

- جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة -
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة
الليسانس في ميدان علوم و تقنيات انشطات البدنية والرياضية
التخصص: إدارة والتسيير الرياضي

الموضوع:

الأنماط القيادية لرؤساء فرق كرة القدم
وإنعكاسها على تماسك الفريق

- دراسة ميدانية لفرق كرة القدم تابعة لرابطة البويرة -

إشراف الأستاذ:
ميهوبي رضوان

من إعداد الطالب :
- سرور صلاح الدين

السنة الجامعية 2017/2016

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنزل على عبده كتابا عجبا فيه من كل شيء حكمة ونبا، والصلاة والسلام على نبيه محمدا أشرف الخلق وأزكاهم حسبا ونسبا وعلى أصحابه السادة النجب، فيارب نحمدك حمدا كثيرا كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا ، والقائل في محكم تنزيله:

{ لئن شكرتم لأزيدنكم }

سورة إبراهيم، الآية 7.

ونتقدم مصدقين لقول النبي صلى الله عليه وسلم :

{من لم يشكر الناس لم يشكر الله}

صحيح مسلم.

بالشكر إلى من ساهم من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل.

وبتشكراتنا الخالصة إلى الأستاذ المشرف * * ميهوبي رضوان * * الذي سهل لنا طريق العمل ولم يبخل

علينا بنصائحه القيمة، فوجهنا حيث الخطأ وشجعنا حين الصواب، فكان نعم المشرف.

كما نتقدم بالشكر إلى * * جميع الأساتذة * * الذين أشرفوا على تدريسنا خلال السنوات الثلاث.

ولكل من ساهم بالكثير أو بالقليل، من قريب أو حتى من بعيد على إخراج هذا العمل المتواضع إلى النور.

وفي الأخير نحمد الله جل وعلى الذي أعاننا في إنهاء هذا العمل .

اللهم إن أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ من تواضعا .

اللهم إن أعطيتنا فشلا فلا تأخذ منا عزيمتنا .

وما نحن إلا مبتدئين وما من مبتدئينوما من مبتدئ بلغ الكمال، فإن أصبنا فهذا من فضل الله وحده،

وإن أخطأنا فلمحاولتنا فألف حمد الله على إتمام فضله، ونشكره على نعمه.

سرور صلاح الدين

الهداء

الحمد لله رب الأرباب** ومسبب الأسباب** ومنزل الكتاب**
ومجري السحاب** وهازم الأحزاب** وخالق خلقه من تراب**
والصلوات والسلام على المصطفى الأمين** وسيد المرسلين**
** وحبیب رب العالمین** محمد**

قیل

لامك حق لو علمت كثير*** كثير يا هذا ليس ببسير
فكم من ليلة باتت بثقلك تشتكي*** لها من جواها أنة وزفير
وكم من مرة جاءت وأعطتك قوتها*** حنانا وإشفاقا وأنت صغير
اهدي لك هذا العمل المتواضع وأنا الذي أهديك عمري محبة وخادما ومطيعا وطامعا في رضاك عني،
فعندك وجدت الحنان والحب حين تقسوا الحياة، وبك اقوي إيماني بالله وكنت دوما شمعتا تنطفئ الطريق
لأولادها** إليك أمي العزيزة.....**
احترقت أنفاسي وأنا ابحت عن الكلمات لشكرك يا من صنعت مني رجل، وأعطيتي الثقة بالنفس والسند
والعزيمة** إليك أبي العزيز رحمك الله.....**
إلى كل من أعيش في قلوبهم ويعيشون في قلبي، ولكن لهم أفضل عبرات الحب والاحترام والتقدير عائلتي الكريمة
سرور
إلى الذين جادوا وقاسموني الفرحة والحيرة في كل لحظة إخوتي الأعزاء،
*لخضر** إلياس** مهدي** حمدي** فارس*
إلى من افتخر ب صداقتهم والذين عشت معهم اسعد اللحظات وأصعبها أصدقائي الأعزاء.....
إلى من شاركوني هذا العمل المتواضع....
إلى كل أساتذة المعهد والطلبة والعمال وخصيصا عمال المكتبة...
إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي....
إليهم جميعا...

محتوى البحث

الورقة	الموضوع
أ	- شكر وتقدير.
ب	- إهداء.
د	- محتوى البحث.
ت	- قائمة الجداول.
ن	- قائمة الأشكال.
فا	- ملخص البحث.
م	-مقدمة.
مدخل عام: التعريف بالبحث.	
02	1- الإشكالية.
02	2- الفرضيات.
03	3- أسباب اختيار الموضوع.
03	4- أهمية البحث.
03	5- أهداف البحث.
04	6- الدراسات المرتبطة بالبحث.
07	7- تحديد المصطلحات والمفاهيم.
الباب الأول: الخلفية المعرفية النظرية	
الفصل الأول: القيادة والأنماط القيادية	
10	- تمهيد.
11	1- مفهوم القيادة في المجال الرياضي.
11	1-2- مكونات القيادة في المجال الرياضي.
12	1-3- الأنماط القيادية.
13	1-4- القيادة الديمقراطية
13	1-4-1- خصائص الأسلوب الديمقراطي
14	1-4-2- نتائج النمط الديمقراطي
15	1-5- القيادة الأوتوقراطية
15	1-5-1- خصائص النمط الأوتوقراطي.
16	1-5-2- نتائج الأسلوب الأوتوقراطي.

17	1-6- الأسلوب الفوضوي.
18	1-6-1- خصائص النمط الفوضوي.
18	1-6-2- نتائج الأسلوب الفوضوي.
19	1-6-3- نقد الأسلوب الفوضوي.
19	1-7- العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة.
20	1-8- أثر الانتقال من أسلوب إلى آخر.
21	-خلاصة.
الفصل الثاني: تماسك الفريق	
23	-تمهيد.
24	2- مفهوم التماسك الرياضي.
25	2-1- أهمية تماسك الفريق الرياضي.
26	2-2- العناصر المرتبطة بتماسك الفريق الرياضي.
27	2-3- العوامل المؤثرة في تماسك الفريق الرياضي.
27	2-3-1- العوامل البيئية.
28	2-3-2- العوامل الشخصية.
28	2-3-3- عوامل الفريق.
29	2-3-5- عوامل تصدع الفريق الرياضي.
31	خلاصة
الفصل الثالث: الفريق الرياضي	
33	-تمهيد.
34	3- تعريف الفريق
34	3-1- مفهوم الجماعة الرياضية.
36	3-2- أنواع الجماعات الرياضية
36	3-2-1- من حيث الجنس
37	3-2-2- من حيث العمر الزمني.
37	3-2-3- من حيث الحجم.
37	3-2-4- من حيث الدوام.

38	3-3-بنيان الفريق الرياضي.
38	3-3-1- مفهوم بنيان الفريق الرياضي.
39	3-3-2-مراحل بنيان الفريق
40	3-4- صفات فريق كرة القدم الجيد.
42	-خلاصة.
	الباب الثاني: الخلفية المعرفية التطبيقية.
	الفصل الرابع: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية.
45	- تمهيد.
46	4-1-الدراسة الاستطلاعية.
46	4-2-الدراسة الأساسية.
46	4-2-1-المنهج المستخدم
50	4-2-2-متغيرات البحث.
47	- المتغير المستقل.
47	- المتغير التابع.
47	4-2-3-مجتمع البحث.
47	4-2-4-عينة البحث وكيفية اختيارها.
48	4-2-5-المجال المكاني و الزماني.
48	- أولا/ المجال البشري.
48	- ثانيا/المجال المكاني.
48	- ثالثا/ المجال الزمني.
48	4-2-6-الاستبيان.
48	- 4-2-7-تعريف الإستبيان
49	4-2-8-صدق وثبات الإستبيان.
50	4-2-9-الأساليب الإحصائية.
51	*النسبة المئوية (الطريقة الثلاثية).
51	*اختبار كا ² .
53	- خلاصة.
	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

55	- تمهيد.
56	5-1- عرض وتحليل ومناقشة النتائج.
56	5-1-1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان الخاص بالتلاميذ.
77	5-2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات.
77	5-2-1- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات الجزئية.
77	* مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الأولى.
78	* مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الثانية.
79	* مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الثالثة.
80	* مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الرابعة.
80	5-2-2- مناقشة ومقابلة الفرضيات الجزئية بالفرضية العامة.
82	- خلاصة.
83	- الاستنتاج العام.
84	- خاتمة.
85	- اقتراحات وفروض مستقبلية.
86	- البيبليوغرافيا.
	- الملاحق.
	- الملحق (01).
	- الملحق (02).

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	-يبين المجتمع الإحصائي.	47
02	-تقسيم محاور الإستبيان.	49
03	-قائمة الأساتذة المحكمين الذين صادقوا على الإستبيان.	50
04	-يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم ك ² للعبارة رقم (01).	56
05	-يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم ك ² للعبارة رقم (02).	57
06	-يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم ك ² للعبارة رقم (03).	58
07	-يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم ك ² للعبارة رقم (04).	59
08	-يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم ك ² للعبارة رقم (05).	60
09	-يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم ك ² للعبارة رقم (06).	62
10	-يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم ك ² للعبارة رقم (07).	63
11	-يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم ك ² للعبارة رقم (08).	64
12	-يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم ك ² للعبارة رقم (09).	65
13	-يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم ك ² للعبارة رقم (10).	66
14	-يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم ك ² للعبارة رقم (11).	67
15	-يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم ك ² للعبارة رقم (12).	68
16	-يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم ك ² للعبارة رقم (13).	69
17	- يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم ك ² للعبارة رقم (14).	70
18	- يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم ك ² للعبارة رقم (15).	71
19	- يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم ك ² للعبارة رقم (16).	72
20	- يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم ك ² للعبارة رقم (17).	73
21	- يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم ك ² للعبارة رقم (18).	74
22	- يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم ك ² للعبارة رقم (19).	75
23	- يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم ك ² للعبارة رقم (20).	76
24	-الدلالة الإحصائية لنتائج عبارات المحور الأول.	77
25	-الدلالة الإحصائية لنتائج عبارات المحور الثاني.	78

79	الدلالة الإحصائية لنتائج عبارات المحور الثالث.	26
80	-الدلالة الإحصائية لنتائج عبارات المحور الرابع.	27
81	-مقابلة النتائج بالفرضية العامة.	28

قائمة الأعمال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	-يوضح مكونات القيادة في المجال الرياضي.	01
38	-يوضح التعاون والتنافس بالنسبة للفريق الرياضي.	02
56	-دائرة نسبية توضح التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم 1	03
57	- دائرة نسبية توضح التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم 2	04
58	- دائرة نسبية توضح التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم 3	05
59	- دائرة نسبية توضح التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم 4	06
61	- دائرة نسبية توضح التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم 5	07
62	- دائرة نسبية توضح التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم 6	08
63	- دائرة نسبية توضح التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم 7	09
64	- دائرة نسبية توضح التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم 8	10
65	- دائرة نسبية توضح التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم 9	11
66	- دائرة نسبية توضح التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم 10	12
67	- دائرة نسبية توضح التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم 11	13
68	- دائرة نسبية توضح التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم 12	14
69	- دائرة نسبية توضح التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم 13	15
70	- دائرة نسبية توضح التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم 14	16
71	- دائرة نسبية توضح التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم 15	17
72	- دائرة نسبية توضح التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم 16	18
73	- دائرة نسبية توضح التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم 17	19
74	- دائرة نسبية توضح التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم 18	20
75	- دائرة نسبية توضح التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم 19	21
76	- دائرة نسبية توضح التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم 20	22

ملخص البحث

تتاولت الدراسة موضوع: " الأنماط القيادية لرؤساء فرق كرة القدم وإنعكاسها على تماسك الفرق"، وبذلك فهي تهدف إلى إبراز الدور الذي تلعبه الأنماط القيادية لرؤساء فرق كرة القدم على تماسك الفريق. حيث أجرى الباحث دراسته على أندية كرة القدم أكابر ولاية البويرة، وانتهج في ذلك المنهج الوصفي، أما فيما يخص أدوات البحث فقد قمنا باستخدام الاستبيان وتوزيعه على رؤساء فرق كرة القدم، وهذا لأخذ آرائهم ووجهات نظرهم حول الموضوع والاستفادة من إجاباتهم واقتراحاتهم البناءة في أغراض علمية بحثية، فيما تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، وقد تكونت من 25 رئيس موزعين على فرق ولاية البويرة أكابر. كما تم استخدام النسبة المئوية واختبار كا² كوسائل إحصائية لتفريغ وحساب النتائج.

و بعد الدراسة الميدانية توصلنا إلى نتائج تؤكد على صحة الفرضيات المقترحة وكشفت حقيقة " الأنماط القيادية لرؤساء فرق كرة القدم وإنعكاسها على تماسك الفرق"، وعليه خلصنا إلى بعض الاقتراحات والتوصيات، ضرورة إتباع أسلوب قيادي محدد تقوم عليه قيادة كل فريق رياضي وبالتحديد الأسلوب القيادي الديمقراطي باعتباره أقرب الأساليب إلى تحقيق الأهداف المطلوبة وأيضا وضع هياكل تهتم بتكوين الإطارات في مجال القيادة الرياضية ضرورة وجود تدريبات قيادية يقوم عليها العمل القيادي في الفرق وذلك لضمان قيادة ناجحة وفعالة، ضرورة تكييف وتطوير الآليات والمعايير التي تختار على أساسها قيادات الفرق الرياضية، أن تقدم القيادات الحالية القدوة والمثل الأعلى من خلال الاستقامة في التعامل مع الآخرين، ضرورة أن يكون القائد الرياضي إستراتيجيا يمتلك رؤية واضحة عن المستقبل.

مقدمة

مقدمة

تلعب الرياضة دورا هاما في حياة الشعوب بأكملها ، باعتبارها تربية وأخلاق قبل أن تكون ممارسة حيث يقاس في الوقت الراهن تقدم الشعوب وتطورها بمدى تقدم وتطور الرياضة فيها ،ولكن هذه الأخيرة لا يمكن أن تؤدي دورها بشكل فعال وعلى أكمل وجه دون إدارة تسييرها وتنظيمها حيث أصبح من البديهي أن نجاح أي عمل أو أي مشروع يهدف إلى الربح أو يهدف إلى أبعاد أخرى ، رياضية مثلا أو ثقافية أو دينية أو غيرها ، يتطلب إدارة سليمة والإدارة علم وليست اجتهادا فقط أو فطرة أو إدعاء أو مكابرة.

كما أنها بالقطع استعداد وقدرة من الموهبة ، ثم سلوك ، ثم خبرة وممارسة وتطبيق وبذلك تصبح إدارة فعالة تؤدي إلى تلافي أو معالجة المشكلات وحسن استخدام موارد المشروع ومن ثمة تعظيم القائد و الأهداف الاقتصادية من ناحية ، والأهداف الإنسانية من ناحية أخرى . أي أنه إذا أردنا للرياضة أن تزدهر أو تتقدم فلا لابد من أن نتخذ العلم طريق والإدارة هي احد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها كافة الدول المتقدمة ومؤسساتها في النهوض بالرياضة .

كما وتسود العالم تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية نجدها تفرض تحولا مماثلا في المؤسسات الرياضية و الأنماط التي تقوم على قيادة حركة هذه المؤسسات وإدارة توجهاتها . هذا ورغم خطورة التحولات التي فرضتها ثورة المعلومات وتكنولوجية الاتصالات والعولمة في شتى مناحيها ، إلا أننا مازلنا ننظر إلى مؤسساتنا الرياضية وبالخصوص الإدارات الرياضية على أنها مجموعة من الأجزاء ذات التركيب الهرمي الذي يضمن تأدية الوظائف بأعلى دقة وأقصى كفاءة . وبالطبع فهذه نظرة من عمق الماضي ترى الإدارة على أنها مجرد تحكم تساندها القوة والسلطة ، كما أن الرغبة في مركزية الحكم هي التي جعلت القائمين على الإدارة العليا لا يفرطون في سلطاتهم ، بل قد يسرقون سلطة العاملين معهم في المستويات الدنيا للهيكل المؤسسي ، وذلك عكس التفويض والتمكين وهما من أهم مفردات الإدارة العصرية .

والإدارة الرياضية عموما والفرق الرياضية خصوصا لا تتطلب إداريا تقليديا ، ولكن تستوجب قائدا رياضيا ، وعليه ظهر مصطلح القائد ليحل محل المدير التقليدي وبذلك يجب أن تعامل الفرق على أنها مجتمع صغير ، والإيمان بأن الفرق الرياضية مجتمعات صغيرة لها ثقافتها وظروفها البيئية يحفزنا إلى تحويل الإدارة النمطية إلى قيادة تفاعلية تتعامل مع هذه الفرق على أنها أنظمة حيوية تتفاعل فيما بينها على مستويات أكثر تعقيدا من مجرد بعض العلاقات الوظيفية بين العاملين ، كما يعتبر إعداد القادة من الموضوعات التي تشغل بال المهتمين بالإدارة الرياضية، ليس فقط للحاجة الماسة إلى قيادات جديدة ، ولكن لأهمية ومركزية دور القائد في فعاليتها وكفاءتها في تقديم الخدمات.

وواضح من هذا أن محور القيادة العملية هو العنصر البشري وكيف يمكن أن يتحقق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم المختلفة وهذه الحقيقة هي التي تضي على القيادة طابعا خاصا باعتبارها

عملية اجتماعية وإنسانية ، كما تتوقف على نمط تسيير القائد للأفراد العاملين معه في الفرق والهيئات الرياضية وتنمية العلاقات الإنسانية وإشباع حاجاتهم والعمل على رضاهم بقدر الإمكان .

وفي الوقت نفسه يجب أن يكون للقائد الحساسية الكافية لكل من العوامل التي تؤثر عليه وتؤثر في الموقف ومن ثمة يستطيع أن يحدد أي نوع من أنواع القيادة المختلفة التي تواجهه بطريقة أفضل وأكثر ملائمة و إذا كانت القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الذي يتم بين القائد وأفراد الجماعة فإن الاختلاف بين القائد ومرؤوسيه بغرض إرشادهم وتوجيههم تعكس تباينا في أساليب القيادة وأنماطها وفي هذا الصدد نحاول من خلال دراستنا هذه التطرق إلى القيادة في المجال الرياضي من خلال التعرف على الأنماط القيادية الممارسة من طرف رؤساء فرق كرة القدم بالجزائر وانعكاسها على الأداء .

وقد اشتملت هذه الدراسة على جانبين :

الجانب النظري : ويحتوي على ثلاثة فصول .

الفصل التمهيدي : وتناولنا فيه الخلفية النظرية لإشكالية البحث .

الفصل الأول : تناولنا فيه مدخل إلى القيادة والأنماط القيادية.

الفصل الثاني : تطرقنا فيه التماسك داخل الفريق

الفصل الثالث : تناولنا فيه جماعة الفريق حيث تعرضنا إلى مفهوم الجماعة و الجماعة الرياضية

الجانب التطبيقي : ويحتوي على فصلين .

الفصل الأول : تناولنا فيه منهجية وأدوات البحث .

الفصل الثاني : وتم فيه عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها .

مدخل عام
التعريف بالبحث

1-الإشكالية:

القيادة ترتبط بالجماعة أكثر من إرتباطها بالفرد فالقيادة نوع من التفاعل الإجتماعي يحدث بين القائد ومجموعته كما أنها سلوك يتعامل به القائد لتحقيق الأهداف وتحسين التفاعل الإجتماعي و المحافظة على تماسك الجماعة.

وتظهر أهمية القيادة الرياضية في إعتبارها ضرورة إجتماعية و تنظيمية، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل رياضي منظم بدونها، بل إن القيادة الرياضية الناجعة هي أساس نجاح أي فريق، حيث أن مسؤولية رئيس الفريق تتبلور في توحيد جهود اللاعبين والمدرّب وجميع الطاقم سعياً وراء تحقيق الأهداف المسطرة والتي يمكن أن يؤدي عدم إستخدام النمط القيادي الملائم على عدم تحقيقها.

ويطلق مصطلح "نمط" على السلوك المتكرر للفرد ومن هذه الأنماط نجد النمط الديمقراطي حيث يصعب أن نميز بين القائد و المرؤوسين حيث يعمل رئيس الفريق على إشراك جميع المرؤوسين في إتخاذ القرارات أما النمط الأوتوقراطي فيعتمد رئيس الفريق في عملية التوجيه على إصدار الأوامر والتعليمات ولا يعتمد على أسلوب الإرشاد والنصح و التحفيز، أما النمط الفوضوي فيتبع القائد أسلوب الحرية المطلقة للمرؤوسين في تحقيق الأهداف.¹

ولنجاح أي فريق رياضي يجب أن يتلأم الأسلوب القيادي لرئيس الفريق الذي لا يتعارض مع ظروف الفريق الداخلية وخصائص اللاعبين والمحيط العام للفريق.

لذلك فإن مشكلة البحث تتبلور في معرفة "هل تساهم الأنماط القيادية لرؤساء فرق كرة القدم في تماسك الفريق"

ومن خلال هذا التساؤل الرئيسي يمكننا تتبع عدة تساؤلات

أ-ماهو النمط القيادي الأكثر إستعمالاً من طرف رؤساء كرة القدم؟

ب-هل يساهم النمط الديمقراطي في تحقيق التماسك داخل الفريق؟

ج-هل يساهم النمط الأوتوقراطي في تحقيق التماسك داخل الفريق؟

د-هل يساهم النمط الفوضوي في تحقيق التماسك داخل الفريق؟

2-الفرضيات:

الفرضية العامة:

الأنماط القيادية لرؤساء فرق كرة القدم تساهم في تماسك الفريق.

¹جمال محمد علي و أحمد العمادي: القيادة في المجال الرياضي، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015، ص15.

- و قسمت الفرضية العامة إلى أربع فرضيات جزئية جاءت كما يلي:

الفرضيات الجزئية:

- النمط القيادي الأكثر إستعمالا من طرف رؤساء فرق كرة القدم هو النمط الديمقراطي.
- النمط الديمقراطي يساهم في تحقيق التماسك داخل الفريق.
- النمط الأوتوقراطي لا يساهم في تحقيق التماسك داخل الفريق.
- النمط الفوضوي لا يساهم في تحقيق التماسك داخل الفريق.

3-أسباب إختيار الموضوع :

- هناك عدة أسباب دفعتني إلى دراسة هذا الموضوع ونذكر منها مايلي :
- التأكيد على أهمية دراسة القيادة في المجال الرياضي .
- معرفة الأنماط القيادية المنتهجة من طرف الرؤساء الفرق .
- ميولى الشخصى معرفة ما تقدمه القيادة في مجال الرياضى .
- تماشيا مع تخصص الإدارة والتسيير الرياضى.

4-أهمية البحث :

- نقص الدراسات التتى تطرقت الى هذا الموضوع .
- تحديد و معرفة نوع النمط القيادى المنتهج من طرف الرؤساء الفرق
- أخذ صورة عامة عن النمط القيادى المنتهج من طرف الرؤساء الفرق
- أخذ صورة عامة عن النمط القيادى الأكثر استعمالا من طرف رؤساء الفرق .
- معرفة النمط القيادى ومميزاته فى تسهيل العلاقة بين رؤساء الفرق و اللاعبين و المدربين .

5-أهداف البحث :

- معرفة النمط القيادى الأكثر إستعمالا من طرف رؤساء فرق كرة القدم.
- معرفة هل يساهم النمط الديمقراطي في تماسك الفريق
- معرفة هل يساهم النمط الأوتوقراطي في تماسك الفريق.
- معرفة هل يساهم النمط الفوضوي في تماسك الفريق.

6/الدراسات المرتبطة بالبحث :

6-1-الدراسات السابقة: لم نحصل على دراسة سابقة

الدراسات المشابهة:

عرض الدراسة الأولى:

- محمد كربيح: جامعة قاصدى مرباح بورقلة (الجزائر)

الانماط القيادية الإدارية السائدة لرؤساء النوادى الرياضية (من وجهة نظر مدربي ولاية ورقلة لكرة القدم).

2014/2013

التساؤل الرئيسى: ما هى الأنماط القيادية الإدارية السائدة لرؤساء النوادى الرياضية (من وجهة نظر مدبرى ولاية ورقلة لكرة القدم).

التساؤلات الفرعية :

1- هل هناك توافر للأنماط القيادية الثلاثة (ديمقراطى -ديكتاتورى -فوضى) لرؤساء النوادى الرياضية لكرة القدم فى ولاية ورقلة (من وجهة نظر المدربين)

2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية الإدارية الثلاثة لرؤساء النوادى تغرى لمتغير صنف النشاط(من وجهة نظر المدربين)

***فرضيات الدراسة :**

1- هناك توافر الأنماط القيادية الإدارية الثلاثة (ديمقراطى -ديكتاتورى -متسبب) لرؤساء النوادى الرياضية لكرة القدم (من وجهة نظر المدربين) فى ولاية ورقلة .

-هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية الإدارية الثلاث لرؤساء النوادى لرؤساء النوادى تغرى لمتغير صنف النشاط (من وجهة نظر المدربين)

أهمية البحث: تتجلى هذه الأهمية فى دراسة القيادة وأساليبها و فى المجال الرياضى خصوصا باعتبار أن هذا

الموضوع ضرورى لصنع قيادة ناجحة ورشيدة تساهم فى تطوير الحركة الرياضية فى بلادنا التى تتخبط فيها المنظومة الرياضية فى مشاكل عديدة منها مشكل التسير

-**منهج البحث:** المنهج الوصفى .

العينة وكيفية إختيارها: 273 مدرب

كرة القدم العينية مقصودة

أدوات البحث: الإستبيان

أهم النتائج التى توصل لها الباحث:

1-توافر النمط القيادى الإدارى الديمقراطى لرؤساء النوادى حسب مايدركه المدربون حسب ما يدركه المدربون ،بينما لم يتوافر النمط القيادى الإدارى الديكتاتورى لرؤساء النوادى من وجهة نظر المدربين بينما كان النمط القيادى الإدارى المتسبب لرؤساء النوادى الرياضية بتوافر متوسطة من وجهة نظر المدربين

2-عدم وجود أى فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية الإدارية لرؤساء النوادى تغرى لمتغير لصنف النشاط **أهم التوصيات :**

1-**ضرورى** انتهاج مسيرى المؤسسات الرياضية للنمط القيادى الإدارى الديمقراطى الذى له علاقة بالصحة النفسية الجيدة لمرؤوسيههم وبذلك مردودهم حيد.

2-إجراء دورات تكوينية بمساعدة مختصين فى الشؤون النفسية من اجل تمكين رؤساء المنظمات الرياضية ومنها الأندية من فنيات القيادة الديمقراطية.

- 3-إجراء دورات تكوينية فى التسير الإدارى للمؤسسات الرياضية لأن عدم القدرة على التسير يؤدى بالمؤسسات الى انتهاج اساليب قيادية فاشلة تؤثر على مرؤوسهم سلبا .
- 4-إعادة النظر فى القانون الخاص بالأنشطة الرياضية والتي تخص الأندية الهاوية والمحترفة ،لأن به العديد من النقائص تعيق التسير ،لاسيما و أننا نسمع اليوم بإرادة الجودة التى تستخدم فى المجال الرياضى .
- 5-إجراء دراسات مماثلة على مؤسسات رياضية لها صفات قيادية أعلى كرؤساء الفدراليات والرابطات الرياضيةالخ
- 6-إجراء دراسات مماثلة على فرق أكثر تنافس كالرابطة المحترفة لكرة القدم بغية التعرف على واقع نمط القيادات فيها
- 7-إستخدام نظريات حديثة أخرى ،و مقاييس أخرى فى القيادة كنظرية "هيرسى و بلا نشار" و النظرية التحويلية ...الخ،التي لها مفهوم أخر للقيادة .

