة والمتعلقة بمقياس القوة التنظيمية وتحديد ابعاده وفقاً للإجراءات العلمية مع تحليل لمضامين تلك الابعاد بقصد تشكيل صورة متكاملة وشاملة وواضحة تتضمن النواحي المكونة لكل بعد من ابعاد المقياس مع توظيف الباحثان لذلك في صياغة الفقرات وبما يلاءم طبيعة عينة البحث واهدافه.

٣-٣-٤ الصدق الظاهري:

للتأكد من صلاحية المقياس تم عرضهما على مجموعة من المحكمين الواردين في الملحق رقم (١) وطلب منهم ابداء اية ملاحظات يرونها حول شمولية الأبعاد وصلاحية الفقرات ووضوحها وملائمتها لطبيعة العينة ، وكذلك بيان صلاحية بدائل الاجابة المقترحة مع امكانية اجراء التعديلات المناسبة من خلال حذف او اعادة صياغة او اضافة عدد من الفقرات. وقد اجمع المحكمون على صلاحية الابعاد وبدائل الاجابة كما موضح في الملحق رقم (٢) ، وفيما يخص وضوح الفقرات ومناسبتها لطبيعة العينة فقد ابدى الخبراء بعض التعديلات اللغوية البسيطة ، والتي اخذ بها الباحثان كونها تحافظ على مضمون الفقرة وتوضحها بشكل ادق وفيما يتعلق بصلاحية الفقرات ، فقد استخرج الباحثان نسب اتفاق المحكمين عليها ، اذ تبين حصول جميع الفقرات على نسب اتفاق لا تقل عن (٨٢%) مما يعني ابقاء هذه الفقرات بصورة مبدئية.

٣-٣-٥ التطبيق الاستطلاعي الأولي: استهل الباحثان خطوات بناء المقياس بصورة عملية بدراسة

استطلاعية اذ تم تطبيقه على عينة قوامها (١٠) لاعبين اختيروا بطريقة عشوائية من بين الاندية

المشاركة في الدوري العراقي الممتاز لكرة قدم الصالات بتاريخ ١٠ / ٣ / ٢٠١٨ هادفين من خلال ذلك التأكد من توفر متطلبات الوضوح في الفقرات ، وفهم طريقة الاجابة عليها لدى اللاعبين إذ وفرت هذه الدراسة فرصة الاجابة عن اية تساؤلات أو استفسارات تطرح من قبل اللاعبين كما وفرت فرصة التعرف على درجة استجابة المبحوثين للمقياس ، والذين عبروا عن تفاعلهم مع فقراته فضلاً عن ان الدراسة الاستطلاعية تمثل تدريباً عملياً وتجربة للوقوف على المعوقات والمشكلات التي قد تواجه الباحثان لتلافيها في التطبيق النهائي ، كما استهدف الباحثان من خلالها تحديد زمن الاجابة إذ بلغ (٦) دقائق.

٣-٣-٦ صدق البناء :

تم ايجاده للمقياس باعتماد اسلوبين هما اسلوب تمييز الفقرات والاتساق الداخلي على الاستثمارات التي حصل عليها الباحثان من عينة صدق البناء والبالغة (١٨٢) استمارة.

٣-٣-٦-١ القوة التمييزية للفقرات: تم ايجادها لكل فقرة من فقرات المقياس باستخدام المجموعتين المتطرفتين وبواقع (٢٧%) لكل منهما وبذلك بلغ عدد الاستثمارات (٤٩) استمارة لكل مجموعة.

و تم إيجاد القيم التائية بين المجموعتين المتطرفتين العليا والدنيا لكل فقرة من الفقرات كأساس للتمييز وقد تبين للباحثين أن (٣٣) فقرة قد تميزت بين المجموعتين العليا والدنيا بينما لم تتميز فقرتان احدهما من بعد قوة المكافأة والثانية من بعد قوة الاكراه لذا اقتضى حذفهما وكما موضح في الملحق رقم (٢) .

٣-٣-٦-٢ الاتساق الداخلي: لتحرير درجة صدق العبارات وانسجامها الداخلي قام الباحثان بإيجاد معامل الارتباط بين درجة الفقرة وكل من درجة البعد الذي تنتمي اليه والدرجة الكلية للمقياس ، وتم اجراء هذين الارتباطين على (١٨٢) استمارة والمتضمنة (٣٣) فقرةً من مقياس القوة التنظيمية بعد حذف الفقرات غير المميزة وقد تبين ان جميع الفقرات متسقة داخلياً وكما موضح في الملحق رقم (٢) .

٣-٣-٧ الثبات: لغرض التحقق من توفر الثبات في المقياس تم استخدام طريقة التجزئة النصفية وكذلك معامل الفا كرونباخ.

٣-٣-٧-١ طريقة التجزئة النصفية: لغرض استخراج معامل الثبات بهذه الطريقة قام الباحثان باستخدام استجابات عينة البناء البالغة (١٨٢) استمارة والمتضمنة(٣٣) فقرة لمقياس القوة التنظيمية قسمت الفقرات الى نصفين ضم النصف الأول نتائج العبارات ذات التسلسلات الفردية، فيما ضم النصف الثاني نتائج العبارات ذات التسلسلات الزوجية بحيث أصبح لكل فرد درجتان فرديه وزوجية وتم استخراج معامل الارتباط بينهما إذ بلغ (٠,٩٣) واستكمل الباحثان اجراءات استخراج الثبات للمقياس بشكل كلي باستخدام معادلتى جيتمان وسيرمان إذ بلغت قيمهما (٠,٨٨) و(٠,٩٣) على التوالي.

٣-٣-٧-٢ طريقة معامل ألفا كرونباخ: تم استخدام طريقة معامل الفا كرونباخ لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للمقياس نظراً لانه لا يتم تصحيح الفقرات بشكل ثنائي ، إذ بلغت (٠,٩٤) .

٣-٨-٣ وصف مقياس القوة التنظيمية بصيغته النهائية:

استقر المقياس بصيغته النهائية على (٣٣) فقرة كما موضح في الملحق رقم (٣) وهي تتوزع اساساً على خمسة أبعاد هي (القوة الشرعية ، وقوة المكافأة ، وقوة الاكراه ، وقوة الخبرة ، وقوة الاعجاب) وبواقع (٧ ، ٦ ، ٦ ، ٧ ، ٧) على التوالي وفيما يخص بدائل الإجابة فقد كانت خماسية وتتمثل في (دائماً ، غالباً ، احياناً ، نادراً ، ابداً) وتحمل الاوزان (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) على التوالي وفيما يتعلق بتنظيم المقياس تم توزيع فقرات ابعاده بشكل عشوائي منتظم وكما مبين في الجدول رقم (٢) حتى لا يتأثر المستجيب بنمط الفقرات . وتحسب الدرجة الكلية للمستجيب وفقاً للبدائل المختارة عن كل فقرة اذ تبلغ القيمة العليا للاستجابة (١٦٥) درجة، بينما القيمة الدنيا (٣٣) درجة .

