مجلة دامو لعلوم الرياضة
DAMU JOUNRAL OF SPORT SCIENCE (DJSS)
ISSN-L: 3005-8244, ISSN-P: 3005-8236
DOI Prefix: 10.64002

القيادة الجاذبة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مدربي الكرة الطائرة من وجهة نظر اللاعبين المشاركين في الدوري الممتاز

أ.م. معاذ صالح جواد السالم

[1] المديرية العامة لتربية بابل، العراق.

*الايميل: maathalsalem@gmail.com

تاريخ استلام: 2026/07/14 تاريخ القبول: 2026/08/14 تاريخ نشر:2026/09/25

الملخص

هدف البحث إلى التعرف على واقع القيادة الجاذبة لدى مدربي الكرة الطائرة، وواقع الثقافة التنظيمية السائدة لديهم، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما من وجهة نظر اللاعبين المشاركين في الدوري الممتاز. وتنبع أهمية الدراسة من أهمية القيادة الجاذبة بوصفها أحد الأنماط القيادية الحديثة القادرة على التأثير في سلوك اللاعبين، وتعزيز دافعيتهم، وبناء بيئة تنظيمية إيجابية تسهم في تحقيق أهداف الفريق ورفع مستوى الأداء الرياضي، فضلاً عن الدور المحوري للثقافة التنظيمية في ترسيخ قيم التعاون والانتماء والالتزام داخل الأندية الرياضية.

وتتمثل مشكلة الدراسة من خلال متابعة الباحث لواقع الكرة الطائرة واطلاعه على الأدبيات والدراسات السابقة، تبيّن وجود تباين في الممارسات القيادية للمدربين وفي طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل الأندية، فضلاً عن محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الجاذبة والثقافة التنظيمية في البيئة الرياضية العراقية، ولاسيما لدى مدربي الكرة الطائرة، الأمر الذي استدعى إجراء هذه الدراسة.

ولتحقيق أهداف البحث استُخدم المنهج الوصفي بالأسلوبين المسحي والارتباطي لملاءمته طبيعة المشكلة، وتحدد مجتمع البحث باللاعبين المشاركين في الدوري العراقي الممتاز للكرة الطائرة، واختيرت العينة بالطريقة العمدية الحصر الشامل بما يحقق أهداف البحث. كما تم استخدام مقياسي القيادة الجاذبة والثقافة التنظيمية لقياس القيادة الجاذبة والثقافة التنظيمية، مع التحقق من خصائصها السيكومترية من حيث الصدق والثبات والموضوعية.

الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن الإفادة منها في تطوير الأداء القيادي لمدربي الكرة الطائرة وتعزيز الثقافة التنظيمية داخل الأندية الرياضية، بما يسهم في الارتقاء بمستوى الأداء والإنجاز الرياضي.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الجاذبة، الثقافة التنظيمية، الكرة الطائرة.

This is an open access article under the CC BY license:

https://doi.org/10.64002/rxavq41

مجلة دامو لعلوم الرياضة
DAMU JOUNRAL OF SPORT SCIENCE (DJSS)
ISSN-L: 3005-8244, ISSN-P: 3005-8236
DOI Prefix: 10.64002

Attractive Leadership and its Relationship to Organizational Culture among Volleyball Coaches from the Perspective of Players Participating in the Premier League

Asst. Prof. Moath Saleh Jawad Al-salim

[1] **Assistant Director of Education, Babil, Iraq.**

***Corresponding author**: maathalsalem@gmail.com

Received date:14/07/2026 **Accepted date: 14/08/2026** **Published date: 25/09/2026**

Abstract

This research aims to identify the reality of attractive leadership among volleyball coaches, the prevailing organizational culture among them, and the nature of the relationship between the two from the perspective of players participating in the Premier League. The importance of this study stems from the significance of attractive leadership as a modern leadership style capable of influencing player behavior, enhancing their motivation, and building a positive organizational environment that contributes to achieving team goals and raising the level of athletic performance. Furthermore, organizational culture plays a pivotal role in establishing values of cooperation, belonging, and commitment within sports clubs. The problem addressed in this study stems from the researcher's observation of the current state of volleyball and their review of previous literature and studies. These observations revealed a disparity in the leadership practices of coaches and in the nature of the prevailing organizational culture within clubs. Furthermore, the study highlighted the limited number of studies examining the relationship between charismatic leadership and organizational culture in the Iraqi sports environment, particularly among volleyball coaches. This necessitated conducting this research.

To achieve the research objectives, a descriptive methodology was employed, utilizing both survey and correlational approaches, as these were best suited to the nature of the problem. The research population consisted of players participating in the Iraqi Premier Volleyball League, and a purposive, census-based sample was selected to fulfill the research objectives. Two scales, one measuring charismatic leadership and the other organizational culture, were used to measure these two factors. The psychometric properties of these scales were verified, ensuring their validity, reliability, and objectivity.

The study's conclusions and recommendations aim to contribute to developing the leadership performance of volleyball coaches and strengthening organizational culture within sports clubs, thereby enhancing athletic performance and achievement.

Keywords:

Charismatic leadership, organizational culture, volleyball.