2 قرار ناظم حميد 2007

*قلق المنافسة وعلاقته بالرضا عن الدور القيادى لدى رؤساء الفرق فى دورى النخبة العرافى بكرة القدم

*المشكلة :هل توجد علاقة بين حالة قلق المنافسة الرياضية و الرضا عن الدور لرؤساء الفرق فى الدور النخبة العرافى بكرة القدم .

هدف البحث :

- 1-التعرف على قلق مستوى المنافسة بأبعاده (المعرفى ،الجسمى ،الثقة بالنفس)لرؤساء الفرق فى دورى النخبة العرافى بكرة القدم .
- 2-التعرف على مستوى الرضا عن الدور لرؤساء الفرق فى دورى النخبة العرافى بكرة القدم .
- 3-التعرف على العلاقة بين بين قلق المنافسة بأبعاده الثلاثة و الرضا عن الدور لرؤساء الفرق فى دورى النخبة العرافى بكرة القدم .

*الفرضيات :

- 1-وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية سالبة بين البعد المعرفى ووقتى (الإسترخاء ،تحت ضغط المنافسة)لقلق المنافسة و الرضا عن الدور لرؤساء الفرق فى دورى النخبة العرافى بكرة القدم .
- 2-وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية سالبة بين البعد الجسمى لقلق المنافسة ووقتى (الإسترخاء،تحت ضغط المنافسة)والرضا عن الدور لرؤساء الفرق فى دورى النخبة العرافى بكرة القدم .
- 3-وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الثقة بالنفس و بين (الإسترخاء ،تحت ضغط المنافسة) و الرضا عن الدور لرؤساء الفرق فى دورى النخبة العرافى بكرة القدم .

منهج البحث إستخدام الباحث المنهج الوصفى لما تمته لطبيعة المشكلة

*العينة وكيفية إختيارها :

4-التأكد على توفير جميع المتطلبات اللازمة التي تسهم في زيارة الدافعية والاهتمام بالدور و العلاقات الإنسانية بين اللاعبين وتطوير المعارف والخبرات وزيادة الحوافز الى تسهم إلى حد كبير بالشعور العالي بالرضا عن الدور .

5-تأكد المدربين على استخدام أسلوب التدريب الإسترخائي خلال جو المنافسة لدورها في خفض حدة التوتر لدى اللاعبين .

6-أن مظاهر القلق التي يلاحظها المدرب على لاعبيه قد تختلف من مباراة لأخرى حسب أهمية وصعوبة المباراة ،وبالتالي عليه معرفة الحالات والمواقف التي ترفع مستوى القلق للاعبين ليتمكن من توجيه سلوك اللاعب المناسب لها .

7-ضرورة استعانة دوري النخوي بأخصائي نفسى للفرق لتشخيص و علاج الحالات النفسية المصاحبة لأداء اللاعبين .

7-تحديد المصطلحات و المفاهيم:

النمط

لغة:

هي مصطلح خاص بالنوع sexe stereoty ping يتكون لغويا من كلمة stéréo اليونانية وتعني "متين" Sold أو كلمة type تعني نمط ويقصد به النمط المتين أو المتصلب أو عملية النمط المتصلب في الموقف من الجماعات.²

ب إصطلاحا:

يعرفها أحد الباحثين بأنها: " مجرد تقليد الشكل أو النوع الذي تقوم عليه الهيئة أو المؤسسة ويعني التقمص الذي يسهل اكتساب أنماط السلوكات الإجتماعية الخاصة بذلك الفرد و اتجاهاته وقيمه." وهو السلوك السائد أو الأسلوب الذي يمارسه القائد الأكاديمي في أغلب الأحيان و يميزه عن الآخرين.³

إجرائيا:

وتعني النوع أو الشكل من الأشكال التي تقوم عليها المؤسسة، وترتبط بما في كل جتمع من عادات و عرف و تقاليد و اتجاهات، وهي تخضع للقوانين القائمة فيه.

القيادة:

هي القود نقيض السوق، يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها. وقد ثبت في الكتاب الصحيح في اللغة بأن كلمة قيادة مأخوذة من كلمة القيادة و هو الحبل الذي تقاد به الدابة.⁴

إصطلاحا:

² أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات للعلوم الإجتماعية، انجليزي، فرنسي، عربي، مكتبة لبنان بيروت، 1982، ص307.

³ سليمة محجوبي: تأثير برامج التلفزيون على نمطية العلاقات الأسرية، منتوري قسنطينة، 2012، ص12

⁴ طلال عبد الملك الشريف: الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، الرياض، سنة، 2003

القيادة نمط من السلوك غرضه تنظيم جهود مجموعة نحو الأهداف المرغوبة وتوجيهها، وتوجد القيادة السياسية حيث تكون تلك الأهداف المرغوبة سياسية، إنها سلوك وضعي إذا تعتمد القيادة على أشكال معينة لقائدها و الأنصار و الأهداف و طرق تحقيق الأهداف في بيئة معينة، غن قبول الأنصار القيادة تعتمد على احترامهم شرعية القائد فضلا عن الكفاءة المحتملة للقيادة على سبيل المثال، وقد تعتمد هذه الشرعية على تولي القائد دور السلطة رسمية.

هكذا عرفه علماء التحليل السياسي، ولكن هناك تعاريف أخرى منها تعريف معجم إدارة الموارد البشرية لشؤون العاملين على أنها: نوعية المهارات و القدرات التي تمكن الفرد من قيادة الآخرين و توجيههم، وتختلف أساليب القيادة و نوعيتها باختلاف صفات القائد وسماته و نوعية المجموعة المنقادة، وطبيعتها.⁵

6-2/ النمط القيادي: هو الأسلوب المتبع للعمل مع الجماعات لا يختلف كثيرا من مجال لآخر، إلا أنه نظرا لاختلاف أنماط الجماعات في مدى خياراتها أو مستواها الثقافي أو الإجتماعي أو في تقاليد السائدة، ونظرا لأن الجماعات تتباين من حيث الصفات و السمات العامة التي تميز طبيعة كل جماعة أو من أغراض كل جماعة و لكن هناك نواحي يجب إن تتوفر في الاساليب القيادية مهما تنوعت مجالاتها سواء كانت متعلقة بالأسلوب القيادي أو القائد بحد ذاته.⁶

التماسك:

قام كارتررايت وزاند بتعريف التماسك على أنه مفهوم يشير إلى جاذبية الجماعة لأعضائها، كما قام (فستجو و آخرون بتعريف التماسك على أنه المجال الكامل للقوى التي تعمل على الأفراد لكي يضلوا في الجماعة، ولقد أوضحنا أن هناك قوتان هامتان تؤثران على الأعضاء لكي يظلوا في الجماعة وهما: الانجذاب إلى الجماعة ووسائل الضبط.

والمقصود بالتماسك في بحثنا: هو شعور اللاعبين بانتمائهم إلى جماعة الفريق و الولاء لها و تمكنهم بعضويتها ومعاييرها وتحديثهم عنها بدلا أن تحدثهم عن ذواتهم وعملهم معا في سبيل مشترك واستعدادهم لتحمل مسؤولية عمل الفريق و الدفاع عنه، بالإضافة إلى التقارب الشديد بين مكونات جماعة الفريق و الروح المعنوية و الاتحاد والقوة والإنتاج والعمل الجماعي بروح الفريق و الإندماج مالتكامل.⁷

⁵ معجم إدارة الموارد البشرية لشؤون العاملين، إنجليزي، عربي، مكتبة لبنان ناشرون، 2003، ص 87

⁶ إداوي تيد : فن القيادة و التوجيه في إدارة الأعمال العامة، ترجمة عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص 16

⁷ إخلاص محمد عبد الصمد : الإجتماع الرياضي، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، 1996. ص 138

الباب الأول

الخلفية المعرفية النظرية

الفصل الأول

القيادة و الأنماط القيادية

تمهيد:

يعد النمط القيادي نوعاً من السلوك الذي يمارسه المدير مع مرؤوسيه في العمل ليؤثر فيهم تحقيقاً للأهداف المطلوبة منهم بكل فاعلية . وقد نالت دراسة أنماط القيادة اهتمام الباحثين والدارسين في حقل الإدارة حيث أثبتت دراسة هذه الأنماط أن كثيراً من المديرين حققوا نجاحاً رغم اختلاف سبلهم في العمل فمنهم من يلجأ إلى دفع عجلة العمل بشدة وسرعة ومنهم من يديرها في رفق ومنهم من يفضل طريقة الأمر بالعمل بينما يؤثر غيرهم الوقوف على رغبات ومقترحات المرؤوسين . وبناء عليه صنف علماء الإدارة القيادة من حيث أسلوب ممارستها إلى ثلاثة أنماط رئيسية تشمل النمط الأوتوقراطي ، النمط الديمقراطي والنمط الفوضوي

1- مفهوم القيادة في المجال الرياضي:

1-1- تعريف القيادة

- تعريف همفل وكونس Hemphill Coons 1957 : عرفها على أنها : سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد اتجاه هدف مشترك بينهم¹

وقد أشار أندرو دوبرين " Andrew Dubrin " على أن القيادة تتضمن مايلي:

- القدرة التي توحى بالثقة والمساندة بين الأفراد من أجل تحقيق أهداف منظمة.

- القدرة على بث الثقة والتأييد في نفوس الأفراد المطلوب منهم إنجاز أهداف منظمة.

- التأثير الشخصي المنظم والموجه من خلال عملية الاتصال من أجل تحقيق هدف معين.

- هي القوة الفعالة وتنظيم الجماعة أثناء عملية تحقيق الهدف.

وقد أشار محمد حسن علاوي(1998) إلى القيادة بأنها: " العملية التي يقوم فيها فرد من أفراد جماعة منظمة بتوجيه سلوك أفرادها لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم ".

ويرى أحمد سيد مصطفى (2000) : " أن القيادة الناجحة هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام على أداء متميز يحقق أهداف مخططة "

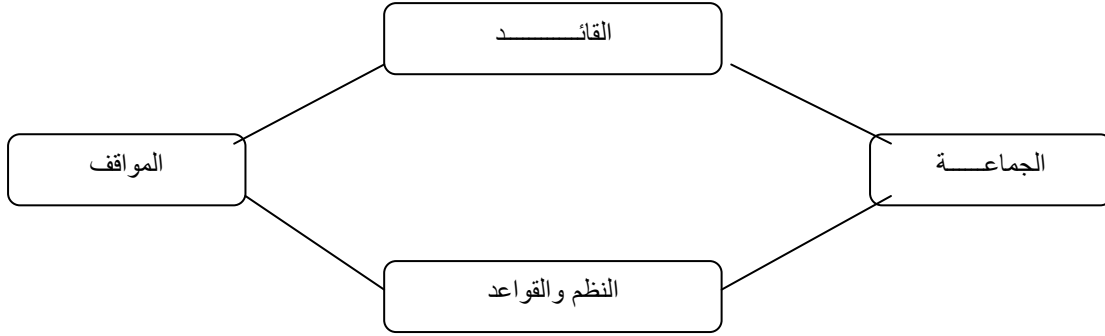
كما أشار أحمد إسماعيل حجي (1994) إلى القيادة بأنها: "إنجاز عمل ما عن طريق التأكيد من أن أفراد الجماعة يعملون معا بطريقة طيبة ، وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية، والقائد يقود الجماعة في تحديد الأهداف و التخطيط وتنفيذ العمل وتحقيق التقدم في الأداء ووضع معايير يقاس بها هذا الأداء ويسعى القائد للحفاظ على وحدة الجماعة وإحساس أفرادها بلذة الإنجاز.²

1-2- مكونات القيادة في المجال الرياضي:³

هناك أربعة أركان أساسية في مكونات القيادة والشكل التالي يوضح ذلك :

¹سهيلة عباس: القيادة الابتكارية والأداء التميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2004،ص12
²مصطفى حسين باهي وأحمد كمال نصاري: مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الإتجاهات الحديثة، مكتبة الأنجلو المصرية، 2006، ص03-04.

³محمد فتحي : 766مصطلح إداري، دار التوزيع و النشر الإسلامية، القاهرة، 2003، ص159.



شكل رقم(01): يوضح مكونات القيادة في المجال الرياضي

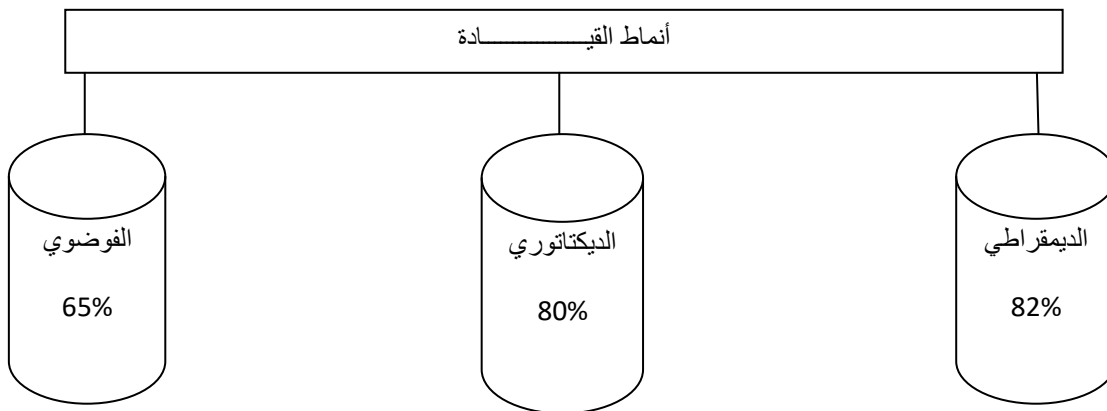
1-3- الأنماط القيادية:

ومن خلال تحليل آراء (30) عالما من علماء الإدارة وعلم النفس بلغ عدد أنماط القيادة 32 نمطا (يمكن الرجوع لرسالة الدكتوراه الخاصة بالمؤلف "أنماط السلوك القيادي في المجال الرياضي وعلاقتها بالمستوى الإقتصادي الإجتماعي").

وقد تراوحت النسبة % لآراء العلماء في أنماط السلوك القيادي بين 2% : 82% وقد اتفق أكثر من 65%

من العلماء على أن أنماط القيادة تتمثل في: الديمقراطي 82%، الديكتاتوري 80%، الفوضوي 65%.

وفيما يلي تحليل لهذه الأنماط:¹



¹ جمال محمد علي و أحمد العمادي: القيادة في المجال الرياضي، دار الفكر العربي، ط1، 2015، ص33.

1-4- القيادة الديمقراطية:

رفيقك في السفينة لا يصنع لك فيها ثقبا

سمي هذا النمط القيادي حديثا بالنمط التشاركي، حيث تقوم العلاقة بين رئيس الفريق و مرؤوسيه المشاركة في التخطيط وتنظيم وتنسيق وكذلك في اتخاذ القرارات¹... مما يؤدي إلى التزام الجماعة تجاه سياقات العمل وتحفز لديهم الرغبة على الجدية وتحمل المسؤولية وتنمية القدرة على الإبداع والتجديد، وتتوفر لها كامل الحرية للاتصال والتعبير عن مفاهيمها الفكرية والعقائدية فيما بينها أو مع المحيط الخارجي، مما يبعث روح التفاؤل واستشراف المستقبل ويؤدي إلى خلق القيادة والقادة... فالقيادة الديمقراطية على هذا الأساس هي القيادة الإنسانية والجماعية التي تضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم كنموذج في تحقيق ذواتهم ويعبر عن طموحاتهم المشروعة بإطار الولاء له والإخلاص منه، ويتصرف ويتمثل في جميع أعماله بما يعمق لديهم صورة الإخلاص والتفاني للمصالح (الجماعية)².

1-4-1- خصائص الأسلوب الديمقراطي

من الممكن القول أن القائد الديمقراطي هو ذلك الذي يتصف بأن يكون موضوعيا في تناوله لأراء الآخرين، عادلا في إصدار الأحكام على هذه الآراء، وأن يشجع النقد الذاتي ويسمح بإبداء وجهات النظر، كما يعطي لأفراد الجماعة الحرية في الاختيار وتقديم الاقتراحات في أي لحظة من اللحظات، كما يعمل على تماسك الجماعة وترابطها من خلال سلوكه المتفاعل والذي يمثل نموذجا يقتدي به، كما يشرف على أمور الجماعة ويتأكد من الثقة المتبادلة بين الأفراد كما يعمل القائد الديمقراطي على أن تسود روح الود والتفاهم بينه وبين الأفراد وتحقيق الأمن النفسي للأفراد وابتعاده عن الأساليب العدوانية والتسلطية بإلغاء أي أثر لوجود المسافة الاجتماعية بينه وبين الأفراد.³

ومن خصائص الأسلوب القيادي الديمقراطي أيضا، المشاركة في التخطيط والتفاعل السوي (الإيجابي والمتوازن) والتنافس البناء القائم بين أعضاء المنظمة أو التنظيم أفقيا وعموديا، وكذلك وضوح الأهداف والأدوار بالنسبة

¹ عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية ، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت، دار النهضة العربية، ط1، 2000، ص95.

² طارق عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص، 53.

³ السيد صبحي: تصرفات سلوكية، مكتبة إبراهيمي، المدينة المنورة، 1988، ص 117-118.

للأصناف العاملة، كما يتميز الأسلوب الديمقراطي بعملية الاتصال المتبادلة وبروز روح المبادرة على المستوى الفردي والجماعي¹.

فالقائد الديمقراطي هو ذلك القائد الذي يعمل على تنمية الجهود التعاونية وخلق روح العمل الجماعية بينه وبين مرؤوسيه وموظفيه².

"ولكي يتمكن القائد الديمقراطي أن يحقق غاياته في ممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية مع موظفيه تقع على عاتقه مهمة تحقيق التآلف والتعاون بينهم، وتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ومحاولة إيجاد حلول لها ثم عليه أن لا يدخر جهداً للعمل على إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية"³. إن من ميزات القائد الذي يستعمل النمط الديمقراطي أنه يعرف قدر نفسه ويكون واثقاً من تصرفاته، يتقبل الانتقاد الموضوعي من مرؤوسيه، عادلاً في معاملاته لهم بتحسس مشاعرهم تجاه قيادته، يعتني بقضاياهم ويتعاون معهم على إيجاد الحلول المجدية لها في إطار العمل الوظيفي.

ولا يمكن للقيادة الديمقراطية أن تحقق درجة عالية من دفع المسؤولين إلى العمل دون تلبية حاجياتهم وإشباعها، وتمثل الحوافز الإيجابية إحدى الوسائل لإشباع الحاجات الإنسانية، وهذا يتطلب من القائد تفهم الحاجات الملحة لديهم وحفزهم أيضاً من خلال خلق حوافز جديدة وغير موجودة أصلاً، وبصفة عامة تشمل الحاجات الإنسانية للعاملين ثلاثة مجموعات هي:

الحاجات الاقتصادية، الحاجات النفسية، الحاجات الاجتماعية⁴.

1-4-2- نتائج الأسلوب الديمقراطي

وتظهر نتائج الأسلوب الديمقراطي في النواحي التالية :

من حيث الثقة المتبادلة بين الأفراد بعضهم وبين الرائد، فالمناخ الديمقراطي يوجد جواً من الثقة المتبادلة، والتجاوب التلقائي بين الأفراد بعضهم البعض وبين القائد، فيعرضون عليه مشكلاتهم وأسرارهم وحرص الأفراد الحصول على التقدير من بعضهم البعض، وهكذا فالمناخ الديمقراطي ينطوي على ود أكثر وتذمر أقل.

أما من حيث السلوك الانفعالي الملاحظ، فالأسلوب الديمقراطي لا يتضح فيه أي شعور بالقلق بل هناك شعور بالاستقرار والراحة النفسية.

ومن حيث ترك الرواد للنادي أو المنظمة تماماً (تعهد الرواد في جميع النوادي أن يتغيبوا لفترات قصيرة عن بعض الاجتماعات)، فكانت النتيجة أن العمل في غياب القائد مساوياً للعمل في حضوره، كما أن النشاط في غيابه مساوياً

¹فضيل دليلو وآخرون : إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، مخر التطبيقات النفسية و التربوية، قسنطينة، ص106.

²ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة ، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1992، ص132.

³حليم المنيري وعصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992، ص245.

⁴حسن إبراهيم وعبد العاطي أحمد الصياد : البناء العملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضى الوظيفي ، مجلة رسالة الخليج ، العدد 80 ، 1993 ، ص 100.

للنشاط في حضوره، أما من ناحية السلوك الاجتماعي، فالأسلوب الديمقراطي يظهر عنه وجود إشارات ود واضحة بين الأعضاء في سلوكهم الاجتماعي والشعور بالـ " نحن " أقوى من الفرد.¹

" القيادة بحد ذاتها ضرب من السلوك الدال على التفاعل المتبادل بين من يتولى القيادة في المجموعة وبين أعضائها ككل ".² وهو ما نلاحظه.

ويرى بعض الكتاب في الإدارة أن أسلوب المشاركة أو الاستشارة بآراء المرؤوسين، طريقة غير عملية وقليل طائلها، هذا وقد يؤدي الاهتمام الزائد في رعاية رغبات الموظفين ضررا جسيما بالمصالح الأساسية للتنظيم وعليه كمبرج من هذا التناقض يعتمدون أن أفضل القادة هم أولئك الذين يراعون اهتماما معدولا بشؤون العاملين ويركزون في ذات الوقت اهتمامهم على سير العمليات الإنتاجية.³

1-5- القيادة الأوتوقراطية:

يطلق على هذا النوع من الأنماط القيادية بالقيادة التسلطية أو الفردية والإدارة الحديثة تطلق عليها القيادة التوجيهية، حيث يلجأ رئيس الفريق إلى ممارسة الأساليب الاستبدادية لأداء وتنفيذ وظيفته، وينفرد في وضع القرارات المتعلقة بالفريق دون إشراك أي شخص آخر، فهو الذي يحدد طبيعة الأنشطة دون الالتزام بتطبيق الأساليب التخطيطية ومن ثم فعلاقاته مع المرؤوسين تستند إلى أساس شخصي فقط، وعنصر الجزاء الذي يطبقه ثوبا أو عقابا لا يكون قائما على أسس موضوعية ومن ثم يؤدي إلى حدوث عداوات في الفريق وانقسامات قد تسبب تعثر الفريق في تحقيق أهدافه.

وعلى الرغم من أن هذا النمط القيادي قد يؤدي إلى الالتزام بالعمل وزيادة الإنتاج، إلا أن له في المقابل آثارا سلبية على مستوى الأفراد وشخصياتهم، ومن ثم يبقى تماسك العمل موقوفا على وجود رئيس الفريق، فإذا غاب أدى إلى اضطراب العمل وإشاعة الفوضى، وهذا يؤدي حتما إلى انخفاض الروح المعنوية لدى اللاعبين و المدرب، وانعدام الثقة بينهم وبين رئيس الفريق، وينعكس على روح التعاون بينهم، فقد يؤدي إلى كره بعضهم بعضا.⁴

1-5-1- خصائص النمط الأوتوقراطي

إن القائد المستبد له قدر قليل من الثقة في القدرات الأعضاء ، ويعتقد أن التواب (العقاب) المادي وحده هو الذي يحفز الناس للعمل ويصدر الأوامر لتنفيذ من دون نقاش.⁵

¹ حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي، عالم الكتاب، ط5، السعودية. ص310

² عبد العلي الجسماني : علم النفس الاجتماعي والتربوي ، دار النهضة العربية للعلوم، ط1 ، لبنان ، 1994، ص433

³ حليم المنيري وعصام بدوي :الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، مرجع سابق، ص، 242

⁴ عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص 95

⁵ هشام يحي طالب : دليل التدريب القيادي ، سلسلة التنمية البشرية، ط1، ب س ، الأردن ، ص 56.

ويتميز الأسلوب الأوتوقراطي بالتمركز السلطة والنفوذ وأخذ القرار في مستوى واحد والسيطرة على الإلتباع ، كما
 نغير إستراتيجيات المكافآت والعقوبات دينامية الفعل لدى القائد ، وتظهر روح التنافس بين أعضاء التنظيم ، مما
 يؤدي إلى اضطرابات في شخصية بعض الأعضاء ، مما يجعل الاتصال ها بطا وجافا وعلى شكل أوامر ، كما
 يظهر التهميش المطلق للأعضاء أثناء التخطيط أو في عملية التحويل التنظيمي ، وقد تنشأ بعض الأمراض
 النفسية لدى الأتباع تحت ظل هذه القيادة أو هذا الأسلوب نتيجة لعدم مشاركة الفرد ذاته في شؤون تهمة هو
 بالدرجة الأولى ، أو أن ينتاب الفرد عدم الأمن التنظيمي نتيجة لجهلة بدرجة التضامن الجماعي لدى بقية الأعضاء
 ، حيث يسعى القائد في ظل القيادة السلطوية إلى خلق شخصيات طفيلية لدى بقية الأعضاء تهدد التحكم في
 مصيرهم أثناء العمل¹.

والقائد التسلطي يحاول محو الخلاف إما بعدم الاستماع إليه أو بعدم السماح به ، وهو عندما بمحوه لا يقضي
 عليه نهائيا ولكن يخيفه فحسب ، وهو ينظر إلى مجموعة العمل التابعة له كوحدة إنتاجية واقتصادية والمرؤوسين
 كمصادر للإنتاج². ومن مميزات هذا النوع من القادة " أنهم يركزون اهتماما بالغا على الانجازات ويهدف من وراء
 ذلك إلى تحسين مركزه الوظيفي وتوطيده ، وفي تعامله مع موظفيه ، ويكون هذا

القائد شديد المراس ، لا بالمشاركة في اتخاذ القرارات ولا يقيم للعلاقات الإنسانية معهم وزنا ، ويبدو التنظيم وكأنه
 عرض رجل واحد بقيمة الأفراد ليس لهم حولا ولا قوة إلا السماح والطاعة³.

1-5-2- نتائج الأسلوب الأوتوقراطي

فمن حيث الثقة المتبادلة بين الأفراد بعضهم بعضا وبين القائد نجد أن المناخ الأتوقراطي يجعل الأفراد
 أكثر اعتمادا على القائد وأكثر تملقا له وسيعا لجذب انتباهه ولفت أنظاره إليهم للحصول على التواب وتجنبا
 للعقاب ، ولا يكن هناك جو من الثقة المتبادلة لا بين الأفراد ولا بينهم ولا بين القائد ، ويبدو أن الأسلوب
 الأوتوقراطي يخلق كراهية نحو القائد.

أما من حيث السلوك الانفعالي ، فنجد أن الأسلوب الأوتوقراطي يسود فيه الشعور بالصد والإحباط
 وبالتالي القلق وعدم الاستقرار وحدة الطبع و انخفاض الروح المعنوية الجماعة .

نجد أن الأعضاء أقدار من الجماعات الأخرى على العمل المستمر أثناء حضور القائد فقط ، إلا أن
 العمل يتأخر إذا تأخر القائد ويتوقف مع انصرافه أما من ناحية السلوك الاجتماعي فيتميز هذا الأسلوب
 بالعدوانية بين الأعضاء ويتميز سلوكهم بالتخريب وكثرة الشجار وعجزهم عن القيام بعمل تعاوني⁴، نلاحظ أن
 هذا الأسلوب يؤدي إلى عدم تماسك الجماعة وسيطرة البعض على الآخر وظهور روح التعالي بينهم ..