الجدول (٢)

توزيع فقرات ابعاد مقياس القوة التنظيمية بشكل عشوائي منتظم في المقياس بصورته النهائية

| ت | البعد | عدد الفقرات | تسلسل الفقرات | | | | | | |
|---|---------------|-------------|---------------|----|----|----|----|----|----|
| ١ | القوة الشرعية | ٧ | ١ | ٦ | ١١ | ١٦ | ٢١ | ٢٦ | ٣١ |
| ٢ | قوة المكافأة | ٦ | ٢ | ٧ | ١٢ | ١٧ | ٢٢ | ٢٧ | |
| ٣ | قوة الاكراه | ٦ | ٣ | ٨ | ١٣ | ١٨ | ٢٣ | ٢٨ | |
| ٤ | قوة الخبرة | ٧ | ٤ | ٩ | ١٤ | ١٩ | ٢٤ | ٢٩ | ٣٢ |
| ٥ | قوة الاعجاب | ٧ | ٥ | ١٠ | ١٥ | ٢٠ | ٢٥ | ٣٠ | ٣٣ |

٣-٩-٣ التطبيق النهائي للمقياس: تم تطبيق مقياس القوة التنظيمية للمدربين على عينة التطبيق والبالغة (١٣٢) لاعباً ، بعد تزويد العينة بالتعليمات حول كيفية الاجابة عن المقياس مع الاستفادة من ملاحظات التطبيق الاستطلاعي الأولي ، وقد امتدت مدة التطبيق النهائي للمقياس للمدة من ٢٥ / ٤ / ٢٠١٨ الى ٤ / ٧ / ٢٠١٨ .

٣-٤ المعالجات الاحصائية: كانت: (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل الفا كرونباخ، ومعادلة جيتمان، ومعادلة سبيرمان براون، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين) واعتمد الباحثان في استخراج هذه المعالجات الاحصائية على البرنامج الاحصائي (Spss).

٤- عرض النتائج ومناقشتها

٤-١ عرض نتائج الهدف الأول ومناقشتها والذي ينص على ((بناء مقياس لمصادر القوة التنظيمية لدى مدربي فرق كرة قدم الصالات في الدوري العراقي الممتاز)) .
 وقد تحقق هذا الهدف من خلال إجراءات البحث في الباب الثالث والملحق رقم (٢) يوضح الصيغة النهائية للمقياس .

٢-٤ عرض ومناقشة نتائج الهدف الثاني والذي ينص على ((التعرف على مستويات مصادر القوة التنظيمية لدى مدربي فرق كرة قدم الصالات في الدوري العراقي الممتاز من وجهة نظر اللاعبين)) وقد حصل الباحثان على النتائج الآتية :

الجدول (٣) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والمستوى ل فقرات ابعاد القوة التنظيمية والكلية

| الابعاد | تسلسل الفقرة في المقياس النهائي | الوسط الحسابي | النسبة المئوية | المستوى |
|------------------------|---------------------------------|---------------|----------------|-----------|
| القوة الشرعية | ١ | ٣,٩٥ | %٧٩ | مرتفع |
| | ٦ | ٤,٣١ | %٨٦,٢ | مرتفع جدا |
| | ١١ | ٣,٩٠ | %٧٨ | مرتفع |
| | ١٦ | ٤,٢٧ | %٨٥,٤ | مرتفع جدا |
| | ٢١ | ٤,٠٠ | %٨٠ | مرتفع |
| | ٢٦ | ٤,٣٤ | %٨٦,٨ | مرتفع جدا |
| | ٣١ | ٤,٠٢ | %٨٠ | مرتفع جدا |
| الكلية | | ٢٨,٨١ | %٨٢,٣١ | مرتفع جدا |
| قوة المكافأة | ٢ | ٣,٢٥ | %٦٥ | متوسط |
| | ٧ | ٣,٨٥ | %٧٧ | مرتفع |
| | ١٢ | ٣,٦٥ | %٧٣ | مرتفع |
| | ١٧ | ٣,٣٥ | %٦٧ | متوسط |
| | ٢٢ | ٣,٦٩ | %٧٣,٨ | مرتفع |
| | ٢٧ | ٣,٥١ | %٧٠,٢ | مرتفع |
| | | ٢١,٣٢ | %٧١,٠٦ | مرتفع |
| الكلية | | | | |
| قوة الاكراه | ٣ | ٢,٩٣ | %٥٨,٦ | منخفض |
| | ٨ | ٢,٩١ | %٥٨,٢ | منخفض |
| | ١٣ | ٣,١٣ | %٦٢,٦ | متوسط |
| | ١٨ | ٣,١٦ | %٦٣,٢ | متوسط |
| | ٢٣ | ٣,١٤ | %٦٢,٨ | متوسط |
| | ٢٨ | ٣,٣٠ | %٦٦ | متوسط |
| | | ١٨,٦٠ | %٦٢ | متوسط |
| الكلية | | | | |
| قوة الخبرة | ٤ | ٤,٠٥ | %٨١ | مرتفع جدا |
| | ٩ | ٤,٣٥ | %٨٧ | مرتفع جدا |
| | ١٤ | ٤,٣٠ | %٨٦ | مرتفع جدا |
| | ١٩ | ٣,٨٩ | %٧٧,٨ | متوسط |
| | ٢٤ | ٤,٠٩ | %٨١,٨ | مرتفع جدا |
| | ٢٩ | ٤,٠٥ | %٨١ | مرتفع جدا |
| | ٣٢ | ٤,٥١ | %٩٠,٢ | مرتفع جدا |
| الكلية | | ٢٩,٢٦ | %٨٣,٦ | مرتفع جدا |
| قوة الاعجاب | ٥ | ٤,٠٩ | %٨١,٨ | مرتفع جدا |
| | ١٠ | ٤,٠٠ | %٨٠ | مرتفع جدا |
| | ١٥ | ٤,٠٥ | %٨١ | مرتفع جدا |
| | ٢٠ | ٤,١٦ | %٨٣,٢ | مرتفع جدا |
| | ٢٥ | ٤,١٥ | %٨٣ | مرتفع جدا |
| | ٣٠ | ٤,٠٦ | %٨١,٢ | مرتفع جدا |
| | ٣٣ | ٤,٣٣ | %٨٦,٦ | مرتفع جدا |
| الكلية | | ٢٨,٨٧ | %٨٢,٤٨ | مرتفع جدا |
| القوة التنظيمية الكلية | | ١٢٦,٨٨ | %٧٦,٨٩ | مرتفع |

يتبين من الجدول (٣) امتلاك المدربين من عينة البحث مستوى (مرتفع جداً) في مصادر القوة الشرعية ، وقوة الخبرة ، وقوة الاعجاب إذ توزعت نسبها المئوية ما بين (٨٢% - ٨٣%) ومن خلال اوساط حسابية بلغت (٢٨,٨١ ، ٢٩,٢٦ ، ٢٨,٨٧) على التوالي وانحرافات معيارية قدره (٣,٠٨ ، ٢,٩٦ ، ٢,٢٥) على التوالي ويتبين كذلك من الجدول (٣) ان قوة المكافأة لدى المدربين ظهرت بمستوى (مرتفع) إذ كانت نسبها المئوية (٧١%) من خلال وسط حسابي بلغ (٢١,٣٢) وانحراف معياري (٢,٢٢) ويتبين من الجدول ذاته حصول المدربين على مستوى متوسط في قوة الاكراه وبنسبة مئوية قدرها (٦٢%) ، ووسط حسابي بلغ (١٨,٦٠) وانحراف معياري وصل الى (٢,٠٨) وفيما يتعلق بالقوة التنظيمية لدى المدربين فقد كانت بمستوى (مرتفع) إذ بلغت نسبتها المئوية (٧٦%) من خلال وسط حسابي قدره (١٢٦,٨٨) وانحراف معياري بلغ (٧,٨٤) .