This is an open access article under the CC BY license:

https://doi.org/10.64002/rxavq41

1-1 المقدمة واهمية البحث :

يشهد المجال الرياضي المعاصر تطورات متسارعة في الأساليب الإدارية والقيادية، الأمر الذي جعل نجاح المؤسسات الرياضية يرتبط بامتلاك قيادات قادرة على التأثير الإيجابي في العاملين وتحقيق أهدافها بكفاءة. ويُعد المدرب المحور الرئيس في قيادة الفريق الرياضي، إذ لا يقتصر دوره على تنمية الجوانب الفنية والبدنية، بل يمتد إلى بناء بيئة تنظيمية إيجابية تعزز الانتماء والتعاون والالتزام بين اللاعبين. ومن هنا برز مفهوم القيادة الجاذبة بوصفه أحد الاتجاهات القيادية الحديثة التي تعتمد على التأثير والإلهام والتحفيز، من خلال امتلاك المدرب لرؤية واضحة، وقدرته على بناء الثقة، واستثمار الطاقات، وتحفيز اللاعبين نحو تحقيق الأداء الأمثل.

وفي المقابل، تمثل الثقافة التنظيمية منظومة القيم والمعتقدات والمعايير السائدة داخل المؤسسة الرياضية، والتي تسهم في توجيه سلوك الأفراد، وتعزيز التواصل، وترسيخ روح العمل الجماعي، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء والإنجاز الرياضي. ويؤدي انسجام القيادة الجاذبة مع ثقافة تنظيمية داعمة إلى إيجاد بيئة تدريبية أكثر استقراراً وتعاوناً، تسهم في رفع دافعية اللاعبين وتعزيز التزامهم بأهداف الفريق.

وتكمن أهمية البحث في تناوله العلاقة بين القيادة الجاذبة والثقافة التنظيمية لدى مدربي الكرة الطائرة من وجهة نظر اللاعبين المشاركين في الدوري الممتاز، بما يوفر مؤشرات علمية يمكن الإفادة منها في تطوير الكفايات القيادية للمدربين، وتعزيز الثقافة التنظيمية داخل الأندية الرياضية، بما ينعكس على تحسين الأداء الفني والتنظيمي وتحقيق مستويات تنافسية أفضل.

2-1 مشكلة البحث

يُعد مدرب الكرة الطائرة أحد أهم عناصر هذه المنظومة، لما يمارسه من أدوار قيادية وتنظيمية تتجاوز الجوانب الفنية لتشمل التأثير في سلوك اللاعبين، وتعزيز روح الفريق، وترسيخ القيم التنظيمية داخل النادي.

وتُعد القيادة الجاذبة من الاتجاهات القيادية الحديثة التي ترتكز على قدرة القائد في التأثير والإقناع، وإثارة الدافعية، وبناء الثقة والعلاقات الإيجابية مع الأفراد، بما يسهم في تعزيز اندماجهم والتزامهم بأهداف الفريق. وفي المقابل، تمثل الثقافة التنظيمية الإطار المرجعي الذي يحكم القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية السائدة داخل المؤسسة الرياضية، وتؤثر بصورة مباشرة في طبيعة العلاقات بين أفرادها ومستوى التفاعل والتعاون فيما بينهم. ومن ثم فإن التكامل بين القيادة الجاذبة والثقافة التنظيمية يعد أحد المرتكزات الأساسية لتهيئة بيئة رياضية داعمة للتميز والإنجاز.

ومن خلال متابعة الباحث لمنافسات الدوري العراقي الممتاز للكرة الطائرة، واطلاعه على واقع العمل التدريبي، فضلاً عن مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، تبيّن وجود تباين في الممارسات القيادية للمدربين وفي طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل الأندية، الأمر الذي قد ينعكس على اتجاهات اللاعبين ومستوى تفاعلهم والتزامهم بمنظومة العمل.

وانطلاقاً من ذلك، تحددت مشكلة البحث في السعي إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الجاذبة والثقافة التنظيمية لدى مدربي الكرة الطائرة من وجهة نظر اللاعبين المشاركين في الدوري الممتاز، والإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الجاذبة والثقافة التنظيمية لدى مدربي الكرة الطائرة من وجهة نظر اللاعبين المشاركين في الدوري الممتاز؟

This is an open access article under the CC BY license:
https://doi.org/10.64002/rxavq41

3-1 اهداف البحث :

1- اعداد مقياسي القيادة الجاذبة والثقافة التنظيمية لدى مدربي الكرة الطائرة من وجهة نظر اللاعبين.

2- التعرف على واقع القيادة الجاذبة والثقافة التنظيمية لدى مدربي الكرة الطائرة من وجهة نظر اللاعبين.

3- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الجاذبة والثقافة التنظيمية لدى مدربي الكرة الطائرة.

4-1 فرض البحث: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الجاذبة والثقافة التنظيمة لدى مدربي الكرة الطائرة .

5-1 مجالات البحث :

1. المجال البشري : مدربي الكرة الطائرة واللاعبين في الأندية المشاركة في الدوري الممتاز
2. المجال الزماني : من / 1/5/ 2026- الى 1/7/ 2026
3. المجال المكاني : مقرات الأندية المشاركة في الدوري الممتاز للكرة الطائرة .

6-1 المصطلحات المستخدمة بالبحث :

القيادة الجاذبة: هي علاقة بين شخصين احدهم مرشد والاخر مسترشد يتلقى التوجيهات من المرشد حول الالية المتفق عليها.(هاريسون ديفيد: 2009: ص26.)

الثقافة التنظيمية : " وهي تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات و مدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة.(حريم حسين: 2004: ص327).

2- منهج البحث واجراءاته الميدانية :

1-2 منهجية البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية، لأنَّه أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة البحث وأهدافه .