¹فضيل دليلو وآخرون : إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، مرجع سابق،ص107 .

²عبد الفتاح حسن: مبادئ الإدارة العامة ، دار النهضة العربية، القاهرة، 1976، ص254

³حليم المنيري وعصام بدوي : الإدارة في الميدان الرياضي ، مرجع سابق، ص232

⁴حامد عبد الزهران : علم النفس الاجتماعي، مرجع سابق، ص312-313.

أما أهداف الجماعة في ظل هذا النظام فلا تكون واضحة في أذهانهم ، كما أنه يحاول أن يقلل من فرص الاتصال بين الأعضاء وبذلك لا توجد تماسك قوي بين أعضاء جماعة ولذلك سرعان ما نفرط عقدها إذا تغيب القائد أو اختفى¹.

وكما قد يبدو لأول وهلة أن أسلوب الأوتوقراطي في القيادة ، تشعر الأبدان ويحمل في طياته بذور الرفض عند المرؤوسين ، ويترتب عليه آثار سلبية في العمل لمنافاته الطبائع الإنسانية لدى العاملين في التنظيم غير أن بعض الدراسات كشفت عن نتائج إيجابية لممارسة هذا الأسلوب في التطبيق ، وفي المواقف معينة تقتضي الضرورة أن لا مناص من اللجوء إلى تطبيقية .

" ففي خلال فترة الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي قد تهدد سلامة التنظيم ، وكيانه ومصالح العاملين فيه تظهر الحاجة الملحة لممارسة الحزم والشدة لحسم الأمور سريعاً ، ويكون حينئذ الأسلوب الأوتوقراطي هو خير علاج ناجح لمواجهة تلك الظروف الحرجة².

يتبنى بعض المفكرين الإداريين على النمط الأوتوقراطي في القيادة لاعتقادهم أن القائد من هذه الفصيلة يتقانى في إنجاز المهام القيادية الخاصة لزيادة المعدلات في المستويات الإنتاجية ، وعلى المستوى الإنتاجي يعتمد كل من كار و كاتر أن : " تطبيق الأسلوب الأوتوقراطي في الإدارة يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين في التنظيم ، وبالتالي يتولد عن نشوء مثل هذه الحالة ، مضاعفة في تدهور معدلات الإنتاج ، و عرقلة سير العمليات الإدارية³" ، فالعاملين في ظل النظام الأوتوقراطي تتولد عنهم مشاعر السخط والتذمر من العمل وفقدان روح التعاون فيما بينهم ، يصاحبها عدم الولاء للقائد ويحدو بالكثيرين منهم إلى التغيب عن العمل أو تركه كلية مما يؤدي إلى نقص حاد في الكفاءات الإدارية .

إن مثل هذا الوضع المماثل سيترك آثار يصعب إصلاحها وتصبح مخاطرها جدية على سير العمل في كافة المستويات التنظيمية .

" يتضح من تحليل مزايا وما قدم الأسلوب الأوتوقراطية في القيادة أنه كان أكثر ملائمة للإدارة في العهود الماضية ، حيث أن التنظيمات قديماً لم تكن معقدة أو ضخمة كما عليه الحال اليوم ، والعاملين فيها آنذاك لم يكونوا على درجة عالية من المستوى العلمي والتقدم التكنولوجي⁴ ، عكس الحال في عصرنا الحاضر فإن القيادة الأوتوقراطية يصعب تطبيقها في الإدارة التنظيمات الحديثة الضخمة ، ذات الطبيعة النفسية والإنسانية المعقدة ، وهذا إن جاز الصلاح ممارسة الأوتوقراطية مؤقتاً في مواقف معينة ، لكن لم يعد يستساغ العمل بها في ظل الإدارات الحديثة .

1-6- الأسلوب الفوضوي:

¹ عبد الرحمان محمد عيسوي : دراسات علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، للطباعة و النشر، بيروت، 1974، ص 371

² حسن إبراهيم وعبد العاطي أحمد الصياد: البناء العملي... وعلاقة هذه الأنماط بالرضى الوظيفي ، مرجع سابق، ص119

³ حليم المنيري وعصام بدوي : القيادة في الميدان الرياضي ، مرجع سابق ، ص241.

⁴ حسن إبراهيم وعبد العاطي أحمد الصياد: : البناء العملي... وعلاقة هذه الأنماط بالرضى الوظيفي، مرجع سابق، ص212

و يطلق عليه أيضا الحرية المطلقة أو قيادة عدم التدخل ، و في هذا النوع من القيادة يكون هناك حرية مطلقة للأفراد في التخطيط للعمل و تحديد الأهداف ، اتخاذ القرارات و اختيار النشاط و الأصدقاء كذلك فان السلوك يكون حياديا فلا يشارك إلا بحد أدنى من المشاركة مع إظهار الاستعداد للمعاونة ، و من نتائج هذا النوع من القيادة أن علاقات الود و الثقة المتبادلة بين الأفراد تكون بدرجة متوسطة أيضا.¹

1-6-1- خصائص النمط الفوضوي

إن هذا النمط من القيادة يمنح الأتباع أو المرؤوسين درجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالهم وفي وضع أهدافهم وفي تحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها ، ويقوم القائد بتزويد المرؤوسين بالمعلومات والعمل كوسيلة إتصال مع البيئة الخارجية فقط ، والقائد الليبرالي ثقته في قدراته القيادية ضعيفة ، ولا يقوم بتحديد أي أهداف لإتباعه أنه قليل الاتصال بالأفراد والتفاعل معهم.²

ومن أهم المميزات التي يختص بها أسلوب القيادة الحرة ، أن القائد في هذا النوع من الأنماط الإدارية يتبنى مبدأ غايته أن يمنح أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه في ممارسة نشاطهم ، والحرية في عملية صياغة القرارات الإدارية وتنفيذها بما يتفق ومصصلحة التنظيم ، فالقيادة الحرة أو الطليعة تصمم وتوجه السياسة العامة ، ولكنها تترك عمليات التنفيذ وعلاج القضايا الإدارية بيد المرؤوسين والموظفين في التنظيم.³

فالقائد الحر يفتح باب التفويض على مصراعيه في عملية الإدارية ثم يتبع أسلوب الاتصالات المباشرة لشمول كافة أعضاء التنظيم الذين بدورهم يترك لهم حرية العمل الإداري ضمن إطار السياسة العامة التي يمر بها الإداري.⁴

إذن فالقيادة ذات الأسلوب الفوضوي تتميز بالحرية المطلقة ولا يتدخل فيها القائد في شؤون الأعضاء إذا طلب منه ، كما تكثر فيها الفوضى وضياح الوقت ، وتبدو آثار التفكك الداخلي وعدم الاستقرار وغياب التنسيق لتحقيق الأهداف .

1-6-2- نتائج الأسلوب الفوضوي

-ومما ينتج عن الأسلوب الفوضوي التسببي أن الثقة المتبادلة تكون على درجة متوسطة أما من ناحية السلوك الانفعالي فإن مستوى النمو متوسط ، وفي حالة غياب القائد يكون العمل والنشاط في المنظمة أكثر من إنتاجهم العادي ، أما من ناحية السلوك الاجتماعي فيتميز بالثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم وبعض وبينهم وبين القائد ويكون القلق والتذمر بدرجة متوسطة ، ويعمل بعض الأفراد بطاقة كبيرة وبعضهم قد لا يشارك في النشاط الاجتماعي مطلقا ويتقدم النشاط بطريق الصدفة .

¹ - السيد الحاوي : المدرب الرياضي - المركز العربي للنشر - مصر - ط1 - 2002 - ص 20.

² هشام يحيى طالب: دليل التدريب القيادي، مرجع سابق، ص 57.

³ حليم المنيري وعصام بدوي :الإدارة في الميدان الرياضي ،مرجع سابق، ص 249.

⁴ حسن شلتوت وحسن معوض :التنظيم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 62.

" وتتلخص النتائج التي يمكن الحصول عليها ، في أن أعضاء الجماعة قد أظهروا حاجة واضحة إلى اهتمام القائد في القيادة الحرة والمشاهلة وكان واضحا أنه في نطاق القيادة الحرة تبدي شيئا من المشاعر العدائية ومظاهر القلق " ¹.

1-6-3- نقد الأسلوب الفوضوي

- **ضعف الاتصال بين القائد والأعضاء**: إذا كان في الأوتوقراطية وحيد الاتجاه أي من القائد والديمقراطية ذو اتجاهين فإنه في الأسلوب الفوضوي يكاد لا يشعر بوجوده ، والنتيجة لا محاولة فوضوية العمل والتأخير في انجازه وعدم الرضا بين الأعضاء في كثير من الحالات .

- **تذبذب الروح المعنوية**: إن القادة التسببية - رغم نطاق ضعفها - أقرب إلى القيادة الديمقراطية فإن الروح المعنوية تكون بين تذبذب في الارتفاع الانخفاض ، فترتفع لتكوين الحرية المعطاة للجماعة تساعد كثيرا على الشعور الإنساني والرضا عن العمل وخلق الإبداع والتعاون بين الأعضاء إلا أن هذه الروح المعنوية لا تبقى دائما في مستوى واحد ، نظرا لغياب التشجيع أو النقد الموضوعي .

- **ضعف التنسيق**: نلاحظ غياب مشاركة القائد في الأسلوب الفوضوي ، وهذا ما يجعل الاجتهادات الصادرة عن أعضاء الجماعة تتباين مما يؤدي تشتت الجهود وضياح الوقت ، وتحقيق الأهداف يتطلب جهدا كبيرا ووقتا كثيرا وبالتالي ففقات أكثر ، وليس الإهمال بين القائد والإتباع.

1-7- العوامل التي تؤثر في (أسلوب) اختيار أسلوب القيادة

- إن من أهم العوامل التي تؤثر على اختيار النموذج القيادي هي عوامل تخص القائد نفسه وأخرى تخص المرؤوسين أنفسهم وثالثة تخص الموقف والبيئة وهي: ²

- **العوامل التي تخص القائد**: إن من الأمور التي يأخذها بعين الاعتبار أي قائد مدى تحمل المرؤوسين المسؤولية ومدى إمكان الاعتماد عليهم في المواجهة الموقف وذلك يعتمد على القيم التي يؤمن بها القائد (مشاركة المرؤوسين مثلا).

- **عوامل تتعلق بالمرؤوسين**: فقد يميل البعض المرؤوسين إلى الاستقلالية ويميل البعض الآخر إلى الاعتماد في عملية اتخاذ القرار .

- **ظروف البيئة**: ظروف البيئة لها إلا الأثر الكبير في إتباع نمط قيادي إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من النمط قيادي ، كذلك موقع المنظمة الجغرافي أو كبر حجمها ونوع الجماعات يمثل عاملا مهما في إتباع نمط قيادي معين .

- **الموقف**: أما الموقف فهو يؤثر على إتباع نموذج قيادي معين ، فإن مواقف الأزمات لا تشجع القادة على المشاركة المرؤوسين .

¹ بوجمعة بولقريعات: القيادة الإدارية ودورها في تطوير الإدارة الجزائرية ، رسالة غير منشورة، 1982، ص23-24.

² جمال الدين لعيسات : السلوك التنظيمي وتطوير الإدارة ، دار الطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2002، ص36-37.

الضغوط الزمنية : كما أن الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرار قد تميل بالرئيس إلى الانفراد في إصدار القرار دون الرجوع لمشاركة الجماعة .

1-8- أثر الانتقال من أسلوب إلى آخر

الانتقال من الأسلوب الأوتوقراطي إلى الديمقراطية أو الحرية المطلقة يترتب عليه في أول الأمر انفجار عنيف وخاصة في حالة الأفراد الذين سبق لهم الخضوع للنظام الأوتوقراطي ، هذا الانفجار يدلنا على ما كان يشعر به الأفراد سابقا من كبت وتوتر شديدين ، إلا أن هذا السلوك لا يدوم طويلا ، بل يتأقلم مع المناخ الجديد الديمقراطية أو الحرية المطلقة ، ولانتقال من الأوتوقراطية إلى الديمقراطية أو الفوضوية ثم إلى الأوتوقراطية مرة ثانية ، يقابل بمعارضة شديدة بعد تجربة الديمقراطية¹.

وهكذا فإن القيادة الديمقراطية هي الأسلوب الذي يجب أن نعمل على تنمية وتدعيمه ، والفرد كما يفرض النظام والسلطة المفروضين عليه من الخارج . فإنه كذلك لا يستريح إلى عدم وجود أي توجيه بالمرّة ، وعدم وجود هدف يسترشد به ، فحاجة الفرد إلى الحرية تقابلها حاجته إلى الضبط في إطار المناخ الديمقراطي ، فالقيادة الديمقراطية ينبغي أن تكون وسيلة لتحقيق أهداف الجماعة لا غاية في حد ذاتها .

ويبقى حجم الفرد هو نفس حجم المشكلة التي توقعه أو تقيه ، والفرق بين القائد الفاعل والغير فاعل لا يتمثل في حجم المشاكل التي يواجهها أي منها بل يمكن في مدى الفعالية التي يستجيب بها كل منها لمشاكله ، فالشخص غير الفاعل يتحارب مع مشاكله بينما يستجيب بها كل ويتعلم منها لمشاكله فالشخص غير الفاعل يتجاوب مع مشاكله ، بينما يستجيب القائد الفاعل مع مشاكله ويتعلم منها .

¹ حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي ، مرجع سابق ، ص313

خلاصة:

إن القيادة تتضمن قيام القادة ببحث وتحسيس العاملين لإنجاز أعمالهم بصورة جيدة مهما كانت المهام الموكلة إليهم وحتى يمكن أداء ذلك بكفاءة يجب أن تكون مدركا لجميع العوامل المؤثرة في الموقف القيادي ومن ثم اختيار الأسلوب القيادي المناسب .

وبعدما تعرفنا عليه من أساليب قيادية وهي محصورة في ثلاث أساليب ديمقراطية ،أوتوقراطي وفوضوي . نجد أن الأسلوب الديمقراطي في القيادة هو أكثر هذه الأساليب فعالية وإنتاجية ، لأنه يؤدي إلى توليد أفكار جيدة وإحداث تغييرات إيجابية وترسيخ الشعور بالمسؤولية الجماعية .

الفصل الثاني تماسك الفريق

تمهيد:

يعتبر الإنسان بطبعه الاجتماعي، يتفاعل مع أفراد مجتمعه يأخذ منه سلوكيات ومعاملات اجتماعية يستطيع أن يندمج وان يتكيف بصورة تحفظ لنفسه مكانة ودورا منوطا به لخدمة نفسه ومجتمعه، فالفرد يمر خلال تنشئته الاجتماعية المتعددة أولها الجماعة، الأسرة ثم اللعب مع الأصدقاء ثم المدرسة ثم الجماعة ثم جماعة الهويات الخاصة والجماعات الرياضية والدينية والسياسية والمنظمات الاجتماعية والاقتصادية، كل هذه الجماعات تكسب الفرد خبرات ومهارات في المرافق خلال تفاعله الجماعي ولذلك تقاس شخصية ونضج الفرد بالجماعة التي ينتمي إليها في المجتمع . كما كانت الجماعة تعتبر كتنظيمة غير مقبولة قديما، وتتذر بأن الخوض في العمل المشترك يتطلب تنظيما كما إن البعض من المسؤولين الإداريين، وأرباب العمل اللذين لا يتقون في العمل المشترك ويفضلون العمل الفردي على العمل المشترك، غير أن هناك من المسؤولين من يصرح بافتخار بأن يضعوا كل تقاريرهم في يد الجماعة بل العمل المشترك . ولهذا ارتأينا أن نقدم في هذا الجانب تعريف لمفهوم الجماعة وخصائصها مرورا بالعوامل المؤثرة على هذا الأخيرة وتماسكها في المجال الرياضي، مع التطرق لشروط تماسك الجماعة الرياضية والى الدور الذي يلعبه رئيس الفريق.

2- مفهوم تماسك الفريق الرياضي:

إن تماسك الفريق الرياضي، يمثل الظواهر الأساسية، لاستمرار اللاعبين في عضوية الفريق الرياضي، إذ أن التماسك هو الخيط الذي يربط بين أفراد الفريق، والذي يبقّي على العلاقات بين مختلف أفرادهِ، وعلى هذه فإنه يمكن تعريف تماسك الجماعة ب:

- يعرفه "حنفي محمود سليمان" بأنه "درجة انجذاب الأفراد إلى الجماعة ورغبتهم في الاحتفاظ بعضويتهم فيها، فكلما زادت درجة الانجذاب وبالتالي الرغبة في العضوية، كلما زادت درجة تماسك الجماعة والعكس صحيح".¹

- ويعرف التماسك بأنه "محصلة القوى التي تجذب الأعضاء إلى الجماعة، وتدفعهم إلى البقاء فيها، ومقاومة التخلي عن عضويتها".

- ويتضمن تماسك الجماعة التقارب الشديد بين مكوناتها، والاتحاد والقوة والعمل بروح الفريق، ويتضمن شعور الأفراد بانتمائهم إلى الجماعة والولاء لها، وتمسكهم بعضويتها ومعاييرها، وعملهم معا في سبيل تحقيق هدف مشترك، ويتضمن أيضا التقارب الشديد بين مكونات الجماعة، واستعدادهم لتحمل مسؤولية عملهم، والدفاع عنها.²

- ويعرف "فستنجروباك" تماسك الجماعة على أنه "متوسط القوى الناتجة، والمؤثرة في توجيه أفراد الجماعة نحو جماعاتهم".³

- ويعرفه "جليمبوسكي" أن التماسك ليس فقط الولاء الجماعي، أو جاذبية الجماعة لكنها أيضا جهود الأعضاء للتعاون، ومستوى دوافعهم لإنجاز المهام بحماس وكفاءة.⁴

وفي المجال الرياضي، نجد أن تعريف التماسك أشار إليه بعض الباحثين في مجال دراسة الجماعة الرياضية أو الفريق الرياضي، ومن أهم هؤلاء الباحثين نجد: "دوناللي" و"كارون" و"شيلادواري" (1980) إلى أنه يمكن النظر إلى تماسك الفريق الرياضي من منظورين هما:

المنظور الأول:

¹حسان الجيلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الجزائر، 2008، ص135

²جودت بني جابر: علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن. 2004، ص38

³خليل عبد الرحمن المعاينة: علم النفس الاجتماعي، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الثانية، الأردن. 2007، ص109.

⁴السيد عبد الحميد عطية: مفاهيم وأساسيات في طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، الإسكندرية، 2003، ص50.

يشير على تعريف تماسك الفريق الرياضي بأنه "محصلة القوى التي توجه اللاعبين نحو الفريق، أو محصلة القوى التي تجذب اللاعبين على الاستمرار في عضوية الفريق أي محصلة قوى جاذبية الفريق لأعضائه".

المنظور الثاني:

يشير إلى تعريف تماسك الجماعة الرياضية أو الفريق الرياضي بأنه "محصلة القوى الدافعة لاستمرار بقاء الجماعة، والمحافظة عليها"¹.

ويمكن تعريف تماسك الفريق الرياضي بأنه "عملية ديناميكية، تنعكس في ميل أعضاء الفريق للعمل معاً، واتحادهم في سعيهم نحو تحقيق الأهداف والأغراض"².

كما يمكن تعريف تماسك الفريق على أنه "شعور اللاعبين شعوراً قوياً بانتمائهم إلى الفريق، وتحديثهم عنه بدلاً من تحديثهم عن أنفسهم".

كما يمكن تعريفه أيضاً على أنه "الفريق الذي يكون كل لاعب فيه على أهبة الاستعداد، لتحمل المسؤولية المشتركة للفريق، والذي يتميز أفراداه بالروح المعنوية العالية، التي تتمثل في استعداد كل لاعب بالتضحية بالمصالح الشخصية في سبيل مصلحة الفريق الرياضي"³.

وما يمكن أن نستخلصه من هذه التعاريف هو أن تماسك الفريق الرياضي يعني "قوة العلاقات بين لاعبي الفريق الرياضي، ومدى استمرارية اللاعبين في عضوية الفريق الرياضي، ومدى تحملهم المسؤولية عن أعمالهم والدفاع عنها في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة، وحيث يصبح اللاعب يتحدث باسم الجماعة سواء في التدريبات أو المنافسات وحتى خارج الإطار الرياضي، وتفضيل المصلحة العامة للفريق عن المصلحة الشخصية والسعي بروح معنوية عالية لتحقيق تلك الأهداف المشتركة، وبالتالي المحافظة على استمرار الفريق الرياضي كوحدة جماعية.

2-1- أهمية تماسك الفريق الرياضي:

إن المدربين الناجحين يؤمنون بأن تماسك الفريق هو العامل الحاسم في نتائجه، كما يشير السيكولوجيون والسوسولوجيون أن الفرق العالية التماسك تؤدي أداءات أفضل عن الفرق منخفضة التماسك، ومن خلال هذا تظهر الأهمية للتماسك في حياة الجماعة الرياضية والتي تظهر في شكل الإشارات التالية:

- إن زيادة معدل الاتصال، والتفاعل داخل الفرق المتماسكة يمكنها من تنسيق مواردها ونشاطها، بصورة أفضل من الفرق غير المتماسكة.

¹- محمد حسن علاوي: سيكولوجية الجماعات الرياضية، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1998، ص 52-53.

²أسامة كامل راتب، علم النفس الرياضية، دار الفكر العربي، ط 2، القاهرة، مصر، 1997، ص 375

³- محمد حسن علاوي: سيكولوجية الجماعات الرياضية، مرجع سابق، ص 52.

- تمتلك الفرق المتماسكة إرادة التفاعل، ومن ثم تكون مواردها من السهل الحصول عليها وتوظيفها، بدرجة لا تتمتع بها الفرق الأقل تماسكا.
- أعضاء الفريق الذين ينجذبون إليه (المتماسكون) يعملون بجهد لإنجاز أهداف الفريق عن أهدافهم الشخصية.
- إن الفرق الرياضية التي تسجل درجات أعلى في مطلب التماسك التي تعمل معا لمواجهة وتحقيق الأهداف لديها نسبة مئوية أعلى في إحداث النصر.¹
- إن الفرق عالية التماسك، لا تنفق كثيرا من وقتها وجهدها لتدعيم الفريق، ولذلك فلديها الكثير من الطاقة، التي تركزها لأداء العمل أكثر من الفرق منخفضة التماسك.²

2-2-العناصر المرتبطة بتماسك الفريق الرياضي :

هناك العديد من العناصر التي ترتبط بتماسك الجماعة، وتلك العناصر هي:

الرضا الجماعي:

يعتبر الرضا والتماسك متشابهان إلى حد كبير، إلا أن التماسك خاص بالجماعات، في حين أن الرضا بناء فردي، وعلى الرغم من وجود علاقة ارتباطية قوية بين التماسك والرضا، إلا أنه يتم استخدام نموذجين مختلفين، لتفسير العلاقة بين التماسك والرضا والأداء.

ويفترض النموذج الأول وجود علاقة دائرية، فتماسك الفريق يؤدي إلى النجاح في الأداء، الذي يؤدي بدوره إلى الشعور بالرضا، الذي يعمل على تقوية وتعزيز تماسك الفريق

ويفترض النموذج الثاني أن النجاح في الأداء يؤدي إلى قدر أكبر من التماسك، الذي يؤدي بدوره إلى قدر أكبر من الرضا.

وهكذا نجد أن كل من النموذجين، يفترض وجود علاقة بين الرضا والتماسك والأداء.

التوافق أو المطابقة:

¹ أحمد أمين فوزي، طارق محمد بدر الدين، سيكولوجية الفريق الرياضي، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 2001، ص 97-98.

² فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004، ص 95.

تظهر الجماعات المتماسكة إلى حد كبير، قدرا أكبر من التوافق مع معايير الجماعة من أجل الإنتاجية، ويمكن أن يكون معيار الإنتاجية إما عالياً أو منخفضاً، ومن ثم فالتوافق مع هذا المعيار قد يجعل الفرد إما لديه قدر أعلى أو أدنى من الإنتاجية، وفي كلتا الحالتين يتم تعزيز التوافق والامتثال لدى الأعضاء عن طريق تماسك الجماعة.

مثال: قد تكون الصفة الغالبة على طريقة لعب الفريق هي اللعب بخشونة وعنف وعدوانية لتحقيق الفوز، فإنه في هذه الحالة يجب على اللاعبين الجدد بالفريق التكيف مع معيار أو أسلوب اللعب، لكي يتوافقوا مع الفريق.¹

الاستقرار:

يشير الاستقرار إلى معدل أو نسبة التحول في العضوية الجماعة، بالإضافة إلى فترة بقاء الأعضاء معا في الجماعة، ويبدو منطقياً أن الفرق التي تظل ثابتة إلى حد ما عبر فترة زمنية معينة، ستكون أكثر تماسكاً واستقراراً ونجاحاً.

أهداف الفريق:

إن مشاركة الأعضاء في تحديد أهداف الجماعة، يؤدي إلى مستويات أعلى من التماسك، والأهداف الجماعية ليست مجرد مجموع الأهداف الشخصية لأعضاء الجماعة فهم يشتركون في التصورات التي تشير إلى حالة الجماعة باعتبارها وحدة، وإن ارتفاع مستوى الرضا عن الأهداف أدى إلى ارتفاع مستوى تماسك الفريق.

الالتزام بالتدريبات الرياضية:

إن التماسك الجماعي يعزز الالتزام بالبرامج التدريبية، فعلى سبيل المثال الممارسين للتدريبات الرياضية والذين يتميزون بدرجة عالية من التماسك، نادراً ما يتأخرون عن مجموعات الممارسة.²

2-3- العوامل المؤثرة في تماسك الفريق الرياضي:

لقد قدم "كارون" نموذجاً لمحاولة تحديد أهم العوامل المؤثرة على تماسك الفريق الرياضي، ويتكون هذا النموذج من أربعة عوامل هي:

2-3-1- العوامل البيئية:³

العوامل البيئية أو الموقفية هي العوامل التي ترتبط بطبيعة وجود الفريق معا.

¹ - إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي: الاجتماع الرياضي، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2001، ص101-102.

² - إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي: الاجتماع الرياضي، مركز الكتاب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2001، ص102-104.

³ محمد حسن علاوي: سيكولوجية الجماعات الرياضية، مرجع سابق، ص60

وتشير العوامل البيئية إلى القوى المعيارية التي تجمع جماعة ما معا، فعلى سبيل المثال اللاعبين الذين يوقعون عقودا مع الإدارة واللاعبين الذين يحصلون على مكافآت هذه مؤثرات يمكن أن تجمع الجماعة معا.

2-3-2- العوامل الشخصية:¹

ويمكن أن تؤثر سمات الشخصية لأعضاء الفريق على مقدار التماسك، وقد افترض "إيتزن" (1975) أن الفريق يصبح أكثر تماسكا حين يكون أعضاء الفريق من بيئات اجتماعية مماثلة.

ولقد حدد "باس" (1962) ثلاثة دوافع رئيسية لتماسك الجماعة هي: دافعية المهمة ودافعية الاندماج، والدافعية الذاتية.

حيث إذا كان لدى اللاعب قدر عال من دافعية المهمة فسوف يساهم ذلك في زيادة تماسك المهمة للجماعة، وبالمثل فاللاعبين الذين لديهم قدر عال من دافعية الاندماج، سوف يساهمون في زيادة التماسك الاجتماعي للجماعة، أما الدافعية الذاتية فهي تشير إلى محاولة اللاعب الوصول إلى الرضا الشخصي عن طريق الأداء، كما أنها تساهم في زيادة كل من التماسك الاجتماعي وتماسك المهمة.