كما يتبين من الجدول (٣) حصول اغلب فقرات بعد القوة الشرعية على مستوى (مرتفع جداً) ، إذ اقتربت نسبها المئوية بين (٨٠% - ٨٦%) بينما حصلت الفقرتان المتبقيتان على مستوى (جيد) وبنسبتين مئويتين عاليتين تبلغ (٧٨% ، ٧٩%) وان هذه النتائج الجزئية انعكست على النتيجة الكلية للبعد وهذا يدل على استثمار المدربين لمنصب المدير الفني للفريق ، وهو حق مشروع ضمنته لهم انظمة وقواعد وثقافة العمل في المنظمات الرياضية ، فالمدرّب الرياضي يمتلك النفوذ الشرعي على اللاعبين الرياضيين، وذلك كله في اطار القوانين واللوائح والانظمة الرسمية التي تحكم العمل الإداري والفني في المؤسسات الرياضية (علاوي، ١٩٩٨، ١٩) وبهذا الخصوص يذكر (الشماع وحمود) نقلاً عن (عثمان) ان قوة المطلب المشروع تعد احد الوسائل الاساسية في تحقيق طاعة المرؤوسين للقائد ، ويضيف (عثمان) ان هذه القوة تستمد من موقع الفرد في المنظمة الذي يعطيه الحق في اصدار الأوامر للمرؤوسين لتنفيذ الاعمال الموكلة اليهم ويستجيب الأفراد لهذا النوع من القوة بسبب اعتقادهم ان القائد يمتلك الصلاحية الكاملة لإصدار هذه الأوامر وتقبل هذه القوة من المرؤوسين على انها جزء من حياة المنظمة ولذلك فهم يقبلونها (عثمان ، ٢٠١٧ ، ٥٥ ، ٤٩) ويرى الباحثان أن المدرّب هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج الفريق فمن الطبيعي انه يمتلك ويمارس صلاحيات تعيينه على ضبط التدريب للحفاظ على مستوى اللاعبين وفي المباريات ، من خلال تحديد تشكيلة الفريق واسلوب اللعب وهو ما افرزته نتائج ابرز الفقرات التي اسهمت في اغناء القوة الشرعية عند المدربين من وجهة نظر لاعبيهم من عينة البحث الفقرات ذوات الارقام (٦ ، ٢٦ ، ١٦) إذ يذكر (حماد) ان من افضل الخطوات والاجراءات الإدارية والفنية التي يتبعها المديرين الفنيون لتحقيق افضل النتائج مع الفريق التي يقومون بتدريبها تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وان واحدة من اهم الاسلحة لتحقيق نتائج طيبة مع الفريق هي الصلاحيات المخولة للمدرّب ، ومن ثم كان لا بد ان يمتلك الصلاحيات التي تمكنه من تنفيذ برامجه الطموحة وعليه في الوقت نفسه اعلان تحمل المسؤولية كاملة تجاه الفريق كما ان على المدربين الفنيين تحديد السياسات التي سوف تتبع خلال العمل ومن اولى هذه السياسات لا تدخل في الإدارة الفنية للفريق من خارج الجهاز الفني (حماد ، ٢٠٠١ ، ٧ - ٨) وفيما يتعلق بنتيجة الفقرة (١٦) من بعد القوة الشرعية والمتضمنة (يفرض المدرّب على اللاعبين تنفيذ توجيهات مساعديه كونهم

يمثلونه) والحاصلة على مستوى (مرتفع جداً) ونسبة مئوية (٨٥%) فالباحثان يعزوان هذه النتيجة الى ان هؤلاء المدربين المساعدين يشكلون مع المدرب الجهاز الفني المسؤول عن تدريب الفريق ويتعاونون على وفق هيكلية تنظيمية تبرز وحدتي القيادة والتوجيه كخاصيتين من خصائص التنظيم الرياضي الجيد ، لذا فأنهم يعملون على وفق ما حدده لهم المدرب من مهام أو ما اتفق عليه الطرفان مسبقاً من واجبات عند اعداد الخطة التدريبية لياشرونها في حالة وجوده او عدم وجوده ، وهو ما يساهم في ضبط اللاعبين وتنظيم المسؤوليات والعلاقات وحفظ موارد الفريق وطاقاته ، وفي هذا الخصوص يشير (عبد الرحمن وفكري) إلى أن أهم عمليات ادارة التدريب التي تساعد المدرب لتوجيه برنامجه وتحقيق اهدافه التدريبية ، تتمثل في التنظيم الذي يشمل اقامة علاقات بين الأنشطة التي سوف يتم تأديتها والاشخاص الذين سوف يقوموا بهذه الأنشطة ، فمن المهم جداً ان يتعلم المدرب كيف ينظم مسؤوليات وواجبات واضحة المعالم بين اللاعبين وطاقم التدريب ، وهذا يؤدي الى استغلال افضل للوقت وللمصادر البشرية المتاحة ، كذلك فان من النقاط التي تساعد في اقامة علاقات فعالة مع مساعديه هي تحديد مسؤولياتهم بكل وضوح ، وعدم السماح بظهور مواقف يحاول فيها اللاعبون الوقعية بين المدرب وبين مساعديه (عبد الرحمن وفكري ، ٢٠٠٤ ، ٢٥٥ - ٢٥٦ ، ٢٨٠ .

ويتبين من الجدول (٣) ان اغلب فقرات بعد قوة المكافأة للمدربين حصلت على مستوى (مرتفع) قريب بين (٧٠% - ٧٧%) وهو ما انعكس على النتيجة الكلية للبعد إذ بلغت (٧١%) ، ويرى الباحثان ان هذا المستوى الجيد نوعاً ما من قوة المكافأة يتناسب مع امكانيات التحفيز لدى كل من المدربين والاندية الرياضية من عينة البحث ولا سيما وان قوة المكافأة تعني قوة التحكم في نظام التحفيز ، وهذه القوة تعتمد على قدرة المدراء على رقابة وادارة مكافأة الآخرين (السامرائي ، ٢٠١٢ ، ١٠٦) كما ان هذا النوع من القوة يعتمد على جاذبية المكافأة ومدى الاعتماد على القائد كمصدر اساس للحصول عليها (السقا ، ٢٠٠٧ ، ١٧) الأمر الذي يفسر مبدئياً وجزئياً حصول الفقرتين (٢ ، ١٧) على مستوى (متوسط) وذلك يترافق مع الصعوبات المالية التي تمر بها معظم المنظمات الرياضية وانعكاس ذلك على مجمل العاملين وبيئة العمل فيه .