2-2 مجتمع البحث وعينته :

اشتمل مجتمع البحث على اللاعبين المشاركين في أندية الدوري العراقي الممتاز للكرة الطائرة للموسم الرياضي (2025–2026)، والبالغ عددها (15) نادياً، إذ يضم كل نادٍ (14) لاعباً مسجلين رسمياً، ليبلغ العدد الكلي لمجتمع البحث (210) لاعباً. واعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل في اختيار العينة، إذ مثّلت عينة البحث مجتمع البحث بأكمله، وذلك بهدف الحصول على بيانات أكثر دقة وشمولاً في تقويم مستوى القيادة الجاذبة والثقافة التنظيمية لدى مدربي الكرة الطائرة من وجهة نظر اللاعبين المشاركين في الدوري الممتاز.

3-2 الوسائل والادوات المستخدمة في البحث:

- المصادر العربية .
- مقياسا(القيادة الجاذبة ، الثقافة التنظيمية) .
- المقابلة .

4-2 اجراءات البحث الميدانية:

1-4-2 تحديد مقياس القيادة الجاذبة :

اعتمد الباحث في الدراسة الحالية مقياس القيادة الجاذبة الذي قام ببنائه أحمد إسماعيل عبد الحميد(2022)، وذلك للتعرف على واقع القيادة الجاذبة لدى مدربي الكرة الطائرة من وجهة نظر

This is an open access article under the CC BY license:
https://doi.org/10.64002/rxavq41

اللاعبين المشاركين في الدوري الممتاز. ويتكون المقياس من (40)فقرة موزعة على أبعاده الرئيسة، وتتم الإجابة عن فقراته وفق مقياس ليكرت الخماسي، من خلال خمسة بدائل هي: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، وتُمنح الدرجات للفقرات الإيجابية على التوالي(5، 4، 3، 2، 1)، مع عكس الدرجات في الفقرات السلبية –إن وجدت– وفق تعليمات المقياس. ويبين الملحق (1) الصورة النهائية لمقياس القيادة الجاذبة المعتمد في الدراسة الحالية.

2-4-2 تحديد مقياس الثقافة التنظيمية :

اعتمد الباحث في الدراسة الحالية مقياس الثقافة التنظيمية الذي أعده مصطفى حميد حسين، لقياس مستوى الثقافة التنظيمية لدى مدربي الكرة الطائرة من وجهة نظر اللاعبين المشاركين في الدوري العراقي الممتاز. وقد استُخدم المقياس بعد ان قام الباحث بإعادة صياغة بعض الفقرات لتلائم طبيعة العينة وبعد التأكد من ملاءمته لأهداف الدراسة الحالية، إذ تتم الإجابة عن فقراته وفق مقياس ليكرت الخماسي، وبما يتفق مع تعليمات المقياس الأصلية، وتُمنح الدرجات بما يعكس مستوى استجابة أفراد العينة على فقراته. ويبين الملحق (2) الصورة النهائية لمقياس الثقافة التنظيمية المستخدم في الدراسة الحالية.

3-4-2 تحديد صلاحية فقرات مقياسا القيادة الجاذبة والثقافة التنظيمية :

للتحقق من الصدق الظاهري لمقياسي القيادة الجاذبة والثقافة التنظيمية، عرض الباحث فقرات المقياسين على لجنة من الخبراء والمختصين في مجالات الإدارة الرياضية، وعلم النفس الرياضي، والقياس والتقويم، والبالغ عددهم (11) خبرا؛ بهدف تقويم مدى صلاحية الفقرات، ووضوح صياغتها اللغوية، ومدى ملاءمتها للأبعاد التي تنتمي إليها، وقدرتها على قياس المتغيرات التي أُعدت من أجلها. ولتحليل آراء الخبراء استُخدم اختبار مربع كاي ($كا^2$) للمقارنة بين تكرارات الموافقين وغير الموافقين على صلاحية كل فقرة، واعتمدت القيمة الجدولية البالغة (3.84) عند درجة حرية (1) ومستوى دلالة (0.05) معياراً للحكم على صلاحية الفقرات. وقد أظهرت النتائج أن جميع فقرات مقياسي القيادة الجاذبة والثقافة التنظيمية حققت دلالة إحصائية، إذ كانت قيم ($كا^2$) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما يشير إلى وجود اتفاق معنوي بين الخبراء حول صلاحية جميع الفقرات لقياس الأبعاد التي أُعدت من أجلها، وبناءً على ذلك أُبقيت جميع الفقرات بصيغتها النهائية لاعتمادها في إجراءات البحث اللاحقة.

4-4-2 التجربة الاستطلاعية:

2- 4-4التجربة الاستطلاعية

أجرى الباحث التجربة الاستطلاعية على عينة مكونة من (10)لاعبين من اللاعبين المشاركين في أندية الدوري العراقي الممتاز للكرة الطائرة للموسم الرياضي (2025–2026)، اختيروا عشوائياً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الرئيسة، وذلك للتحقق من صلاحية إجراءات التطبيق، ومدى وضوح تعليمات مقياسي القيادة الجاذبة والثقافة التنظيمية وفقراتهما، فضلاً عن تحديد الزمن اللازم للإجابة عنهما، والكشف عن الصعوبات أو المعوقات التي قد تواجه الباحث عند تنفيذ التجربة الرئيسة.