2-3-3- عوامل القيادة:

وهي ترتبط بنوعية سلوك القائد، نحو أعضاء الفريق، والأساليب المستخدمة في عملية القيادة، ومدى مناسبتها للمواقف المختلفة، والخصائص المميزة للقادة المسؤولين عن الفريق الرياضي، من حيث خبراتهم وخلفيتهم العلمية وسماتهم وقدراتهم وأساليبهم القيادية²، وقد يؤثر هذا التفاعل المركب بين المدرب واللاعبين على ظهور التماسك، فعلى سبيل المثال توصلت دراسة أساليب اتخاذ القائد للقرار إلى اكتشاف أن أسلوب المشاركة يؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة.³

2-3-4- عوامل الفريق:⁴

وهي العوامل المرتبطة بخصائص مهمة الفريق، ومعايير إنتاجية الفريق واستمراريته، وتوجهاته وقدراته على تحقيق أهدافه.

وعوامل الفريق تتأثر بصورة واضحة، بكل من العوامل البيئية (الموقفية) والعوامل الشخصية، وعوامل القيادة ويؤكد "كارون" على أن الفرق التي تستمر معاً لفترة طويلة ولديها رغبة قوية للنجاح الجماعي، تظهر مستويات مرتفعة من

¹ إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي: الاجتماع الرياضي، مرجع سابق، ص 96

² محمد حسن علاوي: سيكولوجية الجماعات الرياضية، مرجع سابق، ص 61

³ إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي: الاجتماع الرياضي، مرجع سابق، ص 97

⁴ نفس

التماسك الجماعي، فالمشاركة في تجارب وخبرات الفريق تعتبر عاملاً من عوامل التماسك، فمن المعروف أن خبرات النجاح والفشل تجمع أعضاء الجماعة معاً.

وفي ضوء هذه العوامل السابقة تتحدد نوعية التماسك في الفريق الرياضي سواء كان تماسك مهمة أو تماسك اجتماعي أو هما معاً، وبالتالي ينتج عنها نتائج سواء للفريق أو للفرد في الفريق.

2-3-5- عوامل تصدع الفريق الرياضي:

إن مما لا شك فيه أن التماسك عامل هام وضروري للفريق الرياضي واستمراره إلا أنه في بعض الأحيان يتعرض الفريق الرياضي، لعوامل تؤثر على تماسكه مثل المنافسة والعداء والصراع، أو الإحباط بين أفراد الفريق، أو كنتيجة لعوامل الهزيمة المتكررة، أو كنتيجة لهجرة اللاعبين، وغيرها من العوامل الأخرى بالرغم من أن هناك بعض الباحثين، الذين يرون أن مثل هذه العوامل، قد لا تكون دائماً عوامل سلبية، إذ قد تسهم في استثارة الهمم، ومحاولة إعادة بنى الفريق الرياضي بصورة أفضل.

وقد يؤدي تصدع الفريق الرياضي إلى انقسامه على نفسه، وتفرق اللاعبين، وقيام كل لاعب بالعمل منفرداً، وإلى موجات عدائية بين اللاعبين تتمثل في محاولة البعض السيطرة

على البعض الآخر، أو تبادل اللوم والسخرية أو الاتهامات، كما تتضمن الهروب المؤقت لبعض اللاعبين، ويظهر الاختلاف العام في الفريق الرياضي في صورة عدم التعاون، وعدم التنسيق بين مجهودات اللاعبين، وإلقاء تبعية الفشل على بعضهم البعض.

ومن بين أهم العوامل التي قد تؤدي إلى تصدع الفريق الرياضي، مايلي:

- عدم الشعور بالانتماء للفريق كنتيجة لفقدان الثقة المتبادلة بين اللاعبين، وانقسام اللاعبين في شكل مجموعات غير متجانسة، وعدم معرفة كل لاعب لدوره في الفريق.
- عجز الفريق الرياضي عن تحقيق أهدافه، أو انعدام إيمان اللاعبين بالهدف المشترك، أو عدم القدرة على تحقيقه.
- تعارض أهداف اللاعبين، مع أهداف الفريق الرياضي.
- عدم تقنين الضوابط والمعايير، التي تحكم سلوك اللاعبين، أو عدم تحديد قواعد الثواب والعقاب أو الإهمال والتراخي في تطبيق تلك المعايير والضوابط.
- انهيار سبل الاتصال، أو عدم فاعليتها، سواء بين اللاعبين بعضهم ببعض، أو بين اللاعبين والمدرّب الرياضي، أو بين اللاعبين وإدارة الفريق.

- ضعف القيادة في الفريق، أو انحرافها، أو تقشي المحاباة والمحسوبية، أو الفوضى أو استخدام أساليب غير تربوية.¹

¹ محمد حسن علاوي: سيكولوجية الجماعات الرياضية، مرجع سابق، ص 68-97.

خلاصة:

من خلال ما سبق يتضح أنه لكي يمكن فهم السلوك في الرياضة والنشاط الرياضي ينبغي أن نعرف المزيد من المعلومات عن طبيعة الجماعة الرياضية، حتى يمكن التعرف على الخصائص الأساسية المميزة للرياضة في بنائها التنظيمي، فالفرد الرياضي يتدرب ويتنافس في إطار نظام اجتماعي على شكل تنظيم كالفريق الرياضي، وبالتالي فإن هذا البناء الاجتماعي له تأثير مباشر وغير مباشر على سلوك اللاعب وفاعلية أدائه، ونجد أن المدرب الرياضي يلعب دورا هاما في بناء الفريق الرياضي، من خلال وضع خطة لتنمية العلاقات الاجتماعية بين اللاعبين في الفريق، والتي تظهر من خلال الاتصال والتفاعل القوي والإيجابي بين أعضاء الفريق، إذ لا يمكن أن يقوم التفاعل في غياب الاتصال والعكس صحيح، وعلى هذا فإن الفريق الرياضي الناجح هو ذلك الفريق الذي يتميز بارتفاع مستوى الاتصال والتفاعل بين لاعبيه، سواء كان هذا التفاعل حركيا أو اجتماعيا، كما أن هذا الاتصال والتفاعل يؤدي بدوره إلى المسؤولية الجماعية عن أعمال الفريق، وبالتالي يصبح الفريق الرياضي وحدة اجتماعية تظهر في صورة تماسك أعضائه من خلال شعورهم بالانتماء إلى الجماعة، والولاء لها، والتمسك بمعاييرها، وعضويتها، وتحديثهم عنها بدلا من تحديثهم عن أنفسهم، وعملهم معا في سبيل تحقيق أهدافهم المشتركة، والدفاع عنها، كما يتضمن تماسك الفريق الرياضي أيضا الروح المعنوية، والعمل بروح الفريق والاندماج في العمل وجاذبية الجماعة، وعلى هذا فإن الرؤساء الناجحون يعتبرون بأن تماسك الفريق الرياضي هو العامل الحاسم في نتائجه.

الفصل الثالث الفريق الرياضي

تمهيد:

يولد الإنسان مزودا بحاجات أساسية، يحقق إشباعها استمرار بقائه، مثل الحاجة للطعام والجنس، وغير ذلك من الحاجات الضرورية لبقاء الإنسان، وبما أن الإنسان لا يعيش منعزلاً في بيئته وحيداً، إنما منذ طفولته يعتمد على غيره قبل أن يعتمد على نفسه، فهو يعيش في جماعة ينتمي إليها، وهو بذلك محتاجاً للحب والتقدير والاحترام من الآخرين، وكذلك الانتماء إليهم وهو بحاجة إلى أن يتقبل الآخرين ويتقبلونه، وهو بذلك كائن اجتماعي يؤثر ويتأثر بالآخرين، من خلال علاقاته الاجتماعية وتفاعله الاجتماعي، ولهذا لا يمكن فهم السلوك الإنساني دون أن نأخذ في الاعتبار طبيعة الجماعة التي يعيش فيها، والتي يكتسب منها قيمه واتجاهاته وعاداته، ويتعلم ضروب السلوك المختلفة، ويتحدد من خلال هذا التفاعل الاجتماعي، بناء الجماعة ومعاييرها، وأهدافها وأنماط الاتصال بين أعضاء الجماعة، ومدى التجاذب أو التنافر بينهم، ومن خلال هذا ولكي يمكن فهم السلوك في الرياضة والنشاط الرياضي، ينبغي أن نعرف المزيد من المعلومات عن طبيعة الجماعة الرياضية أو الفريق الرياضي، حتى يمكن التعرف على الخصائص الأساسية المميزة للرياضة في بنائها التنظيمي، فالفرد الرياضي يتدرب ويتنافس في إطار نظام اجتماعي متسع، على شكل تنظيم كالنادي أو الفريق الرياضي، وبالتالي فإن هذا البناء الاجتماعي له تأثير مباشر وغير مباشر على سلوك اللاعب وفاعلية أدائه، ومدى استمراره في عضوية الفريق الرياضي، إذ أن التماسك هو الخيط الذي يربط بين أفراد الفريق، والذي يبقى على العلاقات بين مختلف أفرادها.

3- تعريف الفريق:

يعرف كل من (Kats et Resenwig, 1970 , P 257) الفريق: " بأنه مجموعة صغيرة من الأفراد يتكاملون في كفاءاتهم ومهاراتهم ومعارفهم ، ويتواصلون ، ويخططون تشاركيا ويتحملون المسؤوليات ويلتزمون ويسعون إلى تحقيق أهداف مشتركة " ¹.

" الفريق جماعة من الأفراد يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين من خلال مجهودات مشتركة يبذل الأفراد فيها تعاونا متبادلا ويسود بينهم الشعور بالالتزام والمسؤولية المشتركة .

الفريق وسيلة للعمل المنسجم بين أفراد متجانسين تجمعهم رغبة مخلصه للتعاون المتبادل وبذل الجهود لتحقيق هدف مشترك .

الفريق كيان متماسك وقوي له مواصفات وخصائص التي تختلف عن مواصفات وخصائص أعضائه كما انه يركز على مشاعر وأفكار أعضاء الفريق الذين يبذلون جهدا واضحا وعناية فائقة في سبيل الحفاظ على تماسكه وتحقيق أهدافه.

- الفريق مجموعة من الأفراد المدربين ولديهم الرغبة والدافعية للعمل ويكونون :

- متحدين حول هدف واحد .

- يعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق الهدف . محمود محمد أبو عايد : المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، 2005، ص 294.

- مدربين كمجموعة للعمل مع بعض .

- ذوي مسؤولية مشتركة نحو تحقيق المهمة المطلوبة .

- لديهم صلاحية تفويض لتنفيذ قراراتهم ².

3-1- مفهوم الجماعة الرياضية (الفريق الرياضي)

¹ محمود محمد أبو عايد: المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، 2005، ص 294.

² محمد فتحي : 766 مصطلح إداري ، مرجع سابق ، ص 208، 207.

ناقشنا في بداية هذا الفصل المقصود بالجماعة وتحت أي شروط يمكن إطلاق لفظ جماعة .

إلا أنه من الملاحظ أن معظم الآراء والمدارس لم تنطلق إلى الجماعة الرياضية بل ركزت على الجماعات الاجتماعية فقط ، لذلك فإن دراسة الجماعات الرياضية من وجهة نظر علم الاجتماع الرياضي يثري العلم ببعده قد يكون له التأثير الواضح في السنوات القادمة بعد التقدم المذهل في الحقل الرياضي وانتشار الأندية الصغيرة أو الكبيرة في معظم دول العالم ، حتى انه سوف من العسير العثور على من ليس عضوا في جماعة رياضية .

والجماعة الرياضية هي الجماعة الصغيرة التربوية التي تتكون اختياريًا في النادي أو المدرسة أو المؤسسة وتسمى فريقًا ، بهدف ممارسة ألوان من الأنشطة الرياضية المرغوبة والتي تخضع في ممارستها إلى لوائح وقوانين عامة .

وجماعة الفريق بهذا التصور هي الجماعة الاجتماعية التي تتكون من أكثر من فردين وتعمل على إشباع الحاجات السيكولوجية لأعضاءها مثل الشعور بالإنماء والتميز كما أنها تشبع حاجاتهم البدنية...¹

وفي ضوء ذلك فإن دراسة الفريق الرياضي تحتل أهمية واضحة في علم النفس الرياضي إذ هناك العديد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين لتحديد معنى ومفهوم الجماعة Group والتي يمكن تطبيقه في مجال تعريف الفريق الرياضي من حيث انه جماعة منظمة ودائمة .

ومن بين هذا التعاريف ، التعريف الذي قدمه محمد علاوي (1992) حيث يعرف الفريق الرياضي بأنه : فردين (لاعبين) أو أكثر يسلكون طبقا لمعايير مشتركة ولكل فرد (لاعب) في الفريق دور يؤديه ، مع تفاعل هذه الأدوار بعضها مع بعض للسعي لتحقيق هدف مشترك .

فكأن هذا التعريف يشترط لإطلاق مصطلح (فريق رياضي) على مجموعة من اللاعبين مايلي :

- أن يكون هناك أكثر من فرد واحد ، وعلى ذلك فإن الزوجي في ألعاب تنس الطاولة أو الريشة الطائرة يمكن أن نطلق عليهم فريق رياضي .
- أن تكون هناك معايير مشتركة واضحة ومعروفة لجميع اللاعبين بحيث تحكم سلوك الفريق الرياضي وأفراده .
- أن يكون هناك دور محدد ومعروف ومقبول من كل لاعب عليه أن يؤديه .
- ألا يكون هناك تعارض ما بين ادوار كل لاعب في الفريق ، بل يجب أن يكون هناك انسجام وتفاعل بين أدوار الزملاء الآخرين .

¹ خير الدين علي عويسي وعصام الهلالي: الاجتماع الرياضي، دار الفكر العربي، ط1، 1997، ص245.

- أن يكون هناك هدف واضح أو أهداف محددة يسعى الفريق الرياضي ككل إلى تحقيقها .
- كما أشار (كارون carron) (1989) إلى أنه لكي يمكن تعريف الفريق الرياضي فإنه ينبغي توافر العوامل التالية (مع مراعاة الاختلاف في درجتها بصورة تتوقف على طبيعة النشاط الرياضي الممارس):
- وجود هوية لجماعة الفريق الرياضي .
- إحساس بالمشاركة في الأهداف .
- نمط منظم للتفاعل بين أعضاء الفريق الرياضي .
- الإعتدال المتبادل Interdependence سواء على المستوى الشخصي أو على مستوى الأداء الرياضي.
- جاذبية العلاقة بين اللاعبين ¹.

وخلاصة القول انه استنادا إلى المناقشة التي وضحنا فيها موقع جماعة الفريق من الجماعات الاجتماعية يمكن القول أن جماعة الفريق تعتبر نوعا راقيا من الجماعات الإنسانية ذات التأثير السيكولوجي القوي والمباشر على الأفراد . فهي جماعة أولية صغيرة شبه رسمية تتميز بالدوام النسبي ، وهي بذلك جماعة تربية ومرجعية للأعضاء المنتمين إليها²

3-2-أنواع الجماعة الرياضية:³

إن الغرض الأساسي من تصنيف الفرق الرياضية، هو التعرف على أنواع العلاقات السائدة بين أعضاء كل منها، وأنماط التفاعل بينهم، وطبيعة الأهداف التي يسعى إليها أعضاء الفريق في كل نوع من أنواع الفرق، وعلى هذا فإنه يمكن تصنيف الفرق الرياضية من خلال عدة محاكاة إلى الأنواع التالية:

3-2-1-من حيث الجنس:

حيث تختلف فرق الذكور عن فرق الإناث، ويعزى الاختلاف فيما بينهما إلى أثر المتغيرات البدنية والفسولوجية، وكذلك المتغيرات النفسية والاجتماعية، بالإضافة إلى ثقافة المجتمع من حيث العادات والتقاليد.

¹ محمد حسين علاوي: سيكولوجية القيادة الرياضية، مرجع سابق، ص 37-38.

² خيرالدين علي عويس وعصام الهلالي : الإجتماع الرياضي، مرجع سابق ، ص 246.

³ أحمد أمين فوزي، طارق محمد بدر الدين، مرجع سابق، ص 23-24

3-2-2- من حيث العمر الزمني:

تختلف الفرق من حيث العمر الزمني لأفرادها، حيث تختلف فرق الأطفال عن فرق الشباب، فلكل نوع من هذه الفرق طبيعة خاصة، تفرضها طبيعة النضج البدني والعقلي والانفعالي والاجتماعي.

3-2-3- من حيث الحجم:

حيث تتنوع الفرق ما بين صغيرة جدا مثل فرق زوجي التنس التي تتكون من اثنين فقط من اللاعبين، و فرق صغيرة مثل فرق الجمباز والدراجات التي تتكون من ثلاثة إلى خمس لاعبين، و فرق متوسطة الحجم مثل فرق الملاكمة، و يتراوح عدد الفريق ما بين خمسة إلى عشرة لاعبين، وهناك أيضا فرق كبيرة الحجم مثل فرق كرة القدم وكرة السلة والطائرة واليد، التي تتكون غالبا من أكثر من عشرة لاعبين وقد يصل إلى عشرين لاعبا عند بعضها.

3-2-4- من حيث الدوام:

هناك فرق تتميز باستمراريتها مثل فرق الأندية والهيئات، و فرق موسمية الدوام مثل فرق المدارس والجامعات، و فرق يكون دوامها على فترات مثل فرق المنتخبات التي يرتبط تكوينها ونشاطها بالدورات والبطولات سواء كانت محلية أو دولية.

3-2-5- من حيث الأداء:

تختلف الفرق من حيث طبيعة أدائها، إن كان فرديا يقوم به كل عضو بمفرده، أو جماعيا يشترك فيه جميع أعضاء الفريق مثل فرق كرة القدم فيكون الأداء جماعيا، حيث يشترك فيه جميع أعضاء الفريق المتواجدين بالملاعب.

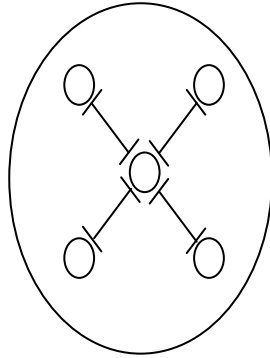
3-2-6- من حيث الاتصال:

يتصل أعضاء فرق الألعاب الجماعية اتصالا حركيا، وفكريا وانفعاليا خلال المباراة بينما يتصل أعضاء فرق الألعاب الفردية اتصالا فكريا وانفعاليا فقط، حيث يقوم كل لاعب بأداء مهامه الحركية منفردا، دون اتصال حركي مباشر بزملائه أعضاء الفريق.

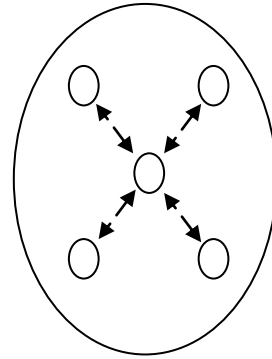
3-2-7- من حيث نمط التفاعل:

تصنف الفرق الرياضية تبعا لنمط التفاعل بين أعضائها، إلى فرق يتم فيها التفاعل المباشر مثل فرق كرة القدم والسلة ومثيلاتها، وهي الفرق التي يكون فيها الاتصال مباشرا بين أعضائها، وهناك فرق أخرى يكون فيها التفاعل غير مباشر بين أعضائها، وهي التي لا يتصل أعضاؤها ببعض البعض اتصالا حركيا مباشرا، وهناك نمط ثالث من التفاعل تصنف تبعا له بعض الفرق الرياضية، مثل فرق الزوجي في التنس وتنس الطاولة و فرق التتابع في

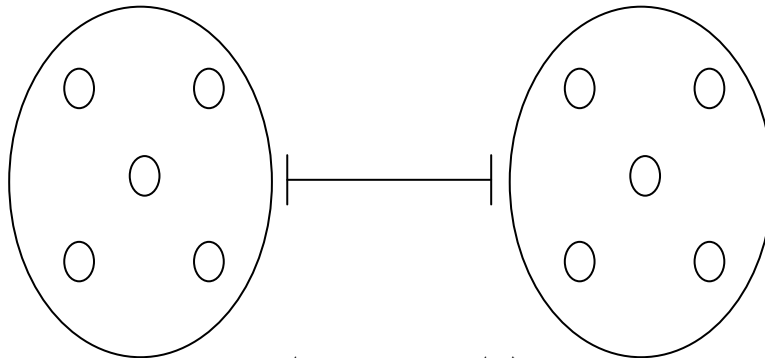
العدو والسباحة مثلاً. وبالرغم من أن الأداء في هذه الفرق فردي إلا أنه يعتمد على تعاون ومن ثم اتصال وتفاعل بين اللاعبين.



التنافس داخل الفريق



التعاون داخل الفريق



التنافس مع فريق رياضي

شكل رقم (02): يوضح التعاون والتنافس بالنسبة للفريق الرياضي¹

3-3- بنیان الفريق الرياضي:

إن بناء فريق العمل يتيح الفرصة لإبراز أحسن الصفات الموجودة في الأشخاص ويثري النقاش وينقح الأفكار ويؤدي في النهاية إلى إنجاز الأعمال وحل المشكلات ، وللحصول على هذه النتيجة المطلوبة لابد من بناء فريق العمل على أسس علمية ونفسية واستحضار هدف معين يتم تحقيقه .

3-3-1- مفهوم بنیان الفريق الرياضي:¹

¹ محمد حسن علاوي: سيكولوجية الجماعات الرياضية، مرجع سابق، ص 92.

" في حالة تجميع بعض اللاعبين معا لكي يصبحوا فريقا رياضيا في نشاط رياضي معين فعندئذ يشار إلى هذه العملية بأنها محاولة تشكيل أو بنية فريق رياضي Sport teamstructur وهذا التشكيل أو البنية من الأهمية بمكان إذا كان لهؤلاء اللاعبين الرغبة في أن يصبحوا فريقا رياضيا متماسكا له فاعلية وإنتاجية جيدة

وقد أشار كل من " ديفيد فرا نسس Francis ودونالديونج yonng"(1992) إلى أن الفريق الرياضي ليس عبارة عن مجموعة من اللاعبين يرتدون رداء موحدا ، بل إنه أبعد من ذلك ، فالفريق الرياضي هو مجموعة نشطة من الأفراد الذين التزموا بإنجاز أهداف معينة والذين يعملون معا بصورة متفاعلة ويستمتعون بذلك ويقدمون نتائج مرتفعة القيمة .

كما أشار إلى أنه لكي يمكن بناء فريق رياضي على أسس علمية واضحة فإنه ينبغي أولا قيام أفراد الفريق الرياضي بالتعاون مع المدير الفني والمدير الإداري أو المسؤول الرسمي المباشر عن الفريق الرياضي بتحديد الإجابات الواضحة عن التساؤلات التالية :

ماهي الأهداف الأساسية من تشكيل هذا الفريق؟

ما هي السياسات المحددة للفريق وكيفية تنظيمه ودور كل فرد من أفرادها ؟

ما هي السلطات ومسؤوليات المشرفين أو المدربين أو المديرين في الفريق وبقية المساعدين ورئيس الفريق وكذلك بقية أفراد الفريق ؟

لمن ينتمي الفريق ؟ ومن هم جمهور المشجعين له ؟

كيف يمكن مواجهة المشكلات التي قد تعترض مسيرة الفريق ، وما هي أهم طرق الاتصال بين أفراد الفريق وبينهم وبين المسؤولين عن الفريق ؟

ما هي أهم الوسائل التي ينبغي استخدامها للوصول لأفضل أداء للفريق ؟

ما هو العائد على الأفراد من وجودهم في الفريق الرياضي ؟

ماهي السياسات واللوائح التي تحكم الثواب والعقاب في الفريق الرياضي ؟

فإذا تمت الإجابة على الأسئلة السابقة وغيرها من الأسئلة الأخرى بكل وضوح وتفهم كل لاعب في الفريق الرياضي لهذه الإجابات فعندئذ يمكن أن يكون ذلك أساسا قويا للبدء في بناء أو تشكيل فريق رياضي متماسك وفاعل .

3-3-2- مراحل بنية الفريق الرياضي

¹ محمد حسن علاوي :سيكولوجية الجماعات الرياضية ،مرجع سابق ،ص 39-40.

أشار العديد من الباحثين في علم النفس الرياضي "كارون karron" (1989) "أنشل Anchel (1994)، "واينبرج Weinberg"، "جولد Gould" (1995) إلى أن عملية تشكيل أو بنيان الفريق الرياضي يمكن أن تمر في أربعة مراحل متدرجة هي:¹

- ❖ مرحلة بداية التشكيل أو التكوين Forming .
- ❖ مرحلة المقاومة أو الاعتراض Storming.
- ❖ مرحلة تحديد المعايير Norming.
- ❖ مرحلة الأداء والانجاز Performing .

3-4- صفات فريق كرة القدم الجيد

"فريق كرة القدم يتكون من مجموعة من اللاعبين يعملون على تحقيق أهداف معينة ، وهم بذلك يعملون معا ويسعدون بهذا العمل ، والفريق هو أكثر من مجموعة من الجهود الفردية ، فالفريق الناجح يتصف خلال المباريات بالآتي:

- القدرة على اتخاذ القرارات لتحقيق النتائج أو جعلها مؤثرة .
- القدرة على الوصول إلى نتائج ممتازة رغم الصعوبات .
- إحساس كل لاعبي الفريق بالمسؤولية عنه والرغبة في العمل لحل المشكلات التي تقابله.
- الاتصال الواضح الأمين بين لاعبي الفريق المؤسس على الثقة المتبادلة بينهم ، وعناية كل لاعب بزملائه وخاصة في المواقف الصعبة .
- خليط من المهارات الفنية الكروية والموهبة التي تسمح للاعبي الفريق بالعمل معا لتحقيق هدف كل مباراة
- بيئة محيطة بالفريق تساعده على المخاطرة (المدير الفني وأجهزته)
- درجة عالية من الاحتمال والاحترام المتبادل والثقة والمساعدة بين اللاعبين .
- تنفيذ الأغراض العامة ، فالأهداف والأغراض الفردية لا بد أن ترتبط بأهداف الفريق حتى يتأكد التوازن بين الحركات الفردية وتحركات الفريق ككل .
- التركيب المرن والمؤثر والفهم الواضح للاعبين لدور ومسؤولية كل منهم خطط اللعب .
- التمسك بروح الفريق ، الكبرياء ، والسرور في الأداء الجماعي بين اللاعبين .

¹ محمد حسن علاوي: سيكولوجية الجماعات الرياضية، مرجع سابق، ص 39-40.

- القدرة على استخراج القوة والطاقة من لاعب لأخر للإحتفال بالنجاح أو المشاركة في العزيمة .
والخبرة تقول :أنه ليس باستطاعة مجموعة من اللاعبين أن تكون فريقا ولكن (الفائد) أو المدير الفني الجيد هو الذي يستطيع أن يكون فريقا له صفات خاصة تجعله فريقا ناجحا.¹

¹ حنفي محمود مختار : المدير الفني لكرة القدم، مركز الكتاب للنشر ، ص42-43

خلاصة:

ونخلص في نهاية هذا الفصل إلى القول بأن روح التعاون ، والتنافس ، والتآزر ، التي تسود جماعة الفريق وما تلعبه من دور كبير ، وذلك بغية الوصول إلى الانسجام ، والتلاؤم ، والتلاحم ، داخل أعضائه فهذه العوامل الأخيرة تعني العلاقة الايجابية بين لاعبي الفريق ، إذ هي تتصف بالاتصال الفعال والجيد بين اللاعبين والاحترام المتبادل ، والشعور بمسؤولية كل فرد من أفراد جماعة الفريق اتجاه أهدافه . أي أهداف الفريق والعمل على الوصول إلى الغاية المنشودة والمسطرة من طرف القيادة المسؤولة عن جماعة الفريق وهي الداء المتميز وبمهارة عالية للوصول إلى أفضل النتائج .