ويتبين من الجدول (٣) وفيما يخص بعد قوة الاكراه الى حصول اغلب فقراته على مستوى (متوسط) وبنسب مئوية اقتربت بين (٦٢% - ٦٦%) وهو ما انعكس على النتيجة الكلية للبعد ، ويعتقد الباحثان ان ظهور قوة الاكراه لدى المدرب بمستوى متوسط يعزى الى ادراكهم لمشاكل وعواقب الاستخدام المفرط والمستمر لهذا النوع من القوة ، فضلاً عن مراعاته لمشاعر لاعبيه واستيعاب تفكيرهم والاحساس بدوافع تصرفاتهم من اجل تقويم شخصية اللاعب الرياضي وتوجيهها نحو التفكير السليم والتصرف المناسب ، من خلال استثمار المدرب لما يمكن من طرائق واساليب تتصف بالمزيد من الرشد والعقلانية والموضوعية ، وتهتم بتشخيص اسباب بعض السلوكيات السلبية للاعبين والعمل على معالجتها لتلافيها بعيداً عن التخويف والتهديد والجزاء والعقوبات التي تدفع اللاعبين للترتمت والمواجهة والمقاومة ، إذ يشير (دوسة وحسين) ان دراسات كثيرة اكدت ان القوة القسرية قد تؤدي الى المقاومة (دوسة وحسين ، ٢٠٠٩ ، ١٢٠) ، كما أن الأسلوب الاستبدادي يضر بتماسك ومعنوية

ومستوى الفريق ، فالقيادة الرياضية ممثلة بالمدرسين قيادة ايجابية فعالة معتدلة تعمل بكل قواها وجهودها على تأكيد الجمع بين خصائص الثقة والطمأنينة والتفاعل الإنساني السليم في المجال الرياضي ، ومتطلبات ضبط وحفظ النظام بما يتلاءم مع السلوك التنظيمي الجماعي ومع ذلك يمكن حدوث حالات سلوكية متفاوتة السلبية تفرض على القائمين عليه التعامل معها بجدية وحكمة وعدالة للحيلولة دون تفاقمها أو انتشارها ومجمل هذا التصور ينطلق من الخطوط العامة التي تتصف بها القيادة الايجابية ، كما يذكر (عليان) منها انه لا بد للقائد أن يضع نفسه موضع مرؤوسيه فيتلمس مشاعرهم ، ويدرك الأمور من حيث هي وكما يرونها أو يشعرون بها ويستجيبون لها ، كما عليه ان يتقبل مخاوفهم دون الاستهانة بها وهو يستطيع التغلب على تلك المخاوف وذلك بإتاحة الفرصة لهم للتعبير عنها والوقوف على حقيقتها (عليان ، ٢٠٠٢ ، ١٩٦) وفيما يخص نتائج الفقرتين (٣ ، ٨) واللتين حصلتا على مستوى منخفض ونسبة مئوية (٥٨ %) ، فانهما تؤكدان رؤية الباحثان في ان القائد الرياضي يبتعد عن الغلو في الاستبداد مع لاعبيه ، والتحكم الكلي المبالغ فيه معهم والتلاعب بأرزاقهم بدون وجه حق ، بل يعتدل في فرض ارادته وأوامره للحفاظ على مكانته واحترامه ومحبته لدى اللاعبين ، فالمبالغة باستخدام قوة الاكراه كما يشير (العتيبي) تفقد القائد مكانته المعنوية بين الاتباع (العتيبي ، ٢٠٠٥ ، ١٧٩) ، كما ان المبالغة في استخدام قوة الاكراه قد تؤدي الى نتائج عكسية لأن المجموعة قد تحس بالخطر وتتضامن في الوقوف بحزم في مواجهته (السيد ناصر ، ٢٠١٣ ، ٢) فكلما زاد استخدام المدير للقهر قلته محبة العاملين له ، وان الناس عموماً يميلون الى استخدام قوة القهر في أقل عدد من الحالات (جيرنبرج و بارون ، ٢٠٠٩ ، ٥٢٦) .

ويتبين كذلك من الجدول (٣) حصول اغلب فقرات بعد قوة الخبرة لدى المدرسين على مستوى (مرتفع جداً) من وجهة نظر لاعبيهم إذ قربت نسبها المئوية بين (٨١% - ٩٠%) وهو ما انعكس ايضاً على النتيجة الكلية للبعد والتي كان لها الثقل الأكبر من القوة التنظيمية للمدرسين وهو ما يتوافق مع ما توصلت اليه (دوسة وحسين ، ٢٠٠٩ ، ١٢٦) ، من نتائج افرزت اهمية كبيرة لقوة الخبرة لدى القائد الإداري ، ويعزو الباحثان نتيجة قوة الخبرة لدى المدرسين الى امتلاكهم لمصادر هذه القوة والمتمثلة بالمعلومات والمهارات والخبرات السابقة ، التي تعززت بحصولهم على شهادات تدريبية من جهات رسمية ومعتمدة دولياً وموثقة ، تساعدهم على ممارسة مهنة التدريب على وفق أسس ومبادئ علمية وعملية ، وفي هذا الخصوص يذكر ان المدرب الرياضي الذي يمتلك المعارف والمعلومات العلمية في مجال تخصصه ولديه خبرات تدريبية عالية معترف بها ، ولديه سجل مشرف في مجال الممارسة الرياضية كلاعب فانه يصبح في مقدوره اظهار نفوذ الخبرة على اللاعبين (علاوي ، ١٩٩٨ ، ٢٠) ، فقوة الخبرة كما تذكر (خروفة ، ٢٠١٠ ، ٦) تتمثل في تلك المقدرة من التحكم في سلوك الآخرين والتأثر فيهم عن طريق امتلاك كفاءات ومواهب ومعرفة متخصصة معترف بها . ومن الفقرات التي يجب الاشارة اليها الفقرة (٣٢) إذ حصلت على مستوى (مرتفع جداً) بلغ (٩٠%) وهي اعلى نتيجة في فقرات مقياس القوة التنظيمية ، ويرى الباحثان ان امتلاك المدرب للخبرات العلمية والعملية التدريبية يوفر للاعبين مزيداً من الاطمئنان في تنفيذ البرنامج التدريبي ، وينمي الثقة في امكانية تحسن

مستوياتهم ووصولهم الى اداء افضل وهو ما افرزته نتيجة الفترتين (٩ ، ١٤) ، اللتان حصلتا على نسبتيين مؤبتيين عاليتين بلغتا (٨٦% - ٨٧%) وكل ذلك يعزز من مصداقية المدرب وتقديره واحترام قدراته عند اللاعبين ، ومن ثم تزداد فاعليته وامكانية تأثيره فيهم وتطوير مستوى تعاونهم الاختياري لتحقيق الأهداف المشتركة وبهذا الشأن يذكر (عثمان) انه يمكن للقائد ان يحقق التأثير القيادي من خلال الخبرة التي يتمتع بها، والتي تتمثل في مستوى تعلمه أو معارفه أو تخصصه أو مهنته حيث تولد هذه الابعاد درجة عالية من الثقة به من قبل التابعين وتعزز فيهم روح الاستجابة له (عثمان، ٢٠١٧، ٥٢) كما يشير (رزوزو ويعقوب ، ٢٠١٢ ، ٢٦) إلى أن احساس اللاعب بجهود المدرب وتفانيه في عمله لمحاولة تطوير وتنمية مستواه يكسب المدرب ثقة اللاعبين ، الأمر الذي يسهم بصورة ايجابية على زيادة قدرة التعاون بينهما .