وقد أسفرت نتائج التجربة الاستطلاعية عن نجاح إجراءات التطبيق، إذ أبدى أفراد العينة مستوى عالياً من التعاون والالتزام في أثناء الإجابة عن فقرات المقياسين، كما تبين أن التعليمات كانت واضحة ومفهومة، وأن جميع الفقرات اتسمت بالوضوح من حيث الصياغة اللغوية وسهولة الفهم، ولم تظهر أية ملاحظات أو معوقات تستدعي تعديل إجراءات التطبيق أو فقرات المقياسين. كما أسهمت

This is an open access article under the CC BY license:
https://doi.org/10.64002/rxavq41

التجربة في تحديد الزمن اللازم للإجابة عن المقياسين، إذ تراوح بين (18–22)دقيقة، وهو زمن مناسب لطبيعة فقراتهما وعددها.

وأُجريت التجربة الاستطلاعية يومي 3–2026/5/4، في تمام الساعة التاسعة صباحاً، وقد استفاد الباحث من نتائجها في تثبيت إجراءات التطبيق تمهيداً لتنفيذ التجربة الرئيسة على عينة البحث.

2-4-5التجربة الرئيسة لمقياسي القيادة الجاذبة والثقافة التنظيمية:

بعد استكمال الإجراءات العلمية الخاصة بالمقياسين، والمتمثلة بالتحقق من صدقهما وثباتهما وإجراء التجربة الاستطلاعية، باشر الباحث بتنفيذ التجربة الرئيسة، إذ طُبِّق مقياسا القيادة الجاذبة والثقافة التنظيمية على عينة البحث البالغة (210)لاعباً من اللاعبين المشاركين في أندية الدوري العراقي الممتاز للكرة الطائرة للموسم الرياضي .(2025–2026)

وقد نُفذت التجربة الرئيسة خلال المدة من الأربعاء الموافق 2026/5/25 ولغاية الثلاثاء الموافق 2026/6/14، وذلك في مقرات الأندية المشاركة في الدوري الممتاز، وبالتنسيق مع إدارات الأندية والأجهزة التدريبية، مع توفير الظروف المناسبة للإجابة عن فقرات المقياسين.

وهدفت التجربة الرئيسة إلى جمع البيانات الخاصة بمتغيري البحث، من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات مقياسي القيادة الجاذبة والثقافة التنظيمية، تمهيداً لمعالجتها إحصائياً وتحليلها، بما يسهم في تحقيق أهداف البحث والكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيريه.

2-6-4 الخصائص السايكومترية لمقياسي القيادة الجاذبة والثقافة التنظيمية

أولاً: صدق المقياسين

للتحقق من صدق مقياسي القيادة الجاذبة والثقافة التنظيمية في البيئة العراقية، اعتمد الباحث الصدق الظاهري (صدق المحتوى)، إذ عُرضت فقرات المقياسين وتعليماتهما وبدائل الإجابة على لجنة من الخبراء والمختصين في مجالات الإدارة الرياضية، وعلم النفس الرياضي، والقياس والتقويم، بهدف تقويم مدى ملاءمة الفقرات لقياس المتغيرات التي أُعدت من أجلها، ومدى وضوح صياغتها وانتمائها إلى أبعادها. وقد أجمعت آراء الخبراء على صلاحية جميع الفقرات بعد إجراء التعديلات المقترحة، مما يؤكد تمتع المقياسين بدرجة مناسبة من الصدق الظاهري.

ثانياً: ثبات المقياسين

اعتمد الباحث طريقتين للتحقق من ثبات مقياسي القيادة الجاذبة والثقافة التنظيمية، وهما:

أ- طريقة الاختبار وإعادة الاختبار(Test-Retest)

طُبِّق المقياسان على أفراد العينة الاستطلاعية، ثم أُعيد تطبيقهما بعد مدة زمنية مقدارها (30) يوماً، وذلك للتحقق من استقرار استجابات أفراد العينة بمرور الزمن. وبعد تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائياً باستعمال معامل ارتباط بيرسون، أظهرت النتائج أن معامل الثبات لمقياس القيادة الجاذبة بلغ (0.87)، في حين بلغ معامل الثبات لمقياس الثقافة التنظيمية (0.89)، وهي معاملات ثبات مرتفعة تدل على تمتع المقياسين بدرجة عالية من الاستقرار والاتساق في القياس.

ب- طريقة التجزئة النصفية(Split-Half)

وللتحقق من الاتساق الداخلي للمقياسين، استُخدمت طريقة التجزئة النصفية، إذ بلغ معامل الارتباط بين نصفي مقياس القيادة الجاذبة (0.84)، وبعد تصحيحه باستخدام معادلة سبيرمان–براون بلغ معامل الثبات .(0.86)أما مقياس الثقافة التنظيمية فقد بلغ معامل الارتباط بين نصفيه (0.78)، وبعد تصحيحه بمعادلة سبيرمان–براون بلغ معامل الثبات (0.84)، وهي معاملات تشير إلى تمتع المقياسين بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يؤكد صلاحيتهما للتطبيق على عينة البحث.

This is an open access article under the CC BY license:
https://doi.org/10.64002/rxavq41

2-5الوسائل الاحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد على نظام (spss) في استعمال القوانين الاحصائية للحصول على النتائج.

الوسائل الاحصائية :-

- الوسط الحسابي .
- الانحراف المعياري .
- معامل الارتباط البسيط (بيرسون) .
- الوسط الفرضي .