الباب الثاني

الخلفية المعرفية التطبيقية

الفصل الرابع

منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

تمهيد:

إن كل باحث من خلال بحثه يتحقق من الفرضيات التي وضعها، و يتم ذلك بإخضاعها إلى التجريب العلمي باستخدام مجموعة من المواد العلمية، وذلك بإتباع منهج تلائم وطبيعة الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج علمي ملائم لهذه الدراسة كونه يعتمد على استقصاء ظاهرة من الظواهر ويعمل على تشخيصها وكشف جوانبها المختلفة.

ويشمل الجانب التطبيقي لبحثنا هذا على فصلين، الفصل الأول ويشمل الطرق المنهجية للبحث والتي تشمل على الدراسة الاستطلاعية والمجال الزماني والمكاني وكذا الشروط العلمية للأداة مع ضبط متغيرات الدراسة كما اشتمل على عينة البحث وكيفية اختيارها والمنهج المستخدم وأدوات الدراسة وكذلك إجراءات التطبيق الميداني وحدود الدراسة.

أما الفصل الثاني فيحتوي على عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات مع الخلاصة العامة للبحث.

4-1- الدراسة الإستطلاعية

تعد الدراسة الإستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه، وتهدف الدراسة الإستطلاعية إلى التأكد من ملاءمة مكان الدراسة للبحث، والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها. من خلال هذه الدراسة الميدانية نهدف إلى إبراز أهم الأنماط القيادية الأكثر ممارسة لدى بعض رؤساء فرق كرة القدم وذلك عن طريق أسئلة منظمة وقد إستعملنا من أجل الوصول إلى هذه الحقيقة استبياناً موجه إلى رؤساء الفرق وذلك للحصول على قدر ممكن من المعلومات حول الانماط القيادية المتبعة من طرف بعض رؤساء الفرق.

4-2- الدراسة الأساسية:

4-2-1- المنهج المستخدم

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد لنا المنهج الذي يتم استخدامه، فالمنهج يعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم.¹ إلا أنه توجد عدة أصناف وأنواع للمناهج ولا بد لأي بحث إن ينجز بالاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص موضوع البحث وهذا البحث ذو طبيعة وصفية يعتمد على اتصال الباحث بالميدان ودراسة ما هو قائم فيه بالفعل لذا يتم استخدام المنهج الوصفي الذي يهدف إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر، ويفيد في تحقيق فهم أفضل لها، والذي هو: " طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي ومنظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة للوضعية."²

والمنهج الوصفي كما يعرفه عمار بخوش هو: " طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية."³

فالمنهج الوصفي مرتبط منذ نشأته بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية ولا يزال يعتبر الأكثر استخداماً في الدراسات الإنسانية، والظواهر النفسية والاجتماعية، وبما أن بحثنا يتعرض لظاهرة اجتماعية نفسية، توجب علينا إتباع المنهج الوصفي وفيه يقوم الباحث بجمع الحقائق عن الوظائف العقلية والسلوكية وهذا قصد التوصل إلى صورة دقيقة متماسكة عن تلك الظواهر المدروسة.

4-2-2- ضبط متغيرات الدراسة

" يشير مصطلح المتغيرات بصفة عامة إلى أي كمية تتغير، وعلى نحو أكثر دقة، يكون المتغير عبارة عن خاصية مميزة يمكن قياسها وتتخذ قيماً مختلفة ومتنوعة في حالات فردية متعاقبة. فقد يشمل الاستخدام الواسع

¹ عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات : مناهج البحث العملي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2، الجزائر ، 1999 ، ص 99.

² بوحوش ومحمد محمود الذنبيات : المرجع السابق، ص 139.

³ الزويبي : مناهج البحث في التربية، ج 1 ، مطبعة العاني ، بغداد ، 1974 ، ط1، ص 50

لمصطلح المتغير على بعض الخصائص المميزة التي لا يمكن قياسها بطريقة حسابية أو رياضية، مثال ذلك الجنس و القبيلة."

" و قد جرت العادة عند المقارنة بين متغيرين، أن يسمى أحدهما متغيرا تابعا أو متعمدا Dépendent

Variables وهي المتغيرات التي يعتمد وجودها على متغيرات أخرى نسميها متغيرات مستقلة Independent

Variables فالمتغيرات التابعة تنتج عن المتغيرات المستقلة، أما المتغير المستقل فهو الذي يتغير بطريقة مستقلة

1 "

ويمكن توضيح ذلك من خلال ضبط متغيرات دراستنا وذلك كالتالي:

موضوع الدراسة: الأنماط القيادية لرؤساء الفرق وإنعكاسه على تماسك الفريق.

المتغير المستقل: الأنماط القيادية لرؤساء الفرق.

المتغير التابع: تماسك الفريق.

- **تعريف المتغير المستقل:** " يسمى أحيانا بالمتغير التجريبي Experimental Variable

وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة، ودراسته قد تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر "

- **تعريف المتغير التابع:** "يعرف بأنه المتغير الذي يتغير نتيجة تغير المتغير المستقل"²

4-2-3- المجتمع الإحصائي:

ويقصد به جميع وحدات الظاهرة تحت البحث فقد يكون المجتمع مكونا من سكان مدينة أو مجموعة من الأفراد في منطقة ما، أو مجموع العمال الذين يعملون في شركة معينة أو مجموعة الحقول في منطقة معينة أو مجموعة من الحيوانات أو سلعة معينة ينتجها معمل معين ويمكن القول أن المجتمع الإحصائي هو مجموعة من الوحدات الإحصائية التي تدخل ضمن هذا المجتمع عن غيره.³

في دراستنا هذه يتمثل مجتمع البحث من رؤساء فرق كرة القدم لولاية البويرة.

المجتمع الإحصائي	الفرق	رؤساء الفرق
العدد الإجمالي	25	25

الجدول رقم 1: يبين المجتمع الإحصائي

4-2-4- عينة البحث وكيفية اختيارها

¹ بوجلال مصطفى : محاضرات مقياس المنهجية ، كلية علوم الاقتصادية وعلو التسيير والعلوم التجارية جامعة المسلية ، قسم العلوم التجارية ، السنة الثالثة ، السنة الدراسية 2004-2005 ، ص 15

² محمد حسن علاوي وأسامة كامل راتب : البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ، دار الفكر العربي ، 1999 ، القاهرة ، ص 219 ، 220.

³ محمد عبد العلي النعيمي، عبد الجبار توفيق البياتي.- غازي جمال خليفة.- طرق و مناهج البحث العلمي.- الطبعة الاولى.- الاردن 2009.-

هي جزء من المجتمع يتم اختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر الامكان لمجتمع الدراسة

" مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية ، وهي تعتبر جزء من الكل ، فهي بذلك نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع الكلي ".¹
لذلك فإن لاختيار عينة ممثلة تمثيلا صحيحا وكاملا للمجتمع الأصلي يعتبر من أهم الخطوات. وتمثلت عينة بحثي من ورؤساء بعض فرق كرة القدم بالبويرة، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكان استخدامنا لهذه الطريقة حسب عبد الرحمن عدسي 1982 لكونها بعيدة عن أثر العوامل الشخصية التي قد تعمل على تفضيل أحد الأفراد على غيره.

وقد بلغ عددهم (25 رئيس فريق) موزعين على 25 فريق رياضي وكان الاختيار لجميع عينات البحث التي شملت 25 رئيس بسبب صغر حجم مجتمع البحث.

4-2-5- المجال المكاني و الزماني:

- المجال البشري:

يتمثل في رؤساء فرق كرة القدم صنف أكابر، مختلف فرق ولاية البويرة وكان عددهم 25 رئيس من المجتمع الأصلي الذي عدده 25 رئيس.

- المكاني:

تمت الدراسة على مستوى فرق ولاية البويرة وخصت الدراسة رؤساء فرق الأكابر.

- الزماني:

تم إجراء البحث في الفترة الممتدة من النصف الأخير لشهر ديسمبر إلى غاية شهر أبريل حيث خصصت الأشهر الثلاث الأولى (ديسمبر، جانفي، فيفري) للجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد كان بداية العمل عليه في أوائل شهر أبريل تم خلاله تحضير الأسئلة الخاصة بالاستمارة الاستبائية ودراستها مع الأستاذ المشرف وتقديمها للأساتذة المحكمين، ثم توزيعها على المدربين وفي شهر ماي قمنا بعملية جمع النتائج وعرضها ومناقشتها.

أدوات الدراسة:

4-2-6- الاستبيان

لقد استعملنا من أجل الوصول إلى الحقيقة الاستبيان الموجه إلى رؤساء الفرق كي نحصل على أكبر عدد من المعلومات وللتأكد من صحة الفرضيات بعد تحليل النتائج، وإعطاء اقتراحات وتوضيحات لفتح المجال أمام دراسات أخرى أكثر تعمقا في هذا الموضوع.

4-2-7- تعريف الاستبيان:

¹رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العوم الاجتماعية ، دار هومة، ط1، الجزائر ، 2002 ، ص 191.

- هي أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الب من المخبرية، التي يطلب من المفحوص الاجابة عنها بطريقة يحددها الباحث، حسب أغراض البحث.
- مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين.
- أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها.¹
- ومن أجل قياس صحة الفرضيات الجزئية قمنا بتقسيم أسئلة الاستبيان الى أربعة محاور خصص فيها كل خمسة أسئلة للإجابة على صحة فرضية من الفرضيات الأربع وهي كالتالي:

العنوان	المحاور	الأسئلة
أسئلة الاستبيان	المحور الأول: النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر إستعمالا من طرف رؤساء كرة القدم.	من السؤال رقم (01) إلى السؤال رقم (05)
	المحور الثاني: النمط الديمقراطي يساهم في تماسك الفريق.	من السؤال رقم (06) إلى السؤال رقم (10)
	المحور الثالث: النمط الأوتوقراطي لا يساهم في تحقيق التماسك داخل الفريق.	من السؤال رقم (11) إلى السؤال رقم (15)
	المحور الثالث: النمط الفوضوي لا يساهم في تحقيق التماسك داخل الفريق.	من السؤال رقم (16) إلى السؤال رقم (20)

الجدول (02): يوضح تقسيم محاور الاستبيان.

4-2-8- صدق و ثبات السبيان :

بعد دراسة أسئلة الاستبيان مع الأستاذ المشرف تم الاتفاق على عشرون سؤال بعدها عرض الأسئلة على الأساتذة المحكمين حيث عدلو من طرق طرحنا للأسئلة وصححوا بعض العبارات أخذت بعين الاعتبار أثناء قيامنا بكتابة النسخة المصححة من الاستبيان.

¹أريحي مصطفى عليان، طرق جمع المعلومات و البيانات لاغراض البحث العلمي.- دار الصفاء للنشر و التوزيع.-الطبعة الاولى.-الاردن

قائمة الأساتذة المحكمين:

المصححين	الرتبة العلمية	الجامعة	الرد (الرأي)
1	أستاذ محاضر	جامعة البويرة	موافق + بعض التعديل
2	أستاذ محاضر	جامعة الجلفة	موافق + بعض التعديل
3	أستاذ محاضر	جامعة البويرة	موافق

الجدول رقم 3 : يبين قائمة الاساتذة المحكمين الذين صادقوا على الإستبيان

4-2-9- الأساليب الإحصائية:

لا يمكن لأي باحث أن يستغني عن الطرق والأساليب الإحصائية مهما كان نوع الدراسة التي يقوم بها سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية، تمد بالوصف الموضوعي الدقيق، فالباحث لا يمكنه الاعتماد على الملاحظات ولكن الاعتماد على الإحصاء يقود الباحث الى الأسلوب الصحيح والنتائج السليمة.....الخ.

النسبة المئوية (الطريقة الثلاثية):

* النسبة المئوية (الطريقة الثلاثية): بعد عملية جمع كل الاستبيانات الخاصة بالأساتذة، قمنا بعملية تفرغها وفرزها، حيث يتم في هذه العملية حساب عدد تكرارات الأجوبة الخاصة بكل سؤال في الاستبيان، وبعدها يتم حساب النسب المئوية بالطريقة الإحصائية التالية:²

$$\frac{ت \times 100\%}{ع} = \left\{ \begin{array}{l} \leftarrow 100\% \text{ س} \\ \leftarrow \text{س} \end{array} \right. \begin{array}{l} ع \\ ت \end{array}$$

$$\frac{100 \times \text{التكرارات}}{\text{عدد الأفراد}} = \text{النسبة المئوية \%}$$

حيث أن:

² فريد كامل أبو زينة وآخرون.. مناهج البحث العلمي الكتاب الثاني الإحصاء في البحث العلمي.. ط1.. دار المسيرة للنشر والتوزيع: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2006.. ص 68.

- ع: تمثل عدد أفراد العينة.

- ت: يمثل عدد التكرارات.

- س: يمثل النسبة المئوية

ولمطابقة النتائج مع الجانب النظري نقوم بحساب χ^2 بعد ذلك نجد χ^2 الجدولة بعد تحديد مستوى الدلالة (0.05) ودرجات الحرية.

حساب اختبار كاف تربيع، ويسمى هذا الاختبار حسن المطابقة أو اختبار التطابق النسبي وهو من أهم الطرق التي تستخدم عند مقارنة مجموعة من النتائج المشاهدة أو التي يتم الحصول عليها من تجربة حقيقية بمجموعة أخرى من البيانات الفرضية التي وضعت على أساس النظرية الفرضية التي يراد اختبارها.¹

مجموع (التكرارات المشاهدة - التكرارات المتوقعة)²

$\chi^2 =$

التكرارات المتوقعة

*اختبار χ^2 :

يسمح لنا هذا الاختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المحصل عليها من خلال الاستبيان، ويتكون هذا القانون من:

- التكرارات المشاهدة: وهي التكرارات التي نحصل عليها بعد توزيع الاستبيان.

- التكرارات المتوقعة: وهو مجموع التكرارات يقسم على عدد لإجابات المقترحة (الاختيارات).

- جدول χ^2 يحتوي هذا الجدول على:

- χ^2 الجدولة: وهي قيمة ثابتة نقارنها مع χ^2 المحسوبة لاتخاذ القرار الإحصائي.

- درجة الحرية: وقانونها هو [ن - 1]، حيث هي عدد الإجابات المقترحة.

- مستوى الدلالة: نقوم بمقارنة النتائج عندها وأغلب الباحثين يستعملون مستوى دلالة 0.05 أو 0.01

• الاستنتاج الإحصائي:

بعد الحصول على نتائج χ^2 المحسوبة نقوم بمقارنتها بـ χ^2 الجدولة فإذا:

- كانت χ^2 لمحسوبة أكبر من χ^2 الجدولة فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تقول بأن الفرق في النتائج يعود للفرق بين الفئتين أي توجد دلالة إحصائية.

¹فريد كامل أبو زينة، وآخرون. مرجع سابق، 2006. ص 212-213.

وإذا كانت χ^2 المحسوبة أقل من χ^2 الجدولة فإننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تقول بأنه لا توجد فروق بين النتائج وإنما يعود ذلك إلى عامل الصدفة.

خلاصة:

شمل هذا الفصل منهجية البحث وإجراءاته الميدانية حيث وضع الباحث مشكلة الدراسة بشكل مباشر وهذا بفضل الدراسة الاستطلاعية للمشكلة التي كانت قاعدة أساسية لكي نبين أن الظاهرة موجودة فعلا، ويعتبر بمثابة الدليل أو المرشد الذي ساعدنا على تخطي كل الصعوبات، وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف البحث بسهولة كبيرة. كما تناولنا فيه أهم العناصر التي تخدم دراستنا بشكل مباشر، منها متغيرات البحث، المنهج المتبع، أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، العمليات الإحصائية... الخ، من العناصر التي يعتمد عليها أي باحث في الجانب التطبيقي لدراسته.

وبهذا نكون قد أزلنا اللبس عن بعض العناصر الغامضة التي وردت في هذا الفصل.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة

النتائج

تمهيد:

نعرض في هذا الفصل تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال تطبيق الاستمارة، التي تم تبويبها إلى محورين حيث قمنا في هذا الفصل بتحليل نتائج الاستبيان لإعطاء توضيحات لكل نتيجة توصلنا إليها، ثم نعرض هذه النتائج في جداول خاصة ثم تمثيلها بيانيا لكل استبيان.

وفي الأخير نعرض ونختم الفصل بالنتائج العامة المتوصل إليها مع بعض الاقتراحات والتوصيات.

1-5- عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

1-1-5 عرض ومناقشة نتائج الإستبيان الموجه لرؤساء الفرق:

1 - المحور الأول:

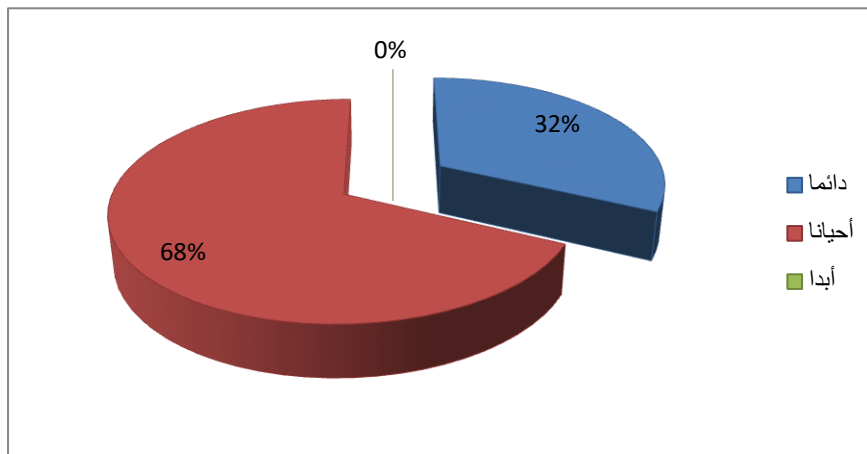
النمط الديمقراطي هو الأكثر إستعمالا من طرف رؤساء كرة القدم.

السؤال رقم (01): هل تشارك المدربين و اللاعبين في حل مشاكلهم ؟

الغرض منه: معرفة مدى اهتمام رئيس الفريق بالمدربين و اللاعبين.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	الاستنتاج الإحصائي
دائما	8	32%	17.4	5.99	2	0.05	دالة احصائية
أحيانا	17	68%					
أبدا	0	0%					
المجموع	25	100%	17.4	5.99	2	0.05	

جدول رقم (04): يوضح مدى مشاركة رئيس الفريق المدربين واللاعبين في حل مشاكلهم.



شكل رقم (03): يمثل النسب المئوية لمدى مشاركة رئيس الفريق المدربين واللاعبين في حل مشاكلهم.

عرض ومناقشة النتائج : كما توضحه الإجابات في الجدول رقم 01 نلاحظ أن قيمة كا²المحسوبة اكبر من قيمة كا²الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 3، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H0 مقبولة.

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 68% من مجموع العينة أي بمقدار 17 رئيس عبروا على أنهم أحيانا يشاركون المدربين واللاعبين في حل المشاكل التي تواجههم ، في حين عبرت نسبة 0 % من رؤساء الفرق بأنهم لا يشاركون المدربين واللاعبين في حل مشاكلهم أبدا، بينما أجابت نسبة 32% من مجموع العينة أي بمقدار 8 رؤساء بأنهم يشاركون دائما المدربين واللاعبين في حل مشاكلهم.

الإستنتاج:

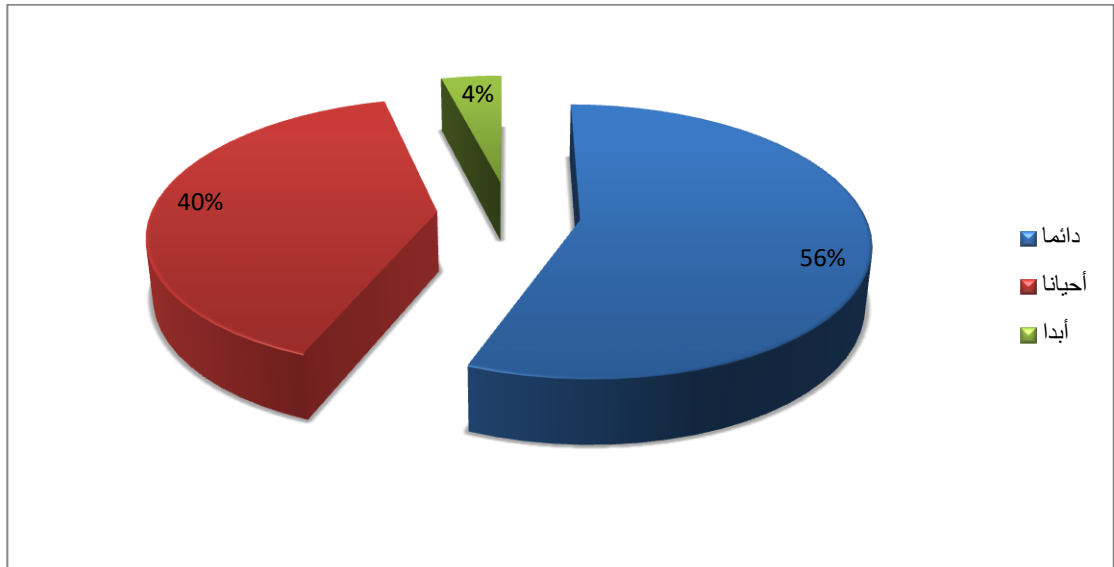
نستنتج مما سبق أن رؤساء الفرق يشاركون اللاعبين والمدربين أحيانا في حل مشاكلهم.

السؤال رقم (02): حسب رأيك هل تأخذ رأي المدربين واللاعبين بعين الاعتبار ؟

الغرض منه : معرفة مدى حرص رئيس الفريق على الاستماع إلى رأي المدربين واللاعبين للأخذ به والاستفادة منه.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	الاستنتاج الإحصائي
دائما	14	56%	10.6	5.99	2	0.05	دالة إحصائية
أحيانا	10	40%					
أبدا	1	4%					
المجموع	25	100%	10.6	5.99	2	0.05	

جدول رقم (05): يوضح مدى حرص رئيس الفريق على الاستماع إلى رأي المدربين واللاعبين والاستفادة منها.



شكل رقم (04): يمثل النسب المئوية لمدى حرص رئيس لفريق على الاستماع إلى رأي المدربين واللاعبين والاستفادة منها.

نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة اكبر من قيمة χ^2 المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مقبولة.

من خلال نتائج الجدول ورسم الدائرة النسبية نلاحظ أن إجابات رؤساء الفرق حصرت بين دائما و أحيانا حيث حصلت الأولى على 56% من إجابات رؤساء الفرق من مجموع العينة أي بمقدار 14 رئيس، وحصلت الثانية على 40% من مجموع العينة أي بمقدار 10 رؤساء ونجد فقط 4% من الرؤساء الذين لا يأخذو رأي المدرب و اللاعبين بعين الاعتبار من مجموع العينة أي بمقدار رئيس واحد.

الإستنتاج:

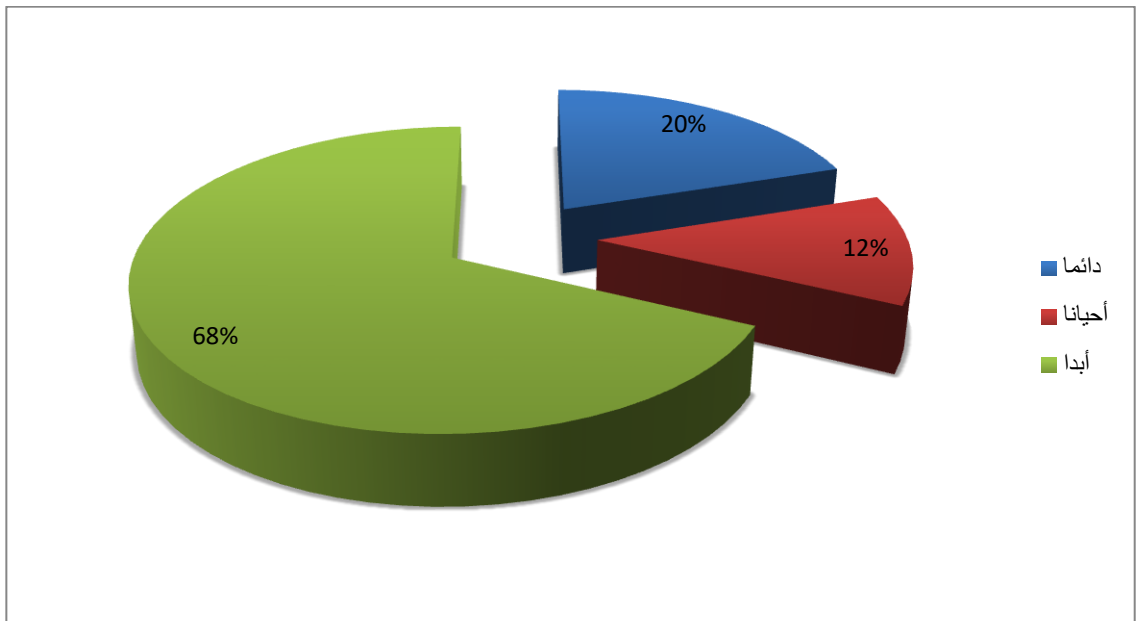
نستنتج مما سبق أن أغلبية رؤساء الفرق يأخذون رأي اللاعبين و المدرب بعين الاعتبار.

السؤال رقم (03): هل تتفرد بالسلطة دون مشاركة الآخرين ؟

الفرض منه: معرفة مدى مشاركة الآخرين لرئيس الفريق لسلطته.

الإجابات	التكرارات	النسبة المؤوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 المجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	الإستنتاج الإحصائي
دائما	5	20%	13.8	5.99	2	0.05	
أحيانا	3	12%					
أبدا	17	68%					
المجموع	25	100%	13.8	5.99	2	0.05	

جدول رقم (06): يوضح مدى انفراد رئيس الفريق بالسلطة لوحده دون مشاركة الآخرين.



شكل رقم(05): يمثل النسب المئوية لمدى إفراد رئيس الفريق بالسلطة لوحده دون مشاركة الآخرين.

عرض ومناقشة النتائج: : نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة اكبر من قيمة χ^2 المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مقبولة.

يظهر لنا من خلال هذا الجدول و الدائرة النسبية أن نسبة 20% من رؤساء الفرق دائما ينفردون باسلطة وهذا راجع إلى أهمية القرار الموضوع و 13% في بعض الأحيان و الأغلبية بنسبة 68% لا ينفردون بالسلطة أبدا لأنهم لا يتقون بأنفسهم بل في كل صغيرة وكبيرة يجب عليهم استشارة ومشاركة الآخرين .