ويتبين من الجدول (٣) حصول جميع فقرات بعد قوة الاعجاب لدى المدربين من وجهة نظر لاعبيهم على مستوى (مرتفع جداً) إذ قربت نسبها المئوية ما بين (٨٠% - ٨٦%) وهو ما انعكس على النتيجة الكلية للبعد ، ويعزو الباحثان هذه النتائج الايجابية الى توفر اسس هذا النوع من القوة لدى المدربين من حيث سمات شخصيته القيادية ، فضلاً عن اتصافه ببعد نظر موضوعي يرتبط بطموح مشروع وواقعي حول تطور الفريق ، وكذلك تمتعه بأسلوب تحليل علمي وتفكير منظم ينتج عنها سلوكيات مناسبة وذكية ، وكل ذلك يعد مجالات تجذب اللاعبين للمدربين وتشدهم الى الاعجاب بهم ، وتزيد من دافعيتهم في التدريب تحت قيادته باعتباره قدوة رياضية تفرض احترامها والتأثر بها والتعلم منها والسير في خطاها ، فالجاذبية كما يذكر (العتيبي) هي صفة شخصية في القائد اشبه بالمغناطيس يجذب به الاتباع ويؤثر في سلوكهم فيقبلونه دون قيد او شرط ويلتفون حوله اعجاباً لا يقبل الجدل (العتيبي ، ٢٠٠٥ ، ١٨٤) ، كما ان قوة المرجعية المستمدة عادة من جاذبيه يتمتع بها بعض الاشخاص والتي تخول لهم بناء علاقات شخصية جيدة تشجع الآخرين على الاعجاب بهم واحترامهم (صباح ، ٢٠١٦ ، ٦٧) ويتبين من الجدول (٣) ملاحظة تميز نتيجة الفقرة (٣٣) في بعد قوة الاعجاب إذ حصلت على مستوى (مرتفع جداً) وبنسبة مئوية بلغت (٨٦%) ، وهذه النتيجة تتوافق مع ما ذكره (ابو زيد) في ان قوة الاعجاب تكمن في امتلاك المدير مؤهلات وسمات شخصية تدفع الآخرين الى التعامل الايجابي معه ، وترتبط القوة المرجعية ارتباطاً طردياً مع اهتمام القائد بحاجات الأفراد ومشاعرهم والدفاع عن مصالحهم (ابو زيد ، ٢٠١٠ ، ٢٨) .

وبخصوص مستوى النتيجة الكلية للقوة التنظيمية والذي ظهر بمستوى مرتفع فان ذلك له مدلولات عدة منها ان مدربي فرق الدوري العراقي الممتاز بكرة الصالات يمتلكون مرونة القوة القيادية ، من خلال استخدامهم لمصادرهم المتنوعة ، وكذلك موضوعية تطبيق هذه المصادر والتي ظهرت بشدد مختلفة ، للوصول إلى ادارة تدريب ومنافسات فاعلة ومستمرة تؤثر ايجابياً في اللاعبين وتسهل تحقيق الأهداف المتوخاة والمشاركة على وفق رؤيا هادفة ، وتنفيذ مناسب يراعي ظروف وجوانب ومتطلبات مواقف العمل في المنظمات الرياضية . ويبيّن الباحثان هذا التصور على وفق ما ذكره (عبد العليم) في أن من مدلولات مفهوم القيادة ان القادة يمتلكون القوة ولهم القدرة على استخدام اشكال مختلفة ، منها للتأثير

في سلوك التابعين (عبد العليم ، ٢٠٠٧ ، ١٦١ - ١٦٢) ، وكذلك في ضوء ما اشار إليه (فارس) في ان القوة تهدف الى التأثير في الآخرين ، والقيادة بحاجة الى جميع انواع مصادر القوة وان كانت بدرجات متفاوتة لكي تحقق الاهداف وتجعل رؤيتها حقيقية وان استخدام القادة لأنواع مختلفة من القوة يولد نتائج مؤثرة (فارس ، ٢٠١٠ ، ٦٢) .

٥ - الاستنتاجات والتوصيات

٥ - ١ الاستنتاجات

١- صلاحية مقياس القوة التنظيمية للمدربين والذي تم بناءه من قبل الباحثان على فرق الدوري العراقي الممتاز بكرة قدم الصالات .

٢- يمتلك المدربون مستوى مرتفع من القوة التنظيمية مع وجود تباين في استخدام مصادر هذه القوة من وجهة نظر لاعبيهم على وفق النتائج الآتية : -

أ - ابدى المدربون مستوى (مرتفع جداً) في استثمار قوة الخبرة لديهم وتميزوا فيه بالعوامل الآتية:

- توفير الثقة والاطمئنان لدى اللاعبين من خلال ايمانهم بقدره وكفاءة مدربيهم .

- معالجة مشاكل اداء اللاعبين من خلال خبرة المدربين العملية .

- امتلاك المدربين تصور خططي ومهاري يوفر الاداء الفعال للاعبينهم .

ب - اظهر المدربون مستوى (مرتفع جداً) في امتلاكهم لمصدر قوة الاعجاب وتميزوا فيه بالحرص على مصالح وحقوق اللاعبين قبل حقوقهم .

ج - تمتع المدربون بمستوى (مرتفع جداً) بتفعيل مصدر قوتهم الشرعية وتميزوا فيه بالعوامل الآتية:

- يستغلون مناصبهم كمدراء فنيين لضبط اداء اللاعبين لواجباتهم التدريبية .

- يعتمدون من خلال موقعهم كمدراء فنيين على تحديد تشكيلة الفريق واسلوب اللعب .

- يفرضون على اللاعبين تنفيذ توجيهات مساعديهم كونهم يمثلونهم .

د - حصل المدربون على مستوى (مرتفع) في استخدام قوة المكافأة .

هـ - استعمل المدربون قوة الاكراه بمستوى (متوسط) .

٥ - ٢ التوصيات

١- امكانية اعتماد مقياس البحث الحالي لتقييم القوة التنظيمية للمدربين من وجهة نظر اللاعبين .

٢- ضرورة الاهتمام بتطوير القوة التنظيمية لدى المدربين بوصفها ظاهرة ايجابية تساعد على ادارة فرقهم واداء واجباتهم بشكل افضل لتحقيق اهداف المنظمة الرياضية واللاعبين اذا تمكنوا من فهم مضمونها ومصادرها واستخدامها بشكل سليم ومناسب .

٣- اجراء دراسات للقوة التنظيمية للمدربين على فعاليات رياضة اخرى مع امكانية ربطه ببعض المتغيرات الشخصية للمدربين او اللاعبين والتنظيمية في المؤسسات الرياضية والعلمية الرياضية بمواضيع علوم النفس والاجتماع والتدريب ذات العلاقة .