3 - عرض النتائج ومناقشتها :

3-1 عرض وتحليل نتائج القيادة الجاذبة لدى عينة البحث :

الجدول (1)

يبين قيمة الوسط الحسابي والفرضي للقيادة الجاذبة

عدد العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	درجة الحرية	قيمة T		الدلالة
					المحسوبة	الجدولية	
210	145	20.11	120	263	20.16	1.645	معنوي

يتبين من الجدول (1) أن الوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة على مقياس القيادة الجاذبة بلغ (145)، وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس والبالغ (120)، مما يدل على أن مدربي الكرة الطائرة المشاركين في الدوري العراقي الممتاز يتمتعون بمستوى جيد من القيادة الجاذبة من وجهة نظر اللاعبين.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة العمل التدريبي في الدوري الممتاز، الذي يتطلب من المدرب امتلاك مهارات قيادية متقدمة تمكنه من التأثير في اللاعبين، وإثارة دافعيتهم، وبناء علاقات إنسانية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، فضلاً عن قدرته على توجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المشتركة، فالمدرب الجاذب لا يقتصر دوره على تقديم الجوانب الفنية والخططية، وإنما يمتد إلى خلق بيئة تدريبية إيجابية تسودها روح التعاون والالتزام والانتماء، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الفردي والجماعي للاعبين) .(الزيات، 2009، ص. 25)

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Kevin M. Lowe وزملاؤه، إذ أكدوا أن القادة الذين يمتلكون القدرة على التأثير والإلهام، وبناء الثقة مع الأفراد، يحققون مستويات أعلى من الرضا والالتزام والأداء مقارنةً بالأنماط القيادية التقليدية، لأنهم يركزون على تنمية الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996) كما تتفق مع ما توصل إليه Bernard M. Bass وBruce J. Avolio، اللذين أكدا أن القيادة القائمة على التأثير والتحفيز وبناء العلاقات الإنسانية الإيجابية تُعد من أهم العوامل المؤثرة في رفع مستوى الأداء وتعزيز الانتماء التنظيمي داخل المؤسسات، ومنها المؤسسات الرياضية.(Bass & Avolio, 1994:87)

ويرى الباحث أن ارتفاع مستوى القيادة الجاذبة لدى مدربي الكرة الطائرة يعكس التطور الذي شهدته العملية التدريبية في أندية الدوري العراقي الممتاز، إذ أصبح المدرب أكثر إدراكاً لأهمية الجوانب القيادية والنفسية إلى جانب الجوانب الفنية، وأصبح نجاحه يقاس بقدرته على كسب ثقة اللاعبين، وتعزيز تماسك الفريق، وإيجاد مناخ تنظيمي يسوده التعاون والاحترام والمسؤولية المشتركة، كما أن احتكاك المدربين بالمنافسات الرسمية والخبرات التراكمية التي اكتسبوها أسهم في تطوير ممارساتهم

This is an open access article under the CC BY license:
https://doi.org/10.64002/rxavq41

القيادية، وجعلهم أكثر قدرة على توظيف أساليب القيادة الجاذبة بما يحقق الاستقرار النفسي والتنظيمي للاعبين، ويعزز فرص تحقيق الإنجاز الرياضي.

2-3 عرض وتحليل نتائج الثقافة التنظيمية لدى عينة البحث :

الجدول (2)

يبين قيمة الوسط الحسابي والفرضي الثقافة التنظيمية

عدد العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	درجة الحرية	قيمة T		الدلالة
					المحسوبة	الجدولية	
210	132.23	21.42	120	263	9.27	1.645	معنوي

يتضح من نتائج الجدول (2) أن الوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة على مقياس الثقافة التنظيمية بلغ (132.23)، وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس والبالغ (120)، مما يشير إلى أن مدربي الكرة الطائرة في الدوري العراقي الممتاز يتمتعون بمستوى جيد من الثقافة التنظيمية من وجهة نظر اللاعبين.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة العمل داخل أندية الدوري الممتاز، التي تتطلب وجود منظومة من القيم والمعايير التنظيمية التي تنظم العلاقات بين المدرب واللاعبين، وتعزز الالتزام بالأنظمة والتعليمات، وتدعم العمل الجماعي وروح الفريق. كما أن الاستقرار الإداري ووضوح الأدوار، وتوافر قنوات الاتصال الفاعلة، والتعاون بين أعضاء الجهازين الإداري والفني، جميعها تسهم في تكوين ثقافة تنظيمية إيجابية تنعكس آثارها على سلوك اللاعبين، ومستوى التزامهم، ودافعيتهم نحو تحقيق الإنجاز الرياضي (الشافعي، 2020، ص 115).

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Edgar H. Schein ، الذي يرى أن الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي توجه سلوكهم، وتؤثر في أساليب التفكير واتخاذ القرار والتعامل مع المشكلات، وتسهم في تحقيق الانسجام والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (Schein, 2017:89). كما تتفق مع ما توصل إليه Daniel R. Denison، الذي أكد أن الثقافة التنظيمية الإيجابية ترتبط بارتفاع مستويات المشاركة والالتزام، وتحسين الأداء المؤسسي، وزيادة فاعلية القيادة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف التنظيمية.(Denison, 1990:106)

ويرى الباحث أن ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية لدى مدربي الكرة الطائرة يعكس إدراكهم لأهمية بناء بيئة تنظيمية قائمة على التعاون والاحترام المتبادل والانضباط، فضلاً عن ترسيخ قيم المسؤولية والالتزام داخل الفريق. كما أن طبيعة المنافسة في الدوري الممتاز تدفع المدربين إلى تبني ممارسات تنظيمية حديثة تقوم على وضوح الأهداف، والعمل بروح الفريق، والتواصل المستمر مع اللاعبين، مما يسهم في تعزيز الانتماء للفريق، ورفع مستوى الأداء، وتحقيق نتائج رياضية متميزة.