الإستنتاج:

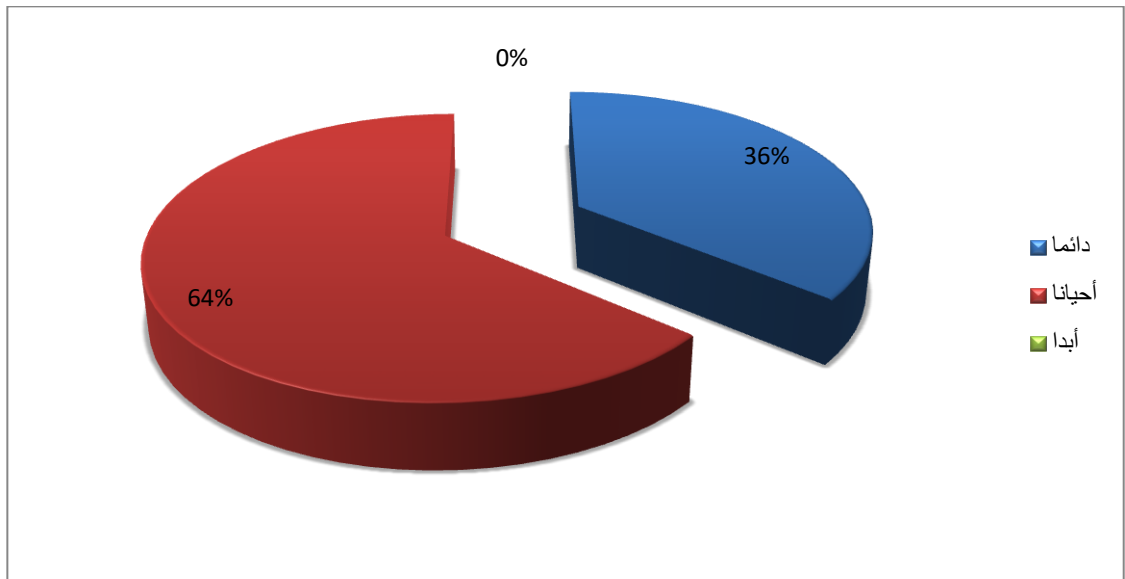
نستنتج مما سبق أن رؤساء الفرق يستشرون الإخرين في كل كبيرة وصغيرة داخل الفريق.

السؤال رقم (04): هل تأخذ مبدأ المشاركة الجماعية في إتخاذ القرار؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان الرئيس يطبق مبدأ المشاركة الجماعية في إتخاذ القرار.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 المجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	الاستنتاج الإحصائي
دائما	9	36%	15.4	5.99	2	0.05	دالة إحصائية
أحيانا	16	64%					
أبدا	0	0%					
المجموع	25	100%	15.4	5.99	2	0.05	

جدول رقم (07): يوضح مدى تطبيق الرئيس مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار.



الشكل رقم (06) : يمثل النسبة المئوية لمدى تطبيق الرئيس لمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار

عرض ومناقشة النتائج: : نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة اكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مقبولة.

تبين نتائج الجدول أن الرئيس أحيانا ما يطبق مبدأ المشاركة الجماعية في إتخاذ القرار وهذا ما عبرت عليه نسبة 64% من الرؤساء لأن تطبيق مبدأ المشاركة الجماعية في القرارات البسيطة منها والمعقدة قد يسبب تأخرا في سير العمل ولهذا تطبق المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات إلا إذا دعت الضرورة لذلك وهذا من سمات النمط القيادي الديمقراطي ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الديمقراطية أنها تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة والمشاركة وتفويض السلطة... الخ.

في حين عبرت نسبة 0% على أن الرئيس لا يطبق مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار أبدا ، بل يتخذ القرار لوحده ، وما على المدربين إلى التنفيذ وهذا من سمات النمط القيادي الديكتاتوري .

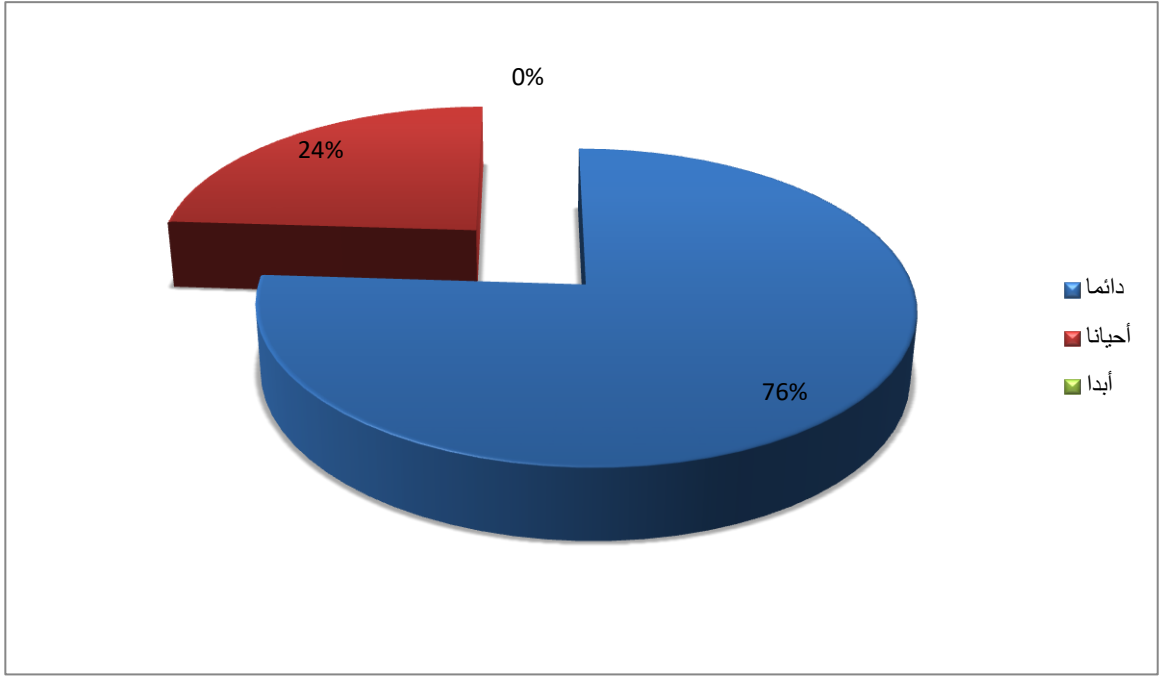
بينما عبرت نسبة 36% من الرؤساء يشاركون المدربين في اتخاذ القرارات دائما في أعقد الأمور وأبسطها وهذا ما يسبب تأخرا في الخروج بقرار موحد وبالتالي تتأخر في إنجاز العمل ، وهذا من سمات النمط الحر المتساهل .

السؤال رقم (05): هل تتعبر المدربين و اللاعبين مستشارين لك ؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان الرئيس يستشير المدربين و اللاعبين في أمور العمل والإدارة.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	الاستنتاج الإحصائي
دائما	19	76%	22.6	5.99	2	0.05	دالة إحصائية
احيانا	6	24%					
أبدا	0	0%					
المجموع	25	100%	22.6	5.99	2	0.05	

جدول رقم (08): يوضح مدى اعتبار الرئيس المدربين واللاعبين مستشارين له.



الشكل رقم (07): يمثل النسب المئوية لإعتبار الرئيس المديرين واللاعبين مستشارين له.

عرض ومناقشة النتائج: : نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة اكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مقبولة.

من خلال عرضنا لنتائج هذا الجدول تبين لنا أن نسبة 24% من الرؤساء يشاور أحيانا المديرين واللاعبين إذا تطلب الأمر ذلك كما أنه يشاور غيره ويخرج بقرارات، وهذا من سمة الديمقراطية بينما أجابت 0% من الرؤساء لا يشاورون المديرين أبدا فالقرار يأتي من عنده فقط وهذا من سمة النمط الديكتاتوري ، وهذا النمط من القيادة تؤكد النظرية التقليدية التي تسمى بنظرية (X) حيث جاء في أحد بنوده أن الإنسان يفضل دائما أن يجد شخص آخر (قائد) يقوده ويرشده للعمل بطبعه كسول ولا يحب العمل في حين أجابة 76% من الرؤساء أنهم يعتبرون المديرين مستشارين له دائما، فهو يشاورهم في كل صغيرة وكبيرة وهذا من سمة النمط الحر المتساهل.

2 - الفرضية الجزئية الثانية:

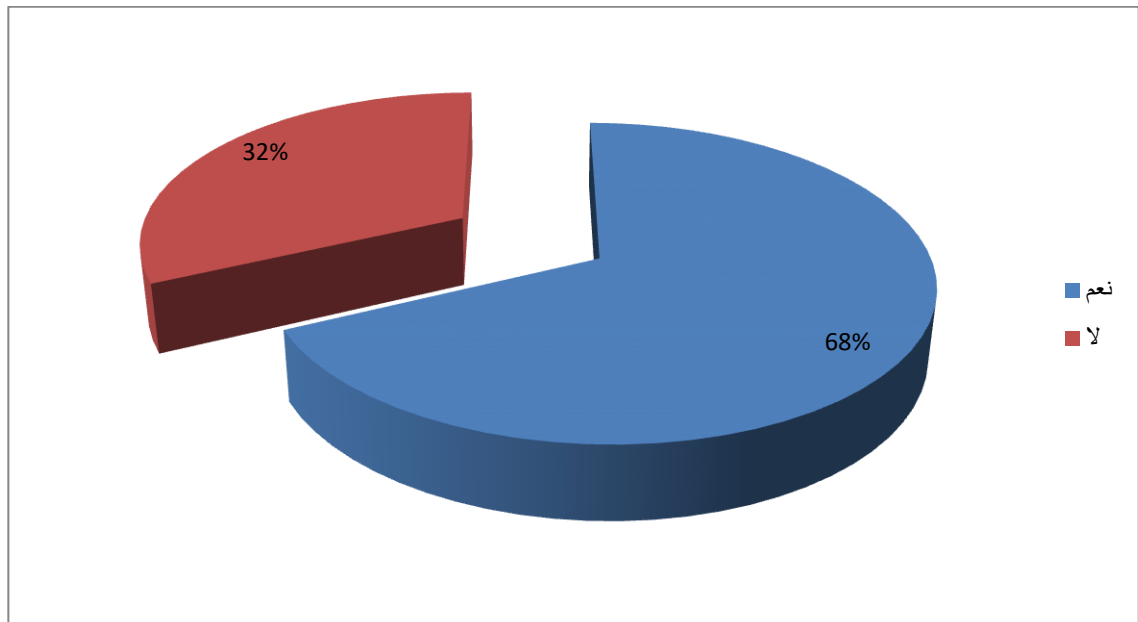
النمط الديمقراطي يساهم في تحقيق التماسك داخل الفريق.

السؤال (06): هل تلزم الآخرين بتنفيذ الخطة التي تضعها؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان الرئيس يلزم الجميع بتنفيذ الخطة التي يضعها أو لا.

الإجابات	التكرارات	النسبة المؤوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	الإستنتاج الإحصائي
نعم	17	%68	3.24	3.84	1	0.05	ليست إحصائية
لا	8	%32	3.24	3.84	1	0.05	
المجموع	25	%100					

جدول رقم (09): يوضح مدى إلزام الآخرين بتنفيذ الخطة التي يضعها رئيس الفريق.



الشكل رقم (08): يمثل النسبة المؤوية لمدى إلزام الآخرين بتنفيذ الخطة التي يضعها رئيس الفريق.

عرض ومناقشة النتائج: : نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة أصغر من قيمة كا² الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 1، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H0 مرفوضة.

من خلال عرضنا لنتائج هذا الجدول تبين لنا أن نسبة 68% من رؤساء الفرق يلزمون الآخرين بتنفيذ الخطة التي يضعونها من مجموع العينة أي بمقدار 17 رئيس. و 32% من رؤساء الفرق أجابو بأنهم لا يلزمون الآخرين بتنفيذ الخطة التي يضعونها من مجموع العينة أي بمقدار 8 رؤساء.

الإستنتاج:

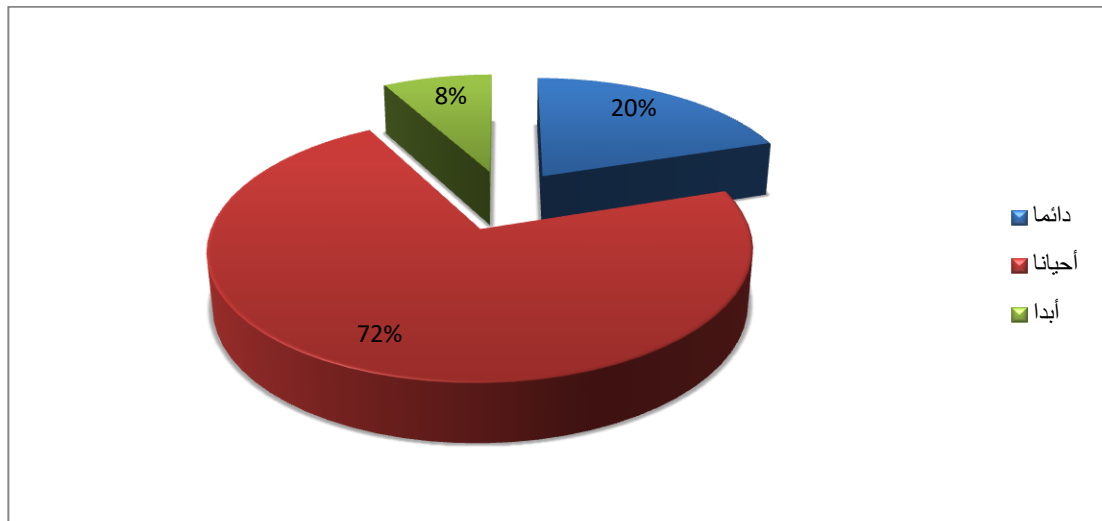
نستنتج مما سبق أن أغلبية رؤساء الفرق يلزمون الآخرين بتنفيذ الخطة التي يضعونها.

السؤال رقم (07): هل تستخدم مبدأ الثواب و العقاب لتحفيز العاملين؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان الرئيس يستخدم مبدأ الثواب والعقاب في أمور العمل .

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	الاستنتاج الإحصائي
دائماً	5	20%	17.4	5.99	2	0.05	دالة إحصائية
أحيانا	18	72%					
أبداً	2	8%					
المجموع	25	100%	17.4	5.99	2	0.05	

الجدول رقم(10): يوضح مدى إستخدام مبدأ الثواب و العقاب لتحفيز لعاملين.



الشكل رقم(09): يمثل النسب المئوية للإستخدام مبدأ الثواب و العقاب لتحفيز العاملين.

عرض ومناقشة النتائج: : نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H0 مقبولة.

تبين نتائج الجدول و الرسم في الدائرة النسبية أن الرئيس دائماً ما يستخدم مبدأ الثواب و العقاب بنسبة 20% من مجموع العينة بمقدار 5 رؤساء في حين عبرت نسبة 72% على أن الرئيس يستخدم مبدأ الثواب و العقاب أحيانا بينما عبرت نسبة 8% من الرؤساء لا يستخدمون مبدأ الاثواب و العقاب أبداً.

الإستنتاج:

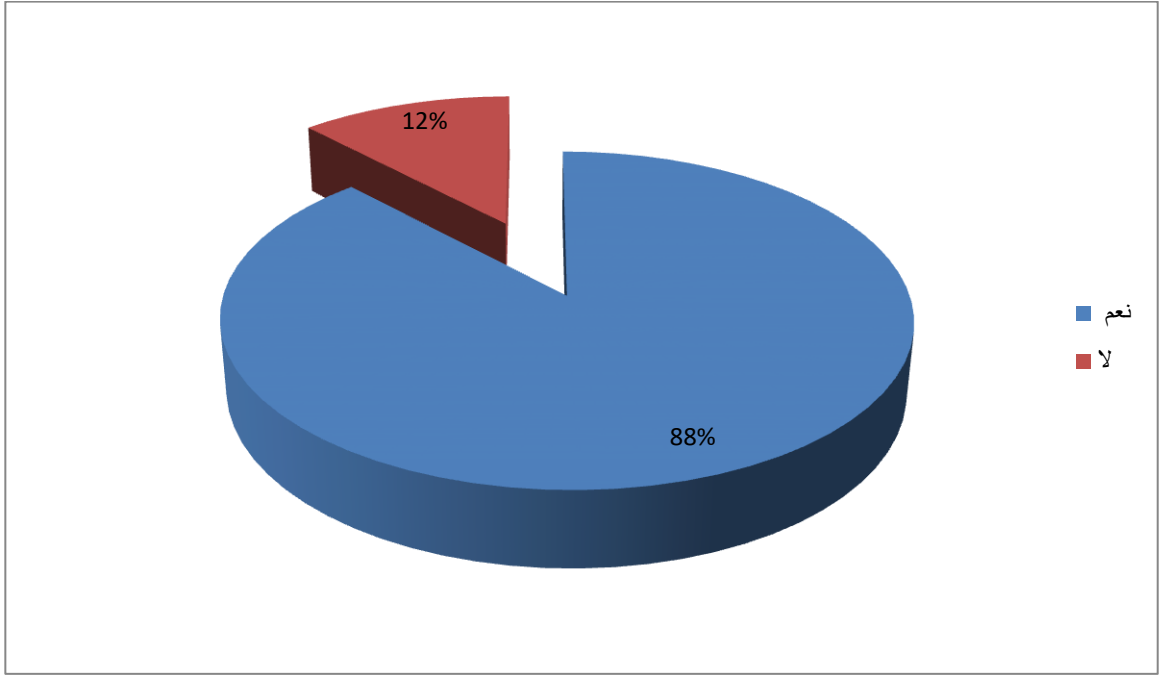
نستنتج مما سبق أن رؤساء رؤساء الفرق أحيانا ما يستعملون مبدأ الثواب و العقاب.

السؤال رقم (08): هل تشجع المرؤوسين على تكوين علاقات شخصية وتحقيق التفاهم المتبادل بين الجماعة و القائد

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان الرئيس يشجع على تكوين العلاقات أم لا.

الإجابات	التكرارات	النسبة المؤوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	الإستنتاج الإحصائي
نعم	22	%88					دالة
لا	3	%12	14.4	3.84	1	0.05	إحصائية
المجموع	25	%100	14.4	3.84	1	0.05	

الجدول رقم(11): يوضح مدى تشجيع رؤساء الفرق لتكوين العلاقات الشخصية داخل الفريق.



الشكل رقم(10): يمثل النسب المؤوية لتشجيع رؤساء الفرق لتكوين العلاقات الشخصية داخل الفريق.

عرض ومناقشة النتائج: : نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 1، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H0 مقبولة.

من خلال ملاحظتنا للنتائج في الجدول ورسم الدائرة النسبية يظهر لنا مايلي:

نلاحظ فئة قليلة من رؤساء الفرق لا يشجعون على تكوين علاقات داخل الفريق بنسبة 12% و الأغلبية يشجعون على تكوين علاقات شخصية داخل الفريق بنسبة 88%

الإستنتاج:

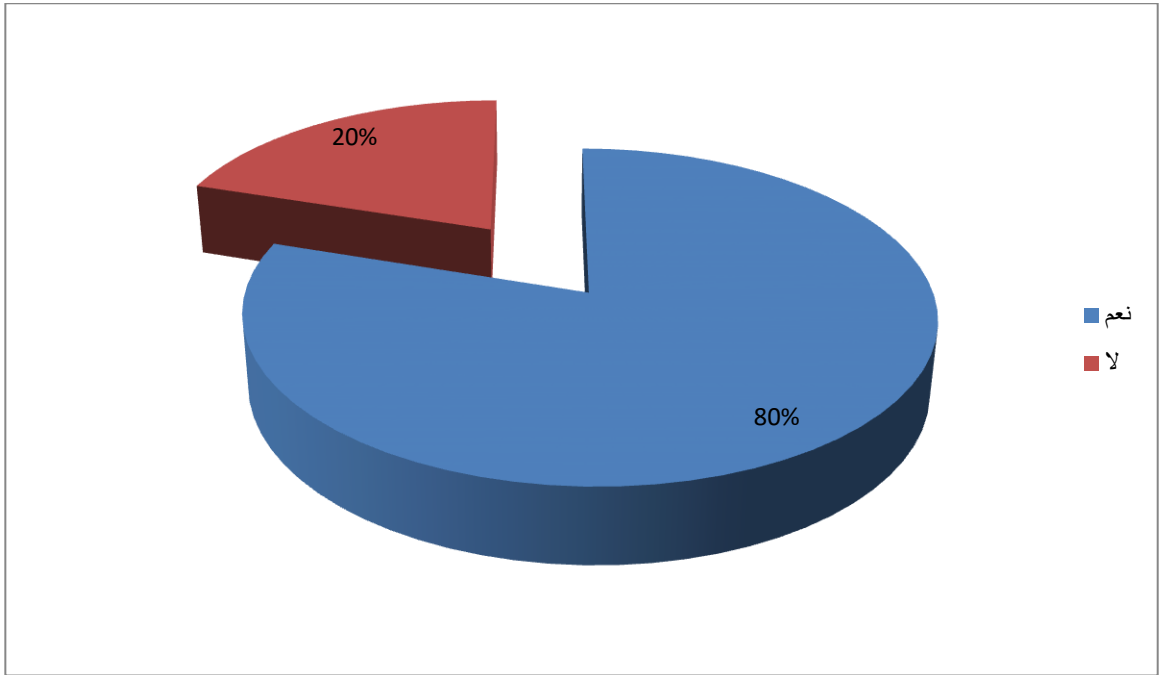
مما سبق نستنتج أن رؤساء الفرق يشجعون على تكوين العلاقات الشخصية داخل الفريق.

السؤال رقم (09): هل يشعر كل فرد من الجماعة بأنه الممكن بأن يصبح قائدا أو موجها للجماعة؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان الرئيس يشعر جميع الأفراد بأنهم قادرين على قيادة الفريق.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	الإستنتاج الإحصائي
نعم	20	80%	9	3.84	1	0.05	دالة إحصائية
لا	5	20%					
المجموع	25	100%	9	3.84	1	0.05	

الجدول رقم (12): يوضح مدى إشعار رؤساء الفرق كل فرد من الجماعة بأنه قادر على أن يكون موجه للجماعة.



الشكل رقم (11): يمثل النسب المئوية لإشعار رؤساء الفرق كل فرد من الجماعة بأنه قادر على أن يكون موجه للجماعة.

عرض ومناقشة النتائج: نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 1، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H₀ مقبولة.

من خلال ملاحظتنا للنتائج في الجدول ورسم الدائرة النسبية يظهر لنا مايلي:

نلاحظ فئة قليلة من رؤساء الفرق أجابوا بلا بنسبة 20% أي أنهم لا يشجعون كل فرد من الجماعة بأنه قادر على أن يكون موجه للجماعة، 80% أجابوا بنعم يشجعون الأفراد بأنهم قادرين أن يكونوا موجهين للجماعة.

الإستنتاج:

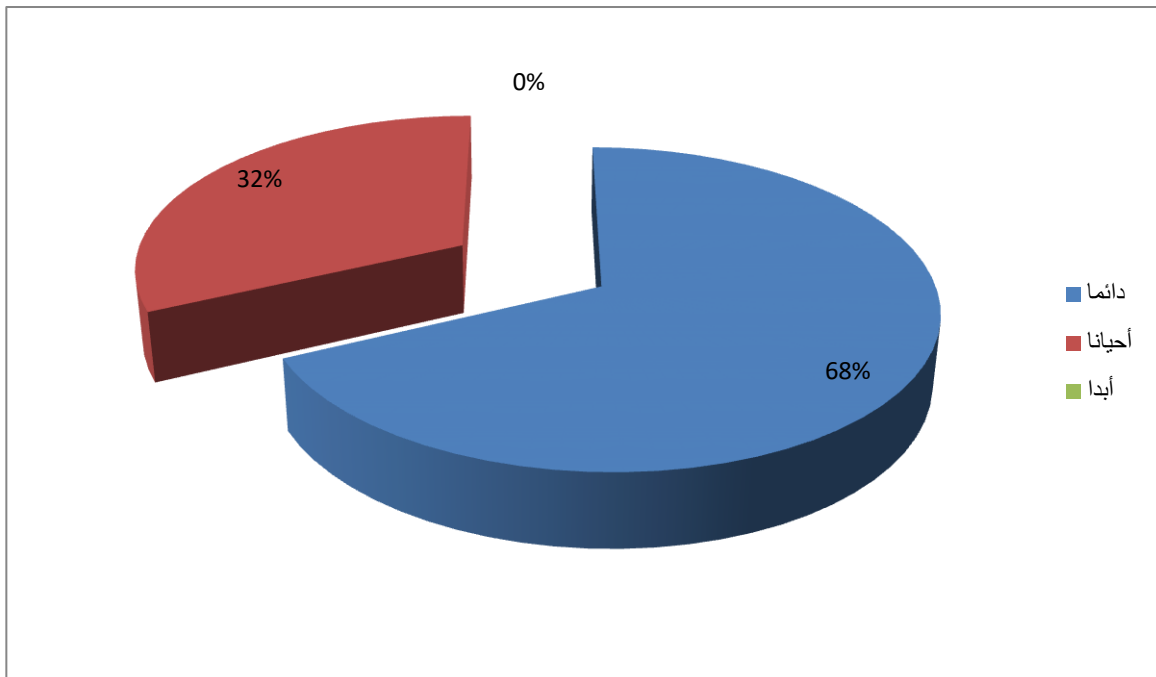
نستنتج مما سبق أن رؤساء الفرق يشعرون كل فرد من الجماعة بأنه قادر أن يكون موجه للجماعة.

السؤال رقم(10): هل تتقبل النقد من المرؤوسين؟

الغرض من السؤال: معرفة تقبل الرئيس لنقد المرؤوسين

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	الاستنتاج الإحصائي
دائماً	17	%68	17.4	5.99	2	0.05	دالة إحصائية
أحيانا	8	%32					
أبداً	0	%0					
المجموع	25	%100	22.6	5.99	2	0.05	

جدول رقم(13): يوضح مدى تقبل الرئيس للنقد



الشكل رقم (12) : يمثل النسبة المئوية لمدى تقبل الرئيس للنقد.

عرض ومناقشة النتائج: : نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H0 مقبولة.

من خلال ملاحظتنا للنتائج في الجدول ورسم الدائرة النسبية يظهر لنا مايلي:

يبين هذا الجدول أن نسبة 32% أن الرئيس يتقبل نقد المرؤوسين أحيانا ، وهذا يدل على أن الرئيس غير متعصب وغير متشدد ، وهذا من سمات النمط الديمقراطي ، في حين عبرت نسبة 78% من المدربين على أن الرئيس يتقبل دائما نقد المدربين له ، وهذا يدل على أن الرئيس عديم الرأي وهذا من سمات النمط الحر المتساهل ، في حين عبرت نسبة 0% أن الرئيس لا يتقبل نقد المرؤوسين له أبدا ، وهذا يدل على تعصبه ، وفي اعتباره دائما رأيه هو الصواب وهذا من سمات النمط القيادي الدكتاتوري وهذا ما يتوافق مع تعريف محمد منير مرسى للقيادة الدكتاتورية حيث يقول : "رجل القيادة الأوتوقراطي او التسلطي يريدوا من الآخرين عمل الأشياء وفق طريقته الخاصة.

الإستنتاج:

مما سبق نستنتج أن الرئيس يتقبل دائما نقد المرؤوسين له.