- المصادر

- المصادر العربية

- ١- ابو زيد ، خالد ذيب حسين (٢٠١٠) : اثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية ، رسالة ماجستير ، قسم ادارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .
- ٢- السامرائي ، برهان الدين حسين (٢٠١٢) : دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي .
- ٣- السقا ، صلاح احمد (٢٠٠٧) : الدورة التدريبية للتنظيم والإدارة الرياضية ، كلية التدريب ، قسم البرامج التدريبية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- ٤- العتيبي ، صبحي جبر (٢٠٠٥) : تطوير الفكر والأساليب في الإدارة ، ادارة الأعمال ، التنمية الإدارية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن .
- ٥- جبريني ، سماح حسن علي (٢٠١٦) : درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الاكاديميين في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .
- ٦- جيرنيبرج ، جيرالد و بارون ، روبرت (٢٠٠٩) : ادارة السلوك في المنظمات ، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ ، الرياض ، السعودية .
- ٧- حريم ، حسين (١٩٩٧) : السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٨- حماد ، مفتي ابراهيم (٢٠٠١) : التدريب الرياضي الحديث ، تخطيط وتطبيق وقيادة ، كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة ، جامعة حلوان ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- ٩- خروفة ، رعد محمد يحيى (٢٠١٠) : القوة المنظمة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى ، مدرس مساعد قسم إدارة اعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- ١٠- دوسة ، طالب اصغر وحسين ، جواد (٢٠٠٩) : القوة التنظيمية للقادة الاداريين واثرها في السلوك القيادي ، بحث ميداني في وزارة الهجرة والمهجرين ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، فلسطين
- ١١- زوزو ، عبد العزيز ويعقوب ، شاکر (٢٠١٢) : تأثير شخصية المدرب على اداء لاعبي كرة القدم ، دراسة ميدانية لفرق دائرة تقرت الكبرى - صنف اواسط ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في

- التربية البدنية والرياضية ، جامعة قاصدي مرباح . ورقة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم التربية البدنية والرياضية .
- ١٢- شحادة ، رائف شحادة نايف (٢٠٠٨) : العلاقة بين انماط السلوك القيادي وانماط الاتصال بين الاداريين الاكاديميين من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين .
- ١٣- صباح ، بنوناس (٢٠١٦) : اثر انماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي ، اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير ، قسم علوم التيسير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر .
- ١٤- عليان ، ربحي مصطفى (٢٠٠٢) : ادارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم ، جامعة البلقاء التطبيقية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ١٥- عثمان ، عثمان اسماعيل (٢٠١٧) : الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- ١٦- عبد العليم ، محمد بكرى (٢٠٠٧) : مبادئ ادارة الاعمال ، جامعة بنها ، مركز التعليم المفتوح ، كلية التجارة ، قسم إدارة الاعمال .
- ١٧- علاوي ، محمد حسن (١٩٩٨) : سيكولوجية القيادة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .
- ١٨- عبد الرحمن ، نبيلة وفكري ، سلوى عز الدين (٢٠٠٤) : منظومة التدريب الرياضي ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- ١٩- فارس ، بوعمامه احمد (٢٠١٠) : المهارات القيادية ودورها في الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة .
- ٢٠- فاطمة ، تكليش (٢٠١٥) : اثر القيادة الإدارية على اداء العاملين ، دراسة حالة مون جرجرة لإنتاج المياه المعدنية والمشروبات غير الكحولية بالشرفة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير ، جامعة الكلي محند اولحاج ، البويرة .

- مصادر الانترنت

- ٢١- د . السيد ناصر (٢٠١٣) : مصادر القوة والنفوذ للقيادة الإدارية power-for leaders
<https://www.slideshare.net/elsayed291/types-of>

- المصادر الاجنبية

- 22- Daft , R . L . (2001) . Organization theory and design . (4 th ed) . USA , DPS Associates , Inc .
- 23- Hellriegel . D. , Slocum , J. & Woodsman , R . (2001) . Organizational behavior . (6 th ed) . USA , South – Western : College publishin

الملحق (١)

أسماء السادة الخبراء (المحكمين) الذين عرض عليهم

بناء مقياس القوة التنظيمية للحكم على كل من الأهمية النسبية للإبعاد وصلاحيات الفقرات

| ت | الاسم واللقب العلمي | الاختصاص | مكان العمل |
|----|-------------------------------|--|---------------|
| ١ | أ.د إبراهيم يونس وكاع الراوي | الإدارة والتنظيم / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة | جامعة الانبار |
| ٢ | أ.د وليد خالد همام النعمه | الإدارة والتنظيم / كلية التربية الأساسية | جامعة الموصل |
| ٣ | أ.د عبد الودود احمد الزبيدي | علم النفس الرياضي / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة | جامعة تكريت |
| ٤ | أ.د هاشم احمد سليمان | القياس والتقويم / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة | جامعة الموصل |
| ٥ | أ.د عصام محمد عبد الرضا | علم النفس الرياضي / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة | جامعة الموصل |
| ٦ | أ.د مكي محمود حسن | القياس والتقويم / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة | جامعة الموصل |
| ٧ | أ.د نصير قاسم خلف | الإدارة والتنظيم / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة | جامعة ديالى |
| ٨ | أ.د ايثار عبد الكريم غزال | القياس والتقويم / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة | جامعة الموصل |
| ٩ | أ.د ناظم شاكر الوتار | علم النفس الرياضي / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة | جامعة الموصل |
| ١٠ | أ.د ميسر ابراهيم احمد | ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد | جامعة الموصل |
| ١١ | أ.د عدي غانم محمود الكواز | الإدارة والتنظيم / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة | جامعة الموصل |
| ١٢ | أ.م.د نجله يونس محمد | إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد | جامعة الموصل |
| ١٣ | أ.م.د خالد محمود عزيز | الإدارة والتنظيم / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة | جامعة الموصل |
| ١٤ | أ.م.د محمد ذاکر سالم عبد الله | الإدارة والتنظيم / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة | جامعة الموصل |
| ١٥ | أ.م.د سعيد عبد الله محمد | ادارة استراتيجیة / كلية الادارة والاقتصاد | جامعة الموصل |
| ١٦ | أ.م.د بثينة حسين علي الطائي | الإدارة والتنظيم / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة | جامعة الموصل |
| ١٧ | أ.م.د شاهين رمزي رفيق | الادارة والتنظيم / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة | جامعة كركوك |

مجلة الرافدين للعلوم الرياضية - المجلد (٢٢) - العدد (٧٠) - ٢٠١٩
القوة التنظيمية لدى مدربي فرق اندية الدوري العراقي الممتاز لكرة قدم الصالات من وجهة نظر اللاعبين

الملحق رقم (٢)