This is an open access article under the CC BY license:

https://doi.org/10.64002/rxavq41

3-3 عرض وتحليل نتائج العلاقة الارتباطية ما بين القيادة الجاذبة والثقافة التنظيمية :

الجدول (3)

يبين العلاقة بين القيادة الجاذبة والثقافة التنظيمية

معامل الارتباط بين القيادة الجاذبة والثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	الدلالة
القيادة الجاذبة × الثقافة التنظيمية	0.526	معنوي

يتبين من نتائج الجدول (3) وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الجاذبة والثقافة التنظيمية لدى مدربي الكرة الطائرة من وجهة نظر اللاعبين المشاركين في الدوري العراقي الممتاز، إذ تشير النتائج إلى أنه كلما ارتفع مستوى القيادة الجاذبة لدى المدرب ارتفع مستوى الثقافة التنظيمية السائدة داخل الفريق، وهو ما يؤكد وجود تكامل وظيفي بين المتغيرين في البيئة الرياضية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المدرب الذي يمتلك خصائص القيادة الجاذبة يكون أكثر قدرة على غرس القيم التنظيمية الإيجابية، وبناء مناخ يسوده الاحترام المتبادل والثقة والتعاون والالتزام، فضلاً عن قدرته على تحفيز اللاعبين وإشراكهم في تحقيق أهداف الفريق. كما أن ممارسات القيادة الجاذبة تسهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على التواصل الفاعل، والانضباط، والعمل الجماعي، وتبادل المسؤولية، وهي جميعها عوامل تعزز استقرار الفريق وترفع من مستوى أدائه الفني والتنظيمي(علي والدسري، 2019، ص. 78)

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليهEdgar H. Schein ، الذي أكد أن القيادة تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في تكوين الثقافة التنظيمية وتطويرها، وأن القادة يسهمون في ترسيخ القيم والمعتقدات والمعايير السلوكية التي توجه تصرفات أفراد المنظمة، وتحدد طبيعة العلاقات السائدة بينهم (Schein & Schein, 2017). كما تنسجم مع نظرية القيادة الجاذبة التي قدمها Robert J. House، والتي تؤكد أن القائد الجاذب يمتلك القدرة على التأثير في أتباعه من خلال الرؤية الواضحة، والثقة بالنفس، والتحفيز، وبناء الالتزام الجماعي، مما يسهم في إيجاد بيئة تنظيمية إيجابية تدعم تحقيق الأهداف المشتركة.(House, 1977:231)

ويرى الباحث أن العلاقة الارتباطية الإيجابية بين القيادة الجاذبة والثقافة التنظيمية تُعد نتيجة منطقية لطبيعة العمل في أندية الدوري العراقي الممتاز، إذ إن المدرب الذي يتمتع بقدرات قيادية جاذبة يستطيع أن يؤثر في اتجاهات اللاعبين وسلوكهم، ويعزز لديهم قيم الانتماء والانضباط والالتزام والعمل بروح الفريق. وفي المقابل، فإن الثقافة التنظيمية الإيجابية توفر بيئة داعمة لممارسات القيادة الجاذبة، بما يحقق حالة من التفاعل المتبادل بين المتغيرين، تنعكس آثارها في رفع مستوى الأداء الرياضي، وزيادة تماسك الفريق، وتعزيز فرص تحقيق الإنجاز في المنافسات الرسمية.

4-1الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مدربي الكرة الطائرة المشاركين في الدوري العراقي الممتاز يتمتعون بمستوى جيد من القيادة الجاذبة من وجهة نظر اللاعبين، مما يعكس قدرتهم على التأثير الإيجابي في اللاعبين، وتحفيزهم، وتعزيز العمل بروح الفريق.
2. بينت النتائج أن مدربي الكرة الطائرة يتمتعون بمستوى جيد من الثقافة التنظيمية، الأمر الذي يشير إلى توافر منظومة من القيم والمعايير التنظيمية التي تسهم في تنظيم العمل، وتعزيز الانضباط، وترسيخ العلاقات الإيجابية داخل الفريق.

This is an open access article under the CC BY license:
https://doi.org/10.64002/rxavq41

3. كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الجاذبة والثقافة التنظيمية لدى مدربي الكرة الطائرة، مما يدل على أن ارتفاع مستوى القيادة الجاذبة يقترن بارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية داخل الفريق.
4. تؤدي القيادة الجاذبة دوراً فاعلاً في ترسيخ الثقافة التنظيمية الإيجابية، من خلال تعزيز الثقة، والتواصل الفاعل، والعمل الجماعي، وزيادة الالتزام والانتماء لدى اللاعبين.
5. أثبتت الدراسة صلاحية مقياسي القيادة الجاذبة والثقافة التنظيمية للاستخدام في البيئة الرياضية العراقية، وإمكانية الإفادة منهما في الدراسات المستقبلية التي تتناول المدربين والفرق الرياضية.

