



جامعة ألكل مآند أولآآ البوبرة
معهد علوم و تقنلآ النشآطآ البدنلآ و الرلآضلآ



مذكرة آآرآ ضمن مآطلبآ نل شآهآة المآسآر فل علوم و تقنلآ النشآطآ البدنلآ و
الرلآضلآ

آآآص: آآرب رلآضل نآبول.
الموضوع:

آصآئص القلآة لرؤسآ الفرق و علاقتها بالآداء
الرلآضل للفرلآ

(درآسة ملآنلآة على مسآول معهد و