نسب اتفاق المحكمين والقوة التمييزية لكل فقرة وقيم معامل الارتباط للفقرات (الاتساق الداخلي)

| الابعاد | ت | نسب اتفاق المحكمين | المجموعة العليا | | المجموعة الدنيا | | قيمة (ت) المحتسبة | مستوى الدلالة | درجة ارتباط الفقرة بالمقياس |
|---------------|---|--------------------|-----------------|-------|-----------------|-------|---------------------|---------------|-----------------------------|
| | | | ع - + | -س | ع - + | -س | | | |
| القوة الشرعية | ١ | %١٠٠ | ٤,٨٧٧ | ٠,٣٣١ | ١,٠٢٠ | ٣,٢٠٤ | ١٠,٩٢١ | ٠,٠٠٠ | ٠,٥٨٧ |
| | ٢ | %١٠٠ | ٤,٧٩٥ | ٠,٤٠٧ | ١,٢٥٨ | ٠,٧١٤ | ١١,٠١٨ | ٠,٠٠٠ | ٠,٦٩٣ |
| | ٣ | %١٠٠ | ٤,٩٥٩ | ٠,١٩٩ | ١,٢٢٤ | ٣,٠٤٠ | ١٠,٨٢٧ | ٠,٠٠٠ | ٠,٧٠٢ |
| | ٤ | %١٠٠ | ٤,٨١٦ | ٠,٣٩١ | ٠,٨٧٧ | ٤,٠٢٠ | ٥,٧٩٨ | ٠,٠١٣ | ٠,٥٧٣ |
| | ٥ | %٨٦ | ٤,٧١٤ | ٠,٤٥٦ | ١,١٢٨ | ٢,٦٥٣ | ١١,٨٥٥ | ٠,٠٠٠ | ٠,٦٥٩ |
| | ٦ | ٩٦,٥٥ % | ٤,٥٧١ | ٠,٩٥٧ | ١,٣٠٨ | ٣,٤٤٩ | ٤,٨٤٧ | ٠,٠٠١ | ٠,٤٥٩ |
| | ٧ | %٨٦ | ٤,٥٩١ | ٠,٥٧٤ | ١,٠٨٧ | ٣,٣٢٦ | ٧,٢٠١ | ٠,٠٠١ | ٠,٥٧٩ |
| قوة المكافأة | ١ | %٩٣ | ٤,٦٩٣ | ٠,٤٦٥ | ١,١٣٦ | ٣,٤٢٨ | ٧,٢١١ | ٠,٠٠٠ | ٠,٥٢٧ |
| | ٢ | %١٠٠ | ٤,٥٣٠ | ٠,٩٥٩ | ١,١٧٢ | ٣,٥٧١ | ٤,٤٣١ | ٠,٠٠٠٩ | ٠,٤٠٤ |
| | ٣ | %٩٣ | ٤,٥٩١ | ٠,٥٧٤ | ١,٢٠١ | ٣,١٨٣ | ٧,٣٩٩ | ٠,٠٠٠ | ٠,٦١٧ |
| | ٤ | %٨٦ | ٤,٧٣٤ | ٠,٤٤٦ | ١,١٣٣ | ٣,٣٨٧ | ٧,٧٤٢ | ٠,٠٠٠ | ٠,٤٥٠ |
| | ٥ | %١٠٠ | ٣,٦٣٢ | ٠,٦٦٧ | ٠,٩٣٤ | ٣,٢٠٤ | ٢,٦١١ | ٠,٣١٩ | ساقطة بالتمييز |
| | ٦ | ٨٩,٦٥ % | ٤,٧٥٥ | ٠,٤٣٤ | ١,١٨٧ | ٣,٠٨١ | ٩,٢٦٥ | ٠,٠٠٠ | ٠,٥٤٤ |
| | ٧ | %١٠٠ | ٤,٧٥٥ | ٠,٤٣٤ | ١,٢٨٥ | ٣,١٢٢ | ٨,٤٢٥ | ٠,٠٠٠ | ٠,٥٨٩ |
| قوة الاكراه | ١ | ٩٦,٥٥ % | ٤,٩١٨ | ٠,٢٧٦ | ١,٢٢٥ | ٣,٤٤٩ | ٨,١٨٥ | ٠,٠٠٠ | ٠,٦٠٥ |
| | ٢ | ٩٦,٥٥ % | ٤,٨٥٧ | ٠,٣٥٣ | ١,٢٨٣ | ٣,٦٥٣ | ٦,٣٣٠ | ٠,٠٠٠ | ٠,٦٢٩ |
| | ٣ | ٩٦,٥٥ % | ٢,٦٦١ | ٠,٨٧٥ | ٠,٦٣٨ | ٢,٧٣٤ | ٢,١٠٩ | ٠,٢٠٩ | ساقطة بالتمييز |
| | ٤ | ٩٦,٥٥ % | ٤,٦٣٢ | ٠,٦٣٥ | ١,٣٠١ | ٣,١٨٣ | ٧,٠٠٢ | ٠,٠٠٠ | ٠,٦٠٣ |
| | ٥ | %٩٣ | ٤,٨٥٧ | ٠,٣٥٣ | ٠,٩٤٣ | ٤,١٦٣ | ٤,٨٢٢ | ٠,٠٠٠٣ | ٠,٢٩٦ |
| | ٦ | ٩٦,٥٥ % | ٤,٨٥٧ | ٠,٣٥٣ | ٠,٦٨٣ | ٣,٣٠٦ | ١٤,١١٣ | ٠,٠٠٠ | ٠,٧٣٦ |
| | ٧ | %٩٣ | ٤,٩١٨ | ٠,٢٧٦ | ١,١٢٢ | ٣,١٠٢ | ١٠,٩٩٧ | ٠,٠٠٠ | ٠,٧٣٦ |
| قوة الخبرة | ١ | %١٠٠ | ٤,٧٥٥ | ٠,٤٨٠ | ١,٢١٩ | ٢,٨١٦ | ١٠,٣٥٨ | ٠,٠٠٠ | ٠,٦٢٩ |
| | ٢ | %١٠٠ | ٤,٨٩٨ | ٠,٣٠٥ | ١,٢٧٤ | ٣,٠٤٠ | ٩,٩٢٢ | ٠,٠٠٠ | ٠,٦٩٣ |
| | ٣ | ٩٦,٥٥ % | ٤,٨٥٧ | ٠,٣٥٣ | ١,٣٥٧ | ٣,٣٠٦ | ٧,٧٤٢ | ٠,٠٠٠ | ٠,٦٥٩ |
| | ٤ | %١٠٠ | ٤,٦٣٢ | ٠,٥٢٨ | ١,٠٩٧ | ٢,٥٩١ | ١١,٧٢٨ | ٠,٠٠٠ | ٠,٦٧٠ |
| | ٥ | %١٠٠ | ٤,٦٩٣ | ٠,٦٥٢ | ١,١٦٩ | ٣,٩١٨ | ٤,٠٥٤ | ٠,٠٠١ | ٠,٣١٦ |
| | ٦ | %١٠٠ | ٤,٤٦٩ | ٠,٧١٠ | ١,٢١٩ | ٣,١٨٣ | ٦,٣٧٩ | ٠,٠٠٠٢ | ٠,٥٥٠ |
| | ٧ | ٩٦,٥٥ % | ٤,٨٥٧ | ٠,٣٥٣ | ٠,٩٧٥ | ٣,٩١٨ | ٦,٣٣٤ | ٠,٠٠٠ | ٠,٥٥٢ |
| قوة الاعجاب | ١ | ٩٦,٥٥ % | ٤,٨٥٧ | ٠,٤٠٨ | ٠,٩٤٤ | ٣,٦٧٣ | ٨,٠٥٦ | ٠,٠٠٠ | ٠,٥٨٧ |
| | ٢ | %١٠٠ | ٤,٥٩١ | ٠,٦٧٤ | ٠,٩٤٤ | ٣,٢٦٥ | ٦,٨٨٢ | ٠,٠٠٠ | ٠,٥٨٨ |
| | ٣ | ٨٩,٦٥ % | ٤,٨٣٦ | ٠,٣٧٣ | ١,٤١٤ | ٣,٧١٤ | ٥,٣٧٢ | ٠,٠٠٠ | ٠,٤٦٦ |
| | ٤ | ٩٦,٥٥ % | ٤,٨٣٦ | ٠,٣٧٣ | ٠,٩٢٠ | ٣,١٦٣ | ١١,٧٩٠ | ٠,٠٠٠ | ٠,٧٣٢ |