4-2التوصيات

1. الاهتمام بتنمية مهارات القيادة الجاذبة لدى مدربي الكرة الطائرة من خلال البرامج التدريبية، والدورات التطويرية، وورش العمل التي تركز على مهارات التأثير، والتحفيز، والاتصال الفاعل، وبناء العلاقات الإنسانية داخل الفريق.
2. تعزيز الثقافة التنظيمية داخل الأندية الرياضية من خلال ترسيخ قيم التعاون، والانضباط، والاحترام المتبادل، والعمل بروح الفريق، بما يسهم في تحسين الأداء الرياضي وتحقيق الإنجاز.
3. اعتماد مقياسي القيادة الجاذبة والثقافة التنظيمية بوصفهما أدوات علمية في تقويم المدربين، وتشخيص نقاط القوة والجوانب التي تحتاج إلى تطوير، بما يسهم في رفع كفاءة العملية التدريبية.
4. توجيه إدارات الأندية الرياضية إلى الاهتمام بالجوانب القيادية والتنظيمية عند اختيار المدربين، وعدم الاقتصار على الكفاءة الفنية، لما للقيادة الجاذبة والثقافة التنظيمية من أثر في تطوير أداء اللاعبين وتحقيق أهداف الفريق.
5. الإفادة من نتائج الدراسة في إعداد برامج تطوير مهني للمدربين، تسهم في تعزيز ممارسات القيادة الحديثة، وبناء بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والتميز الرياضي.
6. إجراء دراسات مماثلة على مدربي ألعاب رياضية أخرى، أو على مستويات تنافسية مختلفة، للمقارنة بين نتائجها ونتائج الدراسة الحالية.

المصادر :

- أحمد، أحمد إسماعيل عبد الحميد.(2022).القيادة الجاذبة لدى مدربي الألعاب الفرقية من وجهة نظر اللاعبين.(رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة ديالى .
- حسين، مصطفى حميد(.2013)علاقة التفكير الاستراتيجي بالثقافة التنظيمية للقيادات الإدارية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية.(رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية.
- الزيات، فاطمة محمود .(2009) .*علم النفس الإبداعي* (ط. 1). دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشافعي، حسن أحمد.(2020).تطبيقات معاصرة في الإدارة الرياضية: العمل الرقابي الفعال، والاقتصاد الرقمي، وصناديق الاستثمار، وحماية العلامة التجارية مدنياً وجنائياً، والبيئة

This is an open access article under the CC BY license:
https://doi.org/10.64002/rxavq41

الهوائية والتنمية المستدامة (ط. 1). مؤسسة عالم الرياضة للنشر، ودار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

- علي، جمال محمد، والدسوقي، بادي حسيان.(2019).الإدارة الرياضية في القرن الحادي والعشرين .مكتبة الرشد.
- هاريسون، ديفيد.(2009).الإدارة الإستراتيجية (ترجمة علاء الدين ناطورية).
- حريم، حسين.(2004).السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال.دار الحامد للنشر والتوزيع.

المصادر باللغة الإنكليزية:

1-Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.

2-Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review. The Leadership Quarterly, 7(3), 385–425.

3-Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. John Wiley & Sons.

4-Schein, E. H., & Schein, P. (2017). Organizational culture and leadership (5th ed.). Wiley.

5-House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), Leadership: The cutting edge (pp. 189–207). Southern Illinois University Press.

الملاحق :

ملحق (1) مقياس القيادة الجاذبة

ت	العبـــــــــــــــــــــارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا
1	يضـع خطة عمل نحو تحقيق الأهداف المنشـودة من قبل اللاعبين.					
2	يصـيغ الرؤى المسـتقبلية بطريقة واضـحة جدا لجميع اللاعبين.					
3	يتعامل بأنسـيابية . مرموقة مع جميع الحالات الطارئة بصيغة جيدة					
4	يقوم بمتابعة وتقييم النتائج من اجل ما خطط له.					
5	لديه القدرة على إدارة الأزمات.					
6	يمتلك المدرب صـلابة نفسـية للتغلب على مواجهة التحديات					
7	مواكبة التطور يجعل المدرب أكثر إيجابية في مواجهة التحديات.					
8	يشجع اللاعبين على الصدق والموضوعية بينهم.					
9	القرارات التي يصـدرها تزيد الثقة والاندفاع الإيجابي للاعبين.					

This is an open access article under the CC BY license:
https://doi.org/10.64002/rxavq41

ت	العبـــــــــــــــــــــارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا
10	يضع الثقة في نفوس اللاعبين بالقيام بأدائهم دون الرجوع إليه.					
11	يسهم المدرب في تعزيز الثقة بالنفس لدى اللاعبين يساعد في تحقيق طموحات اللاعبين.					
12	يتقبل النقد البناء برحابة صدر.					
13	يمتلك القدرة على إقناع اللاعبين بأنه شـخص يعتمد عليه في مختلف الظروف والمواقف					
14	يمتلك القدرة على الانفتاحية والمرونة في التعامل مع اللاعبين.					
15	له طريقة مغايرة تميزه عن غيره في العمل					
16	لديه ميزة خاصة في أسلوب الحوار					
17	يمتلك المقدرة في استخدام إمكانياته في الميدان					
18	يستخدم المدرب لغة حوار مفهومة من حيث التمايز					
19	يكون المدرب قدوة حسنة للاعبين					
20	لديه قدرة على تمييز وتشخيص نقاط القوة والضعف لدى اللاعبين.					
21	يشـــجع المـدرب على التعـاون والعمـل الجمـاعي بين اللاعبين.					
22	يضـــع الية عمل جديدة تســـهم في التعاون لدعم الجانب العلمي والعملي.					
23	يشجع المدرب على الاخلاص في العمل.					
24	يقدم ما لديه من دعم معنوي للاعب المجد.					
25	يشجع المدرب على اثارة روح المنافسة بين اللاعبين.					
26	ينمي قدرات وميول واتجاهات اللاعبين.					
27	يعمل المدرب بجد لتحقيق الرؤية المستقبلية للاعبين.					
28	يشرك اللاعبين في التخطيط للرؤية المستقبلية.					
29	يكافح ويناضل جاهدا لبلوغ أهداف وآمال اللاعبين.					
30	يسهم في تحقيق الرؤية الاستراتيجية إلى قرارات عمليّة.					
31	يتنبأ المدرب بالفوز في المباراة الصعبة.					
32	يتشاور مع اللاعبين بما يخدم الفريق في المستقبل.					
33	يضع البدائل نصب عينيه دائما.					
34	اتحمس للمنافسة الحاسمة أكثر من بقية المنافسات.					
35	يشجع المدرب اللاعبين الواثقين من قدراتهم.					
36	يثق المدرب بقدراته للمهارات وفق الأهداف المخطط لها.					
37	يدعم المدرب اللاعبين معنويا قبل المباراة.					
38	يشجع المدرب الأفكار الإبداعية التي يطرحها اللاعبون.					
39	يكرم المدرب اللاعبين المتفوقين.					
40	يحسن المدرب إدارة الوقت عند ادائه لمهامه.					

This is an open access article under the CC BY license:
https://doi.org/10.64002/rxavq41

الملحق (2) مقياس الثقافة التنظيمية

ت	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا
1	يسود الاحترام المتبادل بين المدرب واللاعبين داخل الفريق.					
2	يحرص المدرب على ترسيخ قيم التعاون والعمل الجماعي بين اللاعبين.					
3	يشجع المدرب اللاعبين على الالتزام بالأنظمة والتعليمات الخاصة بالفريق.					
4	تسود روح الانتماء للفريق بين جميع اللاعبين.					
5	يوفر المدرب بيئة تدريبية يسودها الثقة والاحترام.					
6	يتعامل المدرب مع جميع اللاعبين بعدالة ومن دون تمييز.					
7	يشجع المدرب التواصل المفتوح بينه وبين اللاعبين.					
8	يشعر اللاعبون بحرية التعبير عن آرائهم داخل الفريق.					
9	يحرص المدرب على إشراك اللاعبين في مناقشة بعض الأمور المتعلقة بالفريق.					
10	يسود التعاون بين اللاعبين أثناء الوحدات التدريبية والمنافسات.					
11	يشجع المدرب اللاعبين على تبادل الخبرات فيما بينهم.					
12	يسهم المدرب في حل الخلافات بين اللاعبين بروح إيجابية.					
13	يلتزم اللاعبون بالقيم الأخلاقية التي يؤكد عليها المدرب.					
14	يحرص المدرب على تعزيز الانضباط داخل الفريق.					
15	يشجع المدرب احترام الوقت والالتزام بمواعيد التدريب.					
16	يشعر اللاعبون بالمسؤولية المشتركة تجاه تحقيق أهداف الفريق.					
17	يحرص المدرب على تعزيز روح المبادرة لدى اللاعبين.					
18	يشجع المدرب التعاون عند مواجهة المشكلات داخل الفريق.					
19	يعمل المدرب على خلق مناخ إيجابي يساعد على الأداء المتميز.					
20	يشعر اللاعبون بأن نجاح الفريق مسؤولية مشتركة.					
21	يقدر المدرب جهود اللاعبين ويثني على الأداء الجيد.					
22	يحرص المدرب على توضيح الأهداف المطلوب تحقيقها.					
23	يسهم المدرب في تعزيز الثقة بين أعضاء الفريق.					
24	يشجع المدرب الالتزام بالسلوك الرياضي داخل الملعب وخارجه.					
25	يشعر اللاعبون بأن العلاقات بينهم تقوم على الاحترام والتقدير.					
26	يسعى المدرب إلى تطوير ثقافة العمل بروح الفريق.					
27	يتقبل المدرب الآراء والمقترحات التي يقدمها اللاعبون.					
28	يسود التعاون بين الجهاز الفني واللاعبين.					
29	يحرص المدرب على غرس قيم الولاء والانتماء للنادي.					
30	يتعامل المدرب بشفافية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالفريق.					
31	يساعد المدرب اللاعبين على التكيف مع المتغيرات التي تواجه الفريق.					
32	يسهم المدرب في إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التنظيمية داخل الفريق.					
33	يشعر اللاعبون بالارتياح في البيئة التنظيمية التي يوفرها المدرب.					

This is an open access article under the CC BY license:
https://doi.org/10.64002/rxavq41

34	يحرص المدرب على تعزيز العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين اللاعبين.					
35	يشجع المدرب الالتزام بالمسؤوليات الموكلة لكل لاعب.					
36	يسهم المدرب في نشر ثقافة التعاون والتكامل بين جميع أفراد الفريق.					
37	يحرص المدرب على تعزيز قيم الاحترام والانضباط في جميع المواقف.					
38	يشعر اللاعبون بأن بيئة الفريق تشجع على الإنجاز والتميز.					
39	تسهم الثقافة التنظيمية السائدة في الفريق في رفع مستوى الأداء الرياضي.					

This is an open access article under the CC BY license:
https://doi.org/10.64002/rxavq41