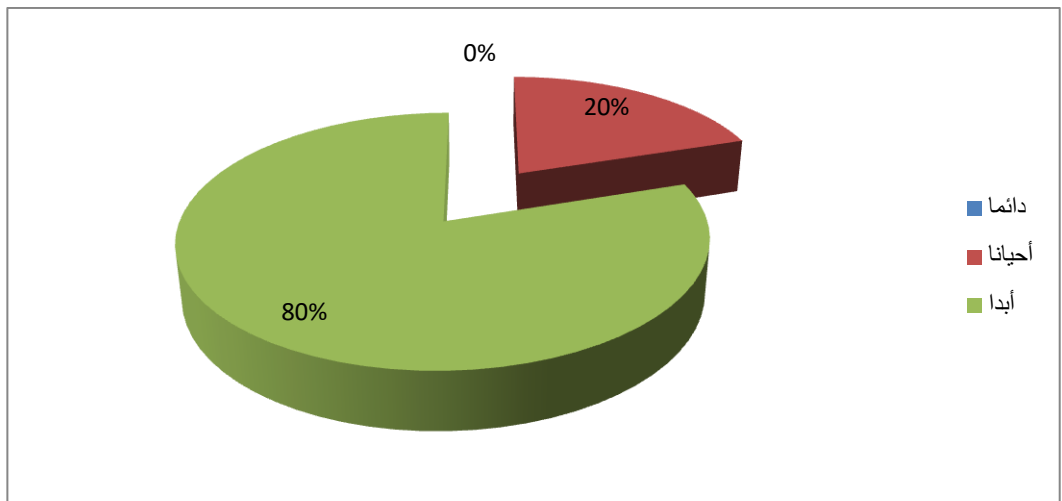
المحور الثالث: النمط الأوتوقراطي لا يساهم في تحقيق التماسك داخل الفريق.

السؤال رقم(11): هل كل القرارات داخل الفريق تتخذها بنفسك؟

الغرض من السؤال: معرفة إتخاذ رئيس الفريق للقرارات بنفسه.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	الاستنتاج الإحصائي
دائما	0	0%	26	5.99	2	0.05	دالة إحصائية
أحيانا	5	20%					
أبدا	20	80%					
المجموع	25	100%	26	5.99	2	0.05	

جدول رقم(14): يوضح مدى إتخاذ رئيس الفريق للقرارات بنفسه.



الشكل رقم(13):يمثل النسبة المؤوية لإتخاذ رئيس الفريق للقرارات بنفسه.

عرض ومناقشة النتائج: : نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مقبولة.

من خلال ملاحظاتنا للنتائج في الجدول ورسم الدائرة النسبية يظهر لنا مايلي:

نلاحظ فئة قليلة من رؤساء الفرق أجابو أحيانا بنسبة 20% أي أنهم يستخدمون النمط الديمقراطي و 80% أجابو أبدا أي أنهم لا يتخذون القرارات بأنفسهم و 0% أجابو دائما.

الإستنتاج:

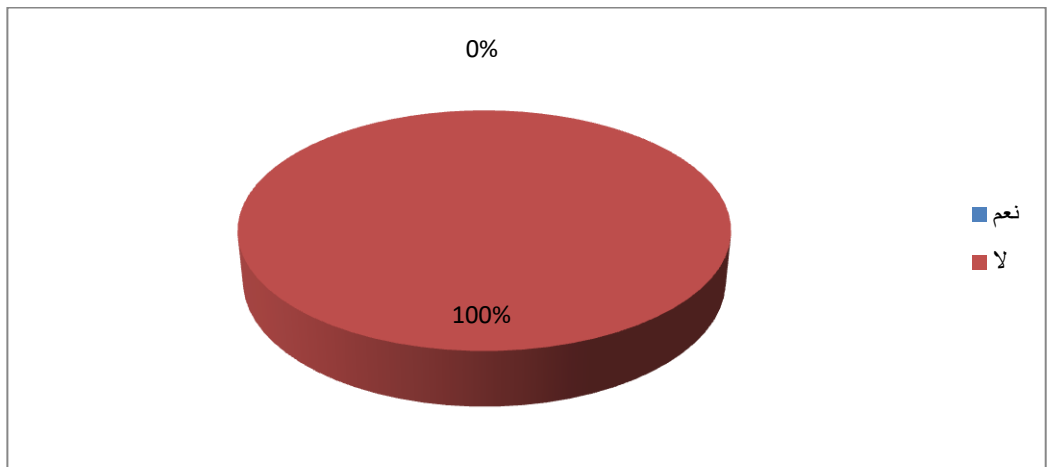
نستنتج مما سبق أن رؤساء الفرق لا يتخذون القرارات بأنفسهم.

السؤال رقم(12): هل تشجع على تقليل الإتصال بين أعضاء الفريق؟

الغرض من السؤال: معرفة هل يشجع رئيس الفريق على تقليل الإتصال بين أعضاء الفريق.

الإستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	χ^2 المجدولة	χ^2 المحسوبة	النسبة المؤوية	التكرارات	الإجابات
دالة إحصائية	0.05	1	3.84	25	0%	0	نعم
					100%	25	لا
	0.05	1	3.84	25	100%	25	المجموع

جدول رقم(15): يوضح مدى تشجيع رئيس الفريق على تقليل الإتصال بين أعضاء الفريق.



الشكل رقم(14): يمثّل النسبة المؤوية لتشجيع رئيس الفريق على تقليل الإتصال بين أعضاء الفريق.

عرض ومناقشة النتائج: : نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مقبولة.

من خلال ملاحظتنا للنتائج في الجدول ورسم الدائرة النسبية يظهر لنا مايلي:

نلاحظ أنه جميع رؤساء الفرق لايشجعون تقليل الإتصال بين أعضاء الفريق حيث وصلت النسبة 100% و 0% يشجعون على تقليل الإتصال داخل الفريق أي أن الجميع لا يشجعون على تقليل الإتصال بين أعضاء الفريق.

الإستنتاج:

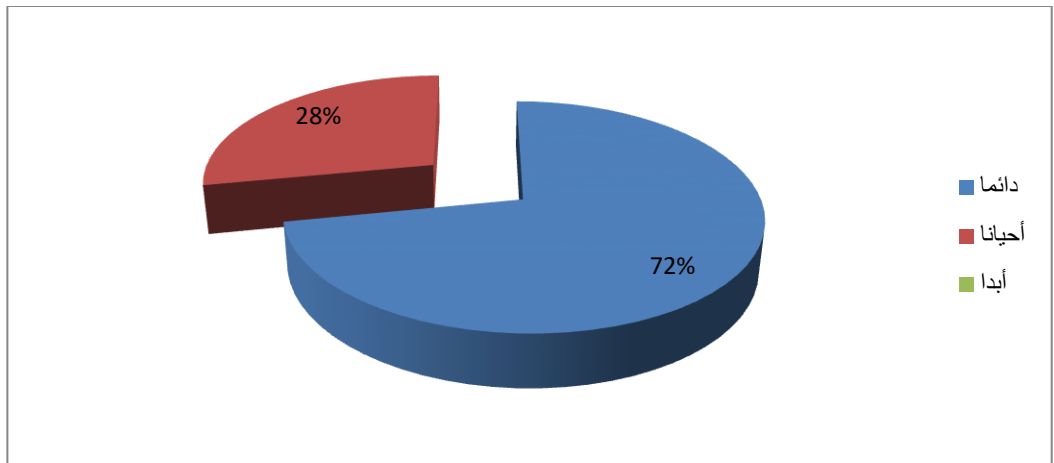
نستنتج مما سبق أن جميع رؤساء الفرق لا يشجعون على تقليل الإتصال بين أعضاء الفريق.

السؤال رقم(13): هل تتدخل في معظم الأمور و شتى الأعمال داخل الفريق؟

الغرض من السؤال: معرفة تدخل رئيس الفريق في معظم الأمور و شتى الأعمال داخل الفريق.

الإجابات	التكرارات	النسبة المؤوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	الاستنتاج الإحصائي
دائماً	18	72%	19.8	5.99	2	0.05	دالة إحصائية
أحيانا	7	28%					
أبداً	0	0%					
المجموع	25	100%	19.8	5.99	2	0.05	

جدول رقم(16): يوضح مدى تدخل رئيس الفريق في معظم الأمور و شتى الأعمال داخل الفريق.



الشكل رقم(15): يوضح النسبة المؤوية لتدخل رئيس الفريق في معظم الأمور

عرض ومناقشة النتائج: : نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مقبولة.

نلاحظ فئة قليلة من رؤساء الفرق أجابو أحيان يتدخل رئيس الفريق في معظم الأمور بنسبة 28% أي أنهم يستخدمون النمط الديمقراطي و 72% يتدخلون في معظم الأمور وهذا ما نجده في النمط الأوتوقراطي و لم يجب أي أحد أبداً.

الإستنتاج:

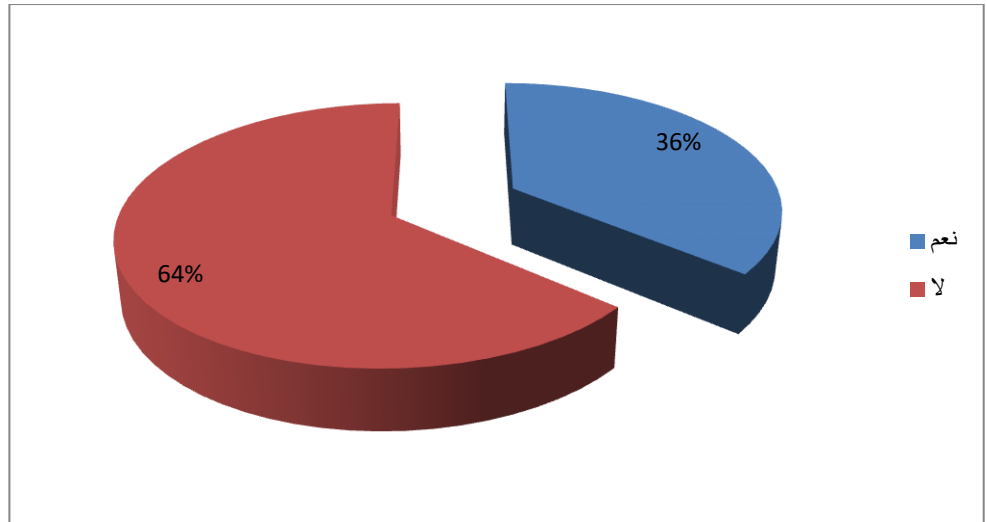
نستنتج مما سبق أن رؤساء الفرق يتدخلون في معظم الأمور داخل الفريق.

السؤال رقم(14): هل تستخدم القوة و التعسف في إتخاذ القرارات؟

الغرض من السؤال: معرفة إستخدام رئيس الفريق القوة في إتخاذ القرارات.

الإجابات	التكرارات	النسبة المؤوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	الإستنتاج الإحصائي
نعم	9	36%	1.96	3.84	1	0.05	غير إحصائية
لا	16	64%					
المجموع	25	100%	1.96	3.84	1	0.05	

جدول رقم(17): يوضح مدى إستخدام رئيس الفريق القوة في إتخاذ القرارات.



الشكل رقم(16): يوضح النسبة المؤوية للإستخدام رئيس الفريق القوة في إتخاذ القرارات.

عرض ومناقشة النتائج: : نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أصغر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مرفوضة.

نلاحظ فئة قليلة من رؤساء الفرق أجابو نعم بنسبة 36% أي أن رؤساء الفرق يستخدمون القوة في إتخاذ القرارات يستخدمون النمط الأوتوقراطي و 64% أجابو لا أي أنهم لا يستعملون القوة في إتخاذ القرارات وهذا ما نجده في الديمقراطي.

الإستنتاج:

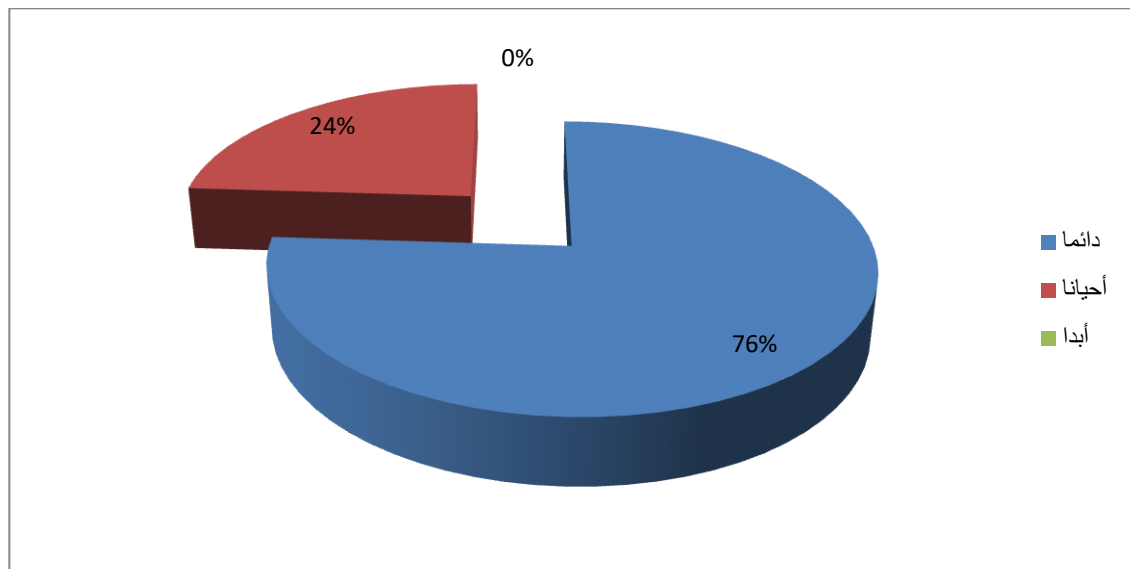
نستنتج مما سبق أن رؤساء الفرق لا يستخدمون القوة في إتخاذ القرارات.

السؤال رقم(15): هل تراقب تفاصيل و دقائق الأعمال وتتدخل بسرعة و إستمرار عند الخطأ؟

الغرض من السؤال: معرفة مراقبة رئيس الفريق لدقائق الأعمال و التدخل فيها بسرعة عند الخطأ.

الإجابات	التكرارات	النسبة المؤوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	الاستنتاج الإحصائي
دائماً	19	76%	22.6	5.99	2	0.05	دالة إحصائية
أحيانا	6	24%					
أبداً	0	0%					
المجموع	25	100%	22.6	5.99	2	0.05	

جدول رقم(18): يوضح مدى مراقبة رئيس الفريق دقائق الأعمال.



الشكل رقم (17): النسبة المؤوية لمراقبة رئيس الفريق دقائق الأعمال.

عرض ومناقشة النتائج: : نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مقبولة.

نلاحظ فئة كبيرة من رؤساء الفرق أجابو دائماً بنسبة 76% أي أنهم يراقبون تفاصيل و دقائق الأعمال و يتدخل بسرعة عند الخطأ يستخدمون النمط الأوتوقراطي و 24% أجابو أحيانا وهذا ما نجده في الديمقراطي و 0% أجابو أبدا.

الإستنتاج:

نستنتج مما سبق أن رؤساء الفرق يراقبون تفاصيل الأعمال ويتدخلون بسرعة عند الخطأ.

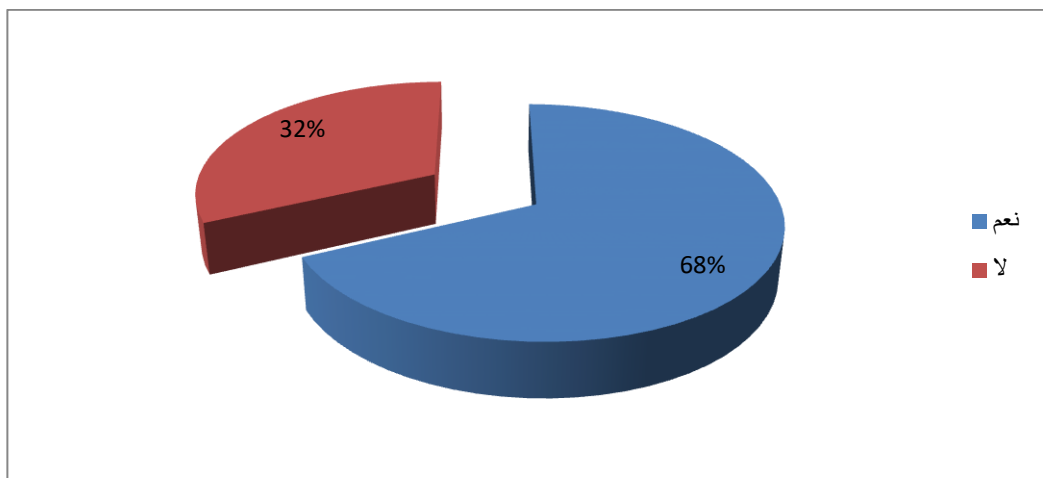
المحور الرابع: النمط الفوضوي لا يساهم في تحقيق التماسك داخل الفريق.

السؤال رقم (16): هل تترك الحرية المطلقة للمرؤوسين في التعبير عن أفكارهم وأرائهم بأي صورة.

الغرض من السؤال: معرفة هل يترك رئيس الفريق الحرية المطلقة للمرؤوسين في التعبير عن أفكارهم وأرائهم

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	الإستنتاج الإحصائي
نعم	17	68%	3.24	3.84	1	0.05	غير إحصائية
لا	8	32%					
المجموع	25	100%	3.24	3.84	1	0.05	

جدول رقم (19): يوضح مدى ترك رئيس الفريق الحرية المطلقة للمرؤوسين.



الشكل رقم (18): يوضح النسبة المئوية المؤوية ترك رئيس الفريق الحرية المطلقة للمرؤوسين.

عرض ومناقشة النتائج: : نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أصغر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 غير مقبولة.

نلاحظ فئة قليلة من رؤساء الفرق أجابو لا بنسبة 32% أي أنهم لا يتركون الحرية المطلقة للمرؤوسين في التعبير عن أفكارهم بأي صورة يستخدمون النمط الأوتوقراطي و 68% أجابو نعم أي أنهم يتركون الحرية المطلقة وهذا ما نجده في النمط الفوضوي.

الإستنتاج:

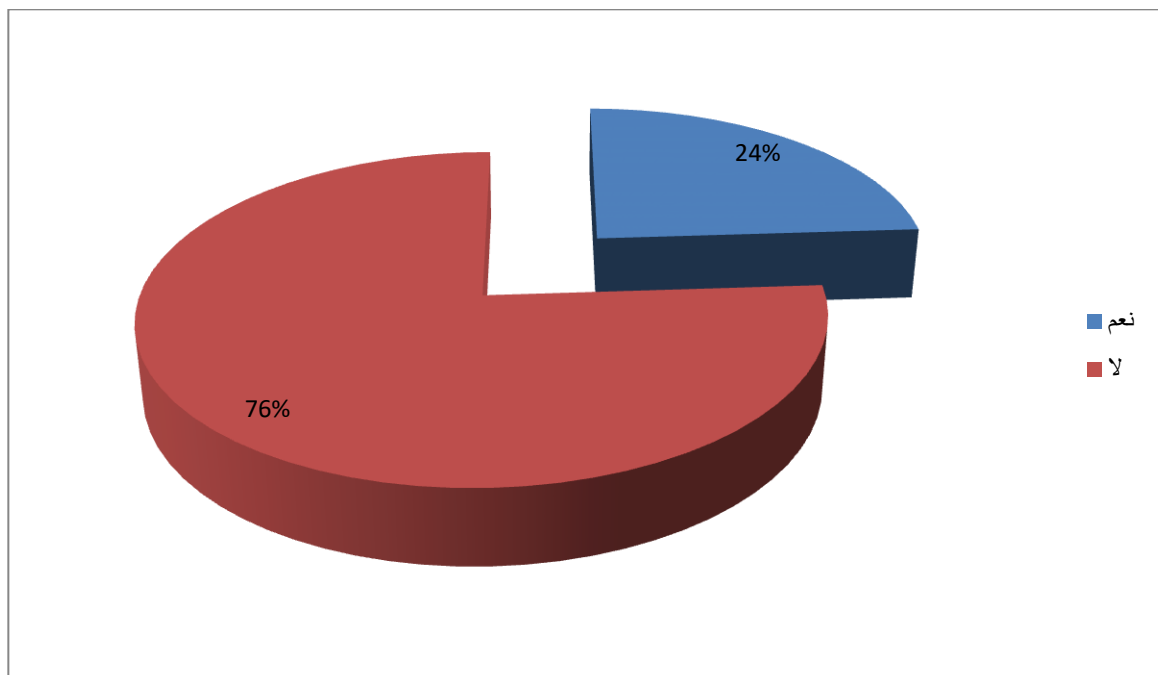
نستنتج مما سبق أن رؤساء الفرق يتركون الحرية المطلقة في التعبير عن أفكارهم.

السؤال رقم(17): هل تهتم بالمحافظة على منصبك القيادي.

الغرض من السؤال: معرفة إهتمام رئيس الفريق بالمحافظة على منصبه القيادي.

الإجابات	التكرارات	النسبة المؤوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	الإستنتاج الإحصائي
نعم	6	24%	6.76	3.84	1	0.05	دالة إحصائية
لا	19	76%					
المجموع	25	100%	6.76	3.84	1	0.05	

جدول رقم(20): يوضح مدى محافظة رئيس الفريق على منصبه القيادي.



الشكل رقم(19): يوضح النسبة المؤوية لمحافظة رئيس الفريق على منصبه القيادي.

عرض ومناقشة النتائج: : نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أصغر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 غير مقبولة.

نلاحظ فئة قليلة من رؤساء الفرق أجابو ب لا أي أنهم لا يهتمون بالمحافظة على منصبهم القيادي بنسبة 76% و 24% أجابو نعم وهذا ما نجده في النمط الفوضوي.

الإستنتاج:

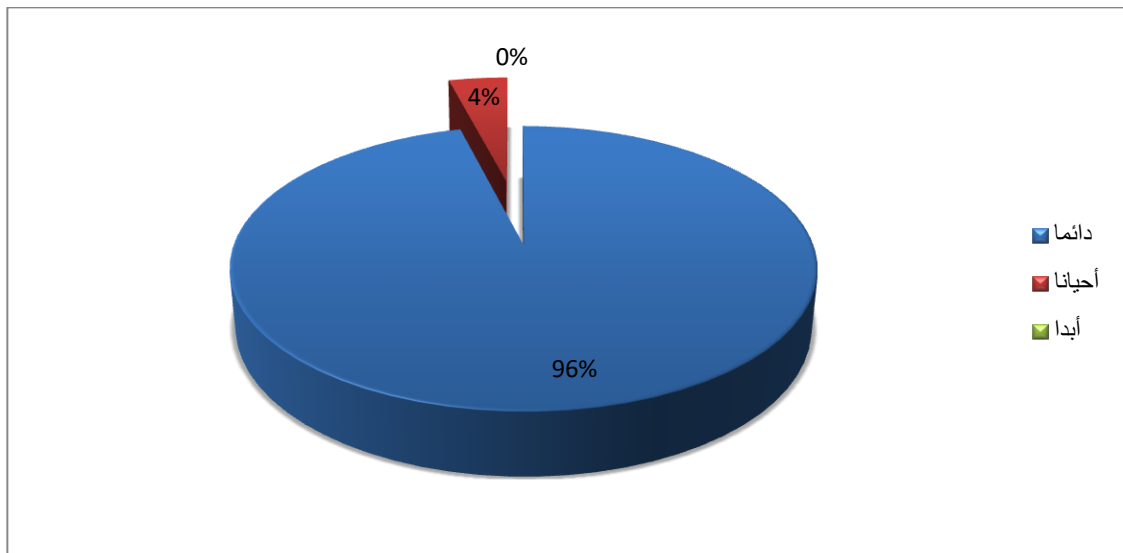
نستنتج مما سبق أن رؤساء الفرق لا يهتمون بالمحافظة على منصبهم القيادي.

السؤال رقم(18): هل تحافظ على مواعيد الإجتماعات.

الغرض من السؤال: معرفة إهتمام رئيس الفريق بالمحافظة على مواعيد الإجتماعات

الإجابات	التكرارات	النسبة المؤوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	الاستنتاج الإحصائي
دائماً	24	96%	44.2	5.99	2	0.05	دالة إحصائية
أحيانا	1	4%					
أبداً	0	0%					
المجموع	25	100%	44.2	5.99	2	0.05	

جدول رقم(21): يوضح مدى محافظة رئيس الفريق على مواعيد الإجتماعات



الشكل رقم(20): يوضح النسبة المؤوية لمحافظة رئيس الفريق على مواعيد الإجتماعات.

عرض ومناقشة النتائج: : نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مقبولة.

نلاحظ أن أغلبية رؤساء الفرق أجابو دائماً أي أنهم يحافظون على مواعيد الإجتماعات بنسبة 96% هذا م نجده في النمط الديمقراطي و 4% أجابو أحيانا و 0% لا يحترمون مايد الإجتماعات.

الإستنتاج:

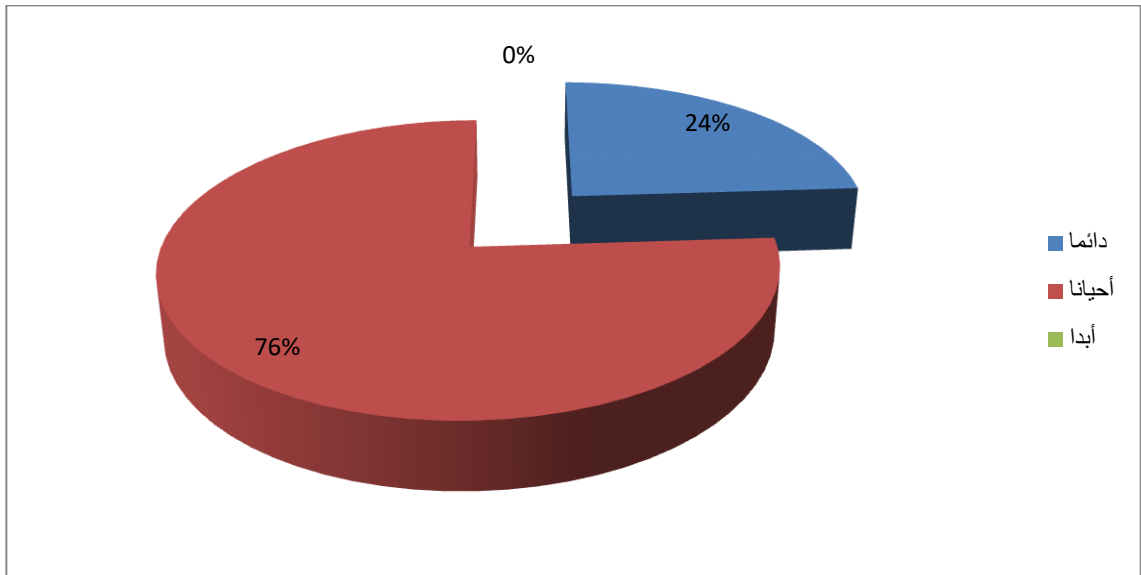
نستنتج مما سبق أن رؤساء الفرق يحترمون موعيد الإجتماعات.

السؤال رقم(19):هل تعتمد على المرؤوسين في توزيع المسؤوليات والإختصاصات؟

الغرض من السؤال: معرفة توزيع الرئيس للمسؤوليات والإختصاصات على المرؤوسين.

الإجابات	التكرارات	النسبة المؤوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 المجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	الاستنتاج الإحصائي
دائماً	6	24%	22.6	5.99	2	0.05	دالة إحصائية
أحيانا	19	76%					
أبداً	0	0%					
المجموع	25	100%	22.6	5.99	2	0.05	

جدول رقم(22): يوضح إعتماذ توزيع رئيس الفريق للمسؤوليات والإختصاصات على المرؤوسين.



الشكل رقم(21): يوضح النسبة المؤوية لتوزيع الرئيس للمسؤوليات و الإختصاصات.

عرض ومناقشة النتائج: : نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مقبولة.