| | | | | | | | % | |
|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|------|---|
| ٠,٧١٢ | ٠,٠٠٠ | ١١,٢٢٣ | ١,١١٧ | ٣,٠٤٠ | ٠,٣٠٥ | ٤,٨٩٨ | %١٠٠ | ٥ |
| ٠,٦٦٣ | ٠,٠٠٠ | ١٠,٧٣١ | ١,٢٥٨ | ٢,٧١٤ | ٠,٤٣٤ | ٤,٧٥٥ | %٩٣ | ٦ |
| ٠,٧٣١ | ٠,٠٠٠ | ١٠,٩٤٩ | ١,٢١٤ | ٢,٩٣٨ | ٠,٣٠٥ | ٤,٨٩٨ | %١٠٠ | ٧ |

الملحق رقم (٣) مقياس القوة التنظيمية بصيغته النهائية

| ت | الفقرات | بدائل الاجابة |
|----|---|------------------------------------|
| ١ | يعتمد المدرب على القوانين والصلاحيات المخولة له لإلزام اللاعبين بشكل تام | دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً |
| ٢ | يعتمد المدرب على المكافأة المالية الشخصية للاعب المتميز لتحفيز الآخرين على الالتزام والتطور . | دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً |
| ٣ | يفرض المدرب على اللاعبين تنفيذ تعليماته دون اية مناقشة او تعديل . | دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً |
| ٤ | يستخدم المدرب خبراته المتراكمة في التأثير على اداء اللاعبين وتطويرهم . | دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً |
| ٥ | يشارك المدرب اللاعبين همومهم لإعانتهم وتوجيههم مما يجعلهم يطيعونه . | دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً |
| ٦ | يسنغل المدرب منصبه كمدير فني لضبط اداء اللاعبين لواجباتهم التدريبية . | دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً |
| ٧ | يستطيع المدرب الحصول من ادارة النادي على المكافأة المالية للفريق عند تفوقه في الاداء . | دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً |
| ٨ | يتوعد المدرب اللاعبين بخصم رواتبهم او حجب مكافاتهم المستحقة في حالة الاخفاق . | دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً |
| ٩ | يعالج المدرب مشاكل اداء اللاعبين من خلال خبراته العملية . | دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً |
| ١٠ | يمتاز المدرب بصفات شخصية (الجرأة ، والشجاعة ، والانضباط) تجعل اللاعبين يتأثرون به . | دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً |
| ١١ | يعالج المدرب المشكلات بين اللاعبين باستخدام سلطته كمدير فني . | دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً |
| ١٢ | يستخدم المدرب اسلوب تشجيع اللاعبين لكسب إلتزامهم . | دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً |
| ١٣ | يستخدم المدرب الرقابة المشددة ولاسيما مع اللاعبين المقصرين في الأداء لضبط تصرفاتهم . | دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً |
| ١٤ | يمتلك المدرب تصوراً خططياً ومهارياً يوفر الاداء الفعال للاعبيه . | دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً |
| ١٥ | يتصف المدرب بطموحات وسعة افق توضح للاعبين الرؤية المستقبلية لتطوير الفريق . | دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً |
| ١٦ | يفرض المدرب على اللاعبين تنفيذ توجيهات مساعديه كونهم يمثلونه . | دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً |
| ١٧ | يطمح المدرب منح لاعبيه مكافأة مالية ملائمة . | دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً |
| ١٨ | يعتمد المدرب على نقل اللاعب من التشكيلة الاساسية الى الاحتياط عند كثرة المجادلة والاعتراض. | دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً |
| ١٩ | يستثمر المدرب معلوماته في تنويع خطط اللعب لتحقيق نتائج ايجابية . | دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً |
| ٢٠ | يمتلك المدرب قدرة تحليلية تمكنه من اتخاذ القرار المناسب والمؤثر . | دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً |
| ٢١ | يقترح المدرب على ادارة النادي من خلال صلاحياته انهاء عقد اللاعب المثير للمشاكل . | دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً |
| ٢٢ | يهتم المدرب باقتراحات وازاء اللاعبين لتطوير اداء الفريق . | دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً |
| ٢٣ | يتخذ المدرب قرار الايقاف المؤقت للاعب عن اللعب والتدريب اذا تطلب الامر ذلك . | دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً |
| ٢٤ | يعتمد المدرب على خبراته المتعددة في تقوية علاقته مع اللاعبين. | دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً |
| ٢٥ | يمتلك المدرب عقلية منظمه تسهم في زيادة احترام اللاعبين له . | دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً |
| ٢٦ | يعتمد المدرب من خلال موقعه كمدير فني على تحديد تشكيلة الفريق واسلوب | دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً |

| اللعبة . | | | | | |
|----------|---|-------|-------|--------|-------|
| ٢٧ | يكلف المدرب اللاعبين ببعض الواجبات في الوحدة التدريبية لتعزيز دورهم القيادي في الفريق . | دائما | غالبا | احيانا | نادرا |
| ٢٨ | يهدد المدرب اللاعب المثير للمشاكل بالتخلي عنه مهما كان مستواه . | دائما | غالبا | احيانا | نادرا |
| ٢٩ | يمتلك المدرب القدرة على تجاوز الصعوبات من خلال تجاربه السابقة . | دائما | غالبا | احيانا | نادرا |
| ٣٠ | يعتمد المدرب على ذكائه في تعويض النقص في امكانيات التدريب . | دائما | غالبا | احيانا | نادرا |
| ٣١ | يتمكن المدرب من خلال سلطته تحقيق التعاون بين اللاعبين . | دائما | غالبا | احيانا | نادرا |
| ٣٢ | يوفر المدرب للاعبين الثقة والاطمئنان من خلال ايمانهم بقدرته وكفاءته . | دائما | غالبا | احيانا | نادرا |
| ٣٣ | يتميز المدرب بالحرص على مصالح وحقوق اللاعبين قبل حقوقه . | دائما | غالبا | احيانا | نادرا |