نلاحظ أن أغلبية رؤساء الفرق أجابو أحيانا أي أنهم يوزعون المسؤوليات و الإختصاصات بنسبة 76% هذا م نجده في النمط الديمقراطي و 24% أجابو دائما و 0% لا يوزعون المسؤوليات و الإختصاصات على الرئيس.

الإستنتاج:

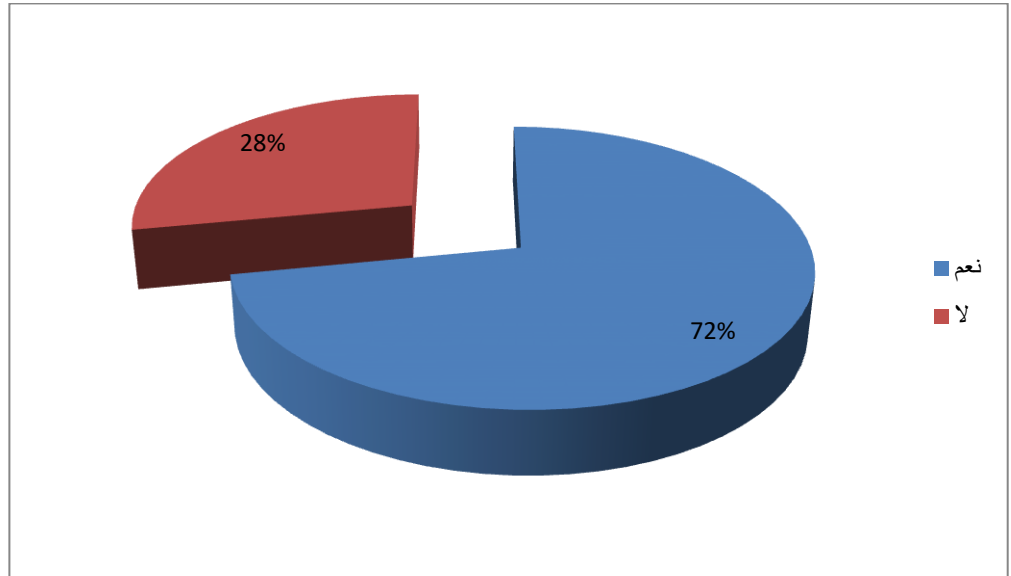
نستنتج مما سبق أن رؤساء يوزعون في بعض الأحيان الوسؤوليات و الإختصاصات وفي بعض الأحيان لا.

السؤال رقم(20):هل تميل إلى الحل الوسط وإرضاء جميع الأطراف؟

الغرض من السؤال: معرفة ميل الرئيس إلى الحل الوسط وإرضاء جميع الأطراف؟

الإجابات	التكرارات	النسبة المؤوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	الإستنتاج الإحصائي
نعم	18	72%	4.8	3.84	1	0.05	دالة إحصائية
لا	7	28%					
المجموع	25	100%	4.8	3.84	1	0.05	

جدول رقم(23): يوضح مدى ميل الرئيس إلى الحل الوسط وإرضاء جميع الأطراف.



الشكل رقم(22): يوضح النسبة المؤوية لميل الرئيس إلى الحل الوسط لإرضاء جميع الأطراف.

عرض ومناقشة النتائج: : نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مقبولة.

نلاحظ أن أغلبية رؤساء الفرق أجابو نعم أي أنهم يميلون إلى الحل الوسط وهذا لإرضاء جميع الأطراف بنسبة 72% و وعدد من رؤساء الفرق مكون من 8 رؤساء أجابو بلا بنسبة 24%.

الإستنتاج:

نستنتج مما سبق أن رؤساء يميلون إلى الحل الوسط لإرضاء جميع الأطراف.

5-2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات:

5-2-1- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات الجزئية:

من خلال الدراسة التي قمنا بها قصد معرفة الأنماط القيادية لرؤساء الفرق، قمنا بطرح أربع أسئلة جزئية، متفرعة عن الإشكالية ثم اقترحنا أربع فرضيات لدراستها ميدانيا وتسجيل النتائج من خلال الواقع الميداني.

• مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الأولى:

- الجدول رقم (24): الدلالة الإحصائية لعبارات المحور الأول.

نتائج المحور الأول

الدلالة الإحصائية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	العبارة رقم
دالة	5.99	13.8	العبارة رقم 01
دالة	5.99	15.4	العبارة رقم 02
دالة	5.99	22.6	العبارة رقم 03
غير دالة	3.84	3.24	العبارة رقم 04
دالة	3.84	17.5	العبارة رقم 05

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على رؤساء فرق كرة القدم ، وبعد عملية التحليل ثم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقا من الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها أن أغلبية النمط الديمقراطي هو الأكثر إستعمالا من طرف رؤساء كرة القدم.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها والجدول رقم (01)،(02)،(03)،(04)،(05)، إضافة إلى النسب المئوية 80%، 72%، 100%، 60%، 92%، تبين أن معظم رؤساء الفرق يستعملون النمط الديمقراطي. ومن هنا واستنادا إلى إجابات رؤساء الفرق نستنتج أن النمط الديمقراطي هو الأثر إستعمالا من طرف رؤساء الفرق.

وبالتالي يمكن القول بأنه قد تحققت صحة الفرضية الجزئية الأولى بنسبة كبيرة.

• مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الثانية:

- الجدول رقم (25): الدلالة الإحصائية لعبارات المحور الثاني.

نتائج المحور الثاني

الدلالة الإحصائية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	كا ² العبارات
دالة	3.84	14.44	العبارة رقم 06
دالة	5.99	50	العبارة رقم 07
دالة	3.84	20	العبارة رقم 08
دالة	5.99	9	العبارة رقم 09
دالة	5.99	33	العبارة رقم 10

انطلاقا من الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها أن التلاميذ لا يدركون الفرق بين مشروبات الطاقة و المشروبات الرياضية.

ومن خلال الجداول رقم (06)،(07)،(08)،(09)،(10)، إضافة إلى النسب المئوية 88%، 60%، 48%، 80%، 88%، تبين أن معظم رؤساء الفرق أجمعوا على أن النمط الديمقراطي يساهم في تحقيق التماسك داخل الفريق. ومن هذا المنطلق واستنادا إلى ما أدلى به رؤساء الفرق نستطيع الحكم على أن النمط الديمقراطي يساهم في تحقيق التماسك داخل الفريق.

وبالتالي نستنتج أن الفرضية الثانية قد تحققت إلى حد كبير.

الجدول رقم (26): الدلالة الإحصائية لعبارات المحور الأول.

نتائج المحور الثالث

الدلالة الإحصائية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	كا ² العبارات
دالة	5.99	13.8	العبارة رقم 01
دالة	5.99	15.4	العبارة رقم 02
دالة	5.99	22.6	العبارة رقم 03
غير دالة	3.84	3.24	العبارة رقم 04
دالة	3.84	17.5	العبارة رقم 05

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على رؤساء فرق كرة القدم ، وبعد عملية التحليل ثم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقاً من الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها أن النمط الأوتوقراطي لا يساهم في تحقيق التماسك داخل الفريق.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها والجدول رقم (11)،(12)،(13)،(14)،(15)، إضافة إلى النسب المئوية 80%، 72%، 100%، 60%، 92%، تبين النمط الأوتوقراطي لا يساهم في تحقيق التماسك داخل الفريق.

ومن هنا واستناداً إلى إجابات رؤساء الفرق نستنتج أن النمط الأوتوقراطي لا يساهم في تحقيق التماسك داخل الفريق.

وبالتالي يمكن القول بأنه قد تحققت صحة الفرضية الجزئية الثالثة بنسبة كبيرة.

الجدول رقم (27): الدلالة الإحصائية لعبارات المحور الأول.

نتائج المحور الرابع

الإحصائية	الدالة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	العبارة رقم
دالة	5.99	13.8	01	العبارة رقم 01
دالة	5.99	15.4	02	العبارة رقم 02
دالة	5.99	22.6	03	العبارة رقم 03
غير دالة	3.84	3.24	04	العبارة رقم 04
دالة	3.84	17.5	05	العبارة رقم 05

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على رؤساء فرق كرة القدم ، وبعد عملية التحليل ثم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقاً من الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها أن النمط الفوضوي لا يساهم في تماسك الفريق.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها والجدول رقم (16)،(17)،(18)،(19)،(20)، إضافة إلى النسب المئوية 80%، 72%، 100%، 60%، 92%، تبين أن النمط الفوضوي لا يساهم في تحقيق التماسك داخل الفريق. ومن هنا واستناداً إلى إجابات رؤساء الفرق نستنتج أن النمط الفوضوي لا يساهم في تحقيق التماسك داخل الفريق

وبالتالي يمكن القول بأنه قد تحققت صحة الفرضية الرابعة الأولى بنسبة كبيرة
 5-2-2- مناقشة ومقابلة الفرضيات الجزئية بالفرضية العامة:
 - الجدول رقم (28):مقابلة النتائج بالفرضية العامة.

النتيجة	صياغتها	الفرضية
تحققت	النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر إستعمالا من طرف رؤساء كرة القدم.	الفرضية الجزئية الأولى
تحققت	النمط الديمقراطي يساهم في تحقيق التماسك داخل الفريق.	الفرضية الجزئية الثانية
تحققت	النمط الأوتوقراطي لا يساهم في تحقيق التماسك داخل الفريق.	الفرضية الجزئية الثالثة
تحققت	النمط الفوضوي لا يساهم في تحقيق التماسك داخل الفريق.	الفرضية الجزئية الرابعة
تحققت	الأنماط القيادية لرؤساء كرة القدم تساهم في تماسك الفريق.	الفرضية العامة

من خلال الجدول رقم(24) يتبين لنا أننا لفرضيات الجزئية قد تحققت وهذا ما يبين أن الفرضية العامة والتي تدور حول أن التلاميذ الأنماط القيادية لرؤساء كرة القدم تساهم في تحقيق تماسك الفريق قد تحققت أيضا بنسبة كبيرة.

خلاصة

من المؤكد أن القيادة تختلف باختلاف أشكالها فمنها القيادة الجماعية والإدارية والتربوية ومنها القيادة الرياضية ، وليست العملية القيادية دائماً ناجحة، فهناك عوامل تؤدي إلى نجاحها ومن أسباب ارتقائها التدريب عليها وإتباع الصفات الواجب توافرها لكي تكون القيادة فعالة وناجحة في أي فريق .

حيث توصلنا من خلال هذه الدراسة الميدانية والتي اعتمدنا فيها على المنهج الوصفي من خلال استخدام الاستبيانات والتحليل الإحصائي ، تبين لنا بكل وضوح أن النمط القيادي الذي يمارسه رؤساء فرق كرة القدم هو النمط الديمقراطي ، الذي بدوره يهتم ببعدي العمل والعلاقات الإنسانية .

وهذا ما أثبتته بالخصوص الجواب على السؤال الأخير من الاستبيان (سؤال رقم 28) والذي أكد لنا الفرضيات المطروحة والمتناولة في الدراسة .

الإستنتاج العام:

إن النتائج التي تحصلنا عليها في هذا البحث من خلال الدراسات التي عرضناها و الأفكار التي جمعناها، ومن خلال نتائج الاستبيان والمعالجة الإحصائية، تبين لنا أن النمط القيادي الأكثر إستعمالاً من طرف رؤساء فرق كرة القدم هو النمط الديمقراطي، و بالتالي يجب على كل رئيس إتباع أسلوب قيادي محدد من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وإستعمال النمط الديمقراطي بإعتباره أقرب الأساليب إلى القيادة الناجحة للفريق، وكذلك النمط الديمقراطي يساهم في تحقيق التماسك داخل الفريق لأن القائد الديمقراطي يعتمد على تعزيز العلاقات الحسنة داخل الفريق و إشراك الغير في إتخاذ القرارات، حيث يصعب أن تميز بين الرئيس و المرؤوسين وهذا من أجل تحقيق التفاهم المتبادل داخل الفريق، ، وهذا ما حقق صحة الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها أن النمط الديمقراطي الأكثر إستعمالاً من طرف رؤساء فرق كرة القدم.

و تم إثبات أن النمط الديمقراطي يساهم في تحقيق التماسك داخل الفريق، كما أن معظم رؤساء الفرق يرون أن النمط الديمقراطي هو الذي يحقق التماسك داخل الفريق، كما تبين أن تقبل آراء و أفكار اللاعبين و الإهتمام بهم و المساوات في المعاملة بينهم و الإهتمام بحل مشاكلهم كل هذا يؤدي إلى تحقيق التماسك داخل الفريق، مما أدا إلى تحقيق صحة الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها أن النمط الديمقراطي يساهم في تحقيق التماسك داخل الفريق

كما تبين أن رؤساء فرق كرة القدم لا يستعملون النمط الأوتوقراطي و النمط الفوضوي لما لها من نتائج سلبية داخل الفريق حيث أن النمط الأوتوقراطي يعطي نتائج إيجابية على المدى القصير عكس النمط الديمقراطي، و النمط الفوضوي لما له من أثار سلبية حيث يفقد رئيس الفريق هيئته، فكل هذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة و الرابعة بان النمط الأوتوقراطي و الفوضوي لا يساهم في تحقيق التماسك داخل الفريق.

وفي الأخير يمكن القول أن النمط الديمقراطي لرؤساء فرق كرة القدم دور في تحقيق التماسك داخل الفريق، إن أحسنا أدائه بالشكل المطلوب واحترمنا قوانينه التي تحتاج إلى نوع من اللزوم.

خاتمة

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية مفادها البحث عن النمط القيادي المنتهج من طرف رؤساء فرق كرة القدم، وبذلك اتجهت الدراسة إلى البحث في طبيعة القيادة والأنماط القيادية، وكذلك التعريف بالتماسك داخل الفريق، كما تم في خلال الدراسة التطرق إلى مفهوم الفريق الرياضي أو الجماعي (جماعة الفريق) ، وذلك بالتطرق إلى خطوات بناء الفريق الرياضي .

ومن خلال مناقشة نتائج الاستبيان تم التوصل إلى أن النمط القيادي المتبع من طرف رؤساء

الفرق هو الديمقراطي ويليه الفوضوي ثم الديكتاتوري

وفي الأخير يمكن القول أن النمط الديمقراطي يبقى النمط الوحيد الذي يمكن إنتهاجه في أغلب

الأحيان لكونه يهتم بالعلاقات الإنسانية ، كما أنه يساعد على تحقيق أهدافه أيضا .

ورغم النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة إلى أننا نعتبرها مجرد محاولة منا لتناول هذه

الظاهرة الرياضية من أجل التوجيه الأنظار عليها ولا يمكن الجزم على أن هذه النتائج المتحصل عليها

ترقى إلى مستوى التعليم بدعوى الدقة العلمية وذلك لأن القيادة سلوك معقد بتعقيد شخصية القائد نفسه،

ولهذا يصعب على الحصول على نتائج علمية دقيقة وما هذا الموضوع إلى نقطة انطلاق لذوي

المستويات العليا للتعلم فيه أكثر .

اقتراحات وفروض مستقبلية:

- انطلاقاً من هذه الدراسة يمكننا تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التالية :
- ضرورة إتباع أسلوب قيادي محدد تقوم عليه قيادة كل فريق رياضي وبالتحديد الأسلوب القيادي الديمقراطي، باعتباره أقرب الأساليب إلى تحقيق الأهداف المطلوبة .
 - ضرورة وجود تدريبات قيادية يقوم عليها العمل القيادي في الفرق وذلك لضمان قيادة ناجحة وفعالة .
 - الاهتمام بتطوير الهيكل التنظيمي وأساليب القيادة داخل الفرق الرياضية .
 - ضرورة تكييف وتطوير الآليات والمعايير التي تختار على أساسها قيادات الفرق الرياضية .
 - أن تقدم القيادات الحالية القدوة والمثل الأعلى من خلال الاستقامة في التعامل مع الآخرين .
 - ضرورة أن يكون القائد الرياضي إستراتيجياً يمتلك رؤية واضحة عن المستقبل .
 - من الضروري لقيادة الفريق الرياضي أن تكون على إدراك ومعرفة بكيفية إدارة الأشكال المختلفة في سلوكيات الأفراد.
 - ضرورة وضع هياكل تهتم بتكوين الإطارات في مجال القيادة الرياضية.

صعوبات البحث

- من الطبيعي أن تعترض طريق الباحث المبتدئ العديد من الصعوبات نورد أهمها في النقاط التالية:
- قلة المراجع التي تطرقت لمحور القيادة الرياضية وما يتعلق بها .
 - صعوبة الحصول على المعلومات من مقر الفرق الرياضية رغم التأكيد على أن المعلومات سرية وتخدم البحث العلمي .
 - صعوبة الاتصال ببعض الفرق وذلك بحجج غير مقنعة .
 - تحفظ بعض الرؤساء على الإجابة عن الأسئلة الموجهة إليهم .
 - محدودية المستوى التعليمي لبعض رؤساء الفرق مما أدى إلى صعوبة فهمهم للإشكال المطروح.
 - عدم وجود بعض الفرضيات والإشكاليات الجزئية في مضمون الدراسات السابقة والمشابهة التي تطرقنا إليها في هذه الدراسة.

البيباي و غ رافيا

البيبلوغرافيا

قائمة المصادر

1. القرآن الكريم، سورة إبراهيم، الآية 7.
2. صحيح مسلم.

قائمة المراجع باللغة العربية:

- 3 أحمد أمين فوزي و طارق محمد بدر الدين: سيكولوجية الفريق الرياضي، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 2001.
- 4 إخلص محمد عبد الحفيظو مصطفى حسين باهي: الإجتماع الرياضي، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2001.
- 5 أسامة كامل راتب: علم النفس الرياضي، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، القاهرة، 1997.
- 6 الزوبعي: مناهج البحث في التربية، ج1، مطبعة العاني، الطبعة الأولى، بغداد، 1974.
- 7 السيد الحلوي: المدرب الرياضي، المركز العربي للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2002.
- 8 السيد صبحي: تصرفات سلوكية، مكتبة إبراهيم حلي، الطبعة الثانية، المدينة المنورة، 1988.
- 9 السيد عبد الحميد عطيتك: مفاهيم و أساسيات في طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، لإسكندرية، 2003.
- 10 بوجلال مصطفى: محاضرات مقياس المنهجية، قسم العلوم التجارية، السنة الثالثة، 2004.
- 11 جمال الدين لعيسات: السلوك التنظيمي وتطوير الإدارة، دار الطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2002.
- 12 جمال محمد علي و أحمد العمادي: القيادة في المجال الرياضي، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015.
- 13 جودت بني جابر: علم النفس الإجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.
- 14 حامد عبد السلام زهران: علم النفس الإجتماعي، عالم الكتب، الطبعة الخامسة، السعودية، بدون سنة نشر.

- 15 حسان الجيلاني: التنظيم و الجماعات، دار النشر و التوزيع، الجزائر، 2008.
- 16 حسين شلتوت وحسن معوض: التنظيم في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
- 17 حليم المنيري وعصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992.
- 18 حنفي محمود مختار: المدير الفني لكرة القدم، مركز الكتاب و النشر.
- 19 خليل عبد الرحمان المعاينة: علم النفس الإجتماعي، دار الفكر و النشر و الموزعون، الطبعة الثانية، الأردن، 2007.
- 20 خير الدين علي عويسي و عصام الهلالي: الإجتماع الرياضي، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، 1997.
- 21 ربحي مصطفى علبان: طرق جمع المعلومات و البيانات لأغراض البحث العلمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- 22 رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار هومة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2002.
- 23 سهيلة عباس: القيادة الابتكارية والأداء و التميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2004.
- 24 طارق عبد الحميد البديري: الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، الأردن، 2001.
- 25 عبد الصمد الأغبري: الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي و التنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2000.
- 26 عبد العلي الجسماني: علم النفس الإجتماعي و التربوي، دار النهضة العربية للعلوم، الطبعة الأولى، لبنان، 1994.
- 27 عبد الفتاح حسن: مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1976.
- 28 عبد الرحمان محمد عيسوي: دراسات علم النفس الإجتماعي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1974.
- 29 عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1999.
- 30 فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.
- 31 فريد أبو زينة و آخرون: مناهج البحث العلمي الكتاب الثاني الإحصاء في البحث العلمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
- 32 محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع و النشر الإسلامية، القاهرة، 2003.

- 33 محمد حسن علاوي: سيكولوجية الجماعات الرياضية، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، القاهرة، 1997.
- 34 محمد عبد العلي النعيمي: طرق ومناهج البحث العلمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- 35 محمود محمد أبو عايد: المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية، دار الكتاب الثقافي للنشر و التوزيع، 2005.
- 36 مصطفى حسين باهي و أحمد كمال نصاري: مهارات القيادة في المجل الرياضي في ضوء الإتجاهات الحديثة، مكتبة الأنجلو المصرية، 2006.
- 37 ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني و لتنظيمي الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1992.
- 38 هشام يحي طالب: دليل التدريب القيادي، سلسلة التنمية البشرية، الطبعة الأولى، الأردن، 1998.
- المجلات العلمية:
- 39 حسين إبراهيم وعبد العاطي أحمد الصياد: العامل للأنماط القيادية التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضى الوظيفي، مجلة رسالة الخليج، العدد 80، 1993.
- 40 فضيل دليلو وآخرون: إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، قسنطينة، 2001.

الملاحق

الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ألكي محند أولحاج البويرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

عنوان المذكرة:

الأنماط القيادية لرؤساء فرق كرة القدم وإنعكاسها على تماسك الفريق

إستمارة تحكيم الإستبيان

إستبيان موجه إلى رؤساء الفرق:

أنا طالب أتابع بحثي العلمي بقسم الإدارة و التسيير الرياضي، إنني في حاجة ماسة لمساهمتم لكي أنجز عملي بنجاح لنيل شهادة الليسانس في الإختصاص المذكور.

يدور موضوع بحثنا حول هل تساهم الأنماط القيادية لرؤساء فرق كرة القدم في تحقيق التماسك داخل الفريق، إذ تفضلتم بالإجابة على الأسئلة الآتية فإننا لن نأخذ إلا بعض الدقائق من وقتكم و شكرًا.

الأستاذ المشرف:

أ.ميهوبي

من إعداد الطالب:

سرور صلاح الدين

السنة الجامعية: 2017/2016

المحور الأول: النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر إستعمالا من طرف رؤساء كرة القدم.

س1- هل تشارك المدربين و اللاعبين في حل مشاكلهم؟

دائما أحيانا أبدا

س2- حسب رأيك هل تأخذ رأي المدو اللاعبين بعين الإعتبار؟

دائما أحيانا أبدا

س3- هل تتفرد بالسلطة دون مشاركة الآخرين؟

دائما أحيانا أبدا

س4- هل تأخذ مبدأ المشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات؟

دائما أحيانا أبدا

س5- هل تعتبر المدربين كمستشارين لك؟

دائما أحيانا أبدا

المحور الثاني: النمط الديمقراطي يساهم في تحقيق التماسك داخل الفريق؟

س6- هل تلزم الآخرين بتنفيذ الخطة التي تضعها؟

نعم لا

س7- هل تستخدم مبدأ الثواب و العقاب لتحفيز العاملين؟

دائما أحيانا أبدا

س8- هل تشجع المرؤوسين على تكوين علاقات شخصية و تحقيق التفاهم المتبادل بين الجماعة و القائد؟

نعم لا

س9- هل يشعر كل فرد من الجماعة بأنه من الممكن بأن يصبح قائدا أو موجهها لجماعة؟

نعم لا

س10- هل تتقبل النقد من المرؤوسين؟

دائماً أحياناً أبداً

المحور الثالث: النمط الأوتوقراطي لا يساهم في تحقيق التماسك داخل الفريق؟

س11- هل كل القرارات داخل الفريق تتخذها بنفسك؟

دائماً أحياناً أبداً

س12- هل تشجع على تقليل الإتصال بين أعضاء الفريق؟

نعم لا

س13- هل تتدخل في معظم الأمور و شتى الأعمال داخل الفريق؟

دائماً أحياناً أبداً

س14- هل تستخدم القوة و التعسف في إتخاذ القرارات؟

نعم لا

س15- هل تراقب تفاصيل و دقائق الأعمال وتتدخل بسرعة و إستمرار عند الخطأ؟

دائماً أحياناً أبداً

المحور الرابع: النمط الفوضوي لا يساهم في تحقيق التماسك داخل الفريق؟

س16- هل تترك الحرية المطلقة للمرؤوسين في التعبير عن أفكارهم و آرائهم بأي صورة؟

نعم لا

س17- هل تهتم بالمحافظة على منصبك القيادي؟

نعم لا

س18- هل تحافظ على مواعيد الإجتماعات؟

دائماً أحياناً أبداً

س19- هل تعتمد على المرؤوسين في توزيع المسؤوليات و الإختصاصات؟

دائماً أحياناً أبداً

س20- هل تميل إلى الحل الوسط وإرضاء جميع الأطراف؟

نعم لا

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

عنوان المذكرة:

الأنماط القيادية لروساء فرق كرة القدم وانعكاسها على تماسك الفريق

قائمة الأساتذة المحكمين

الإمضاء	الملاحظة	الجامعة	الدرجة العلمية	الإسم و اللقب
	مقبول مع امراء التبريد بالتفصيل	البويرة	اتاذ بافر أ	لونات عبد الله
	مقبول مع ملاحظات	الحلقة	أ.م.ب	يوسف عطا الله
	مقبول	البويرة	اساتذة	حاجر ياميل

الاستاذ المشرف:

أ. ميهوبي

من إعداد الطالب:

سورور صلاح الدين

السنة الجامعية: 2017/2016

الملحق رقم 02



إلى السيد () :
المستقبل
المستقبل
المستقبل

الموضوع: تسهيل مهمة.

يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهمة للطلبة الآتية أسمائهم:

- الطالب () : مع الميز رقم التسجيل: K13400. تاريخ ومكان الميلاد: 14/08/1983. ب.ب. 1000.

- من أجل القيام بانجاز مذكرة التخرج لنهاية التكوين خلال الموسم الجامعي 2016 / 2017 الذي يندرج ضمن التحضير لنيل شهادة الليسانس في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

المؤسسة المستقبلة



رئيس القسم





وئيس ال...
توقيت...

Handwritten signature



Madjid Aoudia

وئيس نادي جزائرية عين ابي...
مكون لبيبر حاج بلقاسم



Research Summary :

The theme of the study is: "Leadership styles of football team leaders and their reflection on the cohesion of the teams." The aim of this study is to highlight the role played by the leadership styles of the football team leaders in the cohesion of the team.

The researcher conducted his study on the football clubs of the province of Bouira, and adopted the descriptive approach. As for the research tools, we used the questionnaire and distributed it to the heads of the football teams to take their views and views on the subject and to use their constructive suggestions and suggestions for purely scientific purposes. , While the sample was chosen randomly, and was composed of 25 heads distributed to the teams of the province of Bouira Akbar. The percentage and Ka2 test were also used as statistical means for unloading and calculating results.

After the field study, we found results that confirm the validity of the hypotheses proposed and revealed the fact "the leadership styles of the heads of football teams and their reflection on the cohesion of the teams," and therefore we came to some suggestions and recommendations,

The need to follow a specific leadership style based on the leadership of each sports team and specifically the democratic leadership method as the closest methods to achieve the required goals and also the development of structures interested in the formation of tires in the field of sports leadership the need for leadership training based on leadership work in teams to ensure successful leadership and effective, And the development of mechanisms and criteria on which the leaders of sports teams choose, to present the current leaders role model through integrity in dealing with others, the need to be a sports leader strategically have a clear vision of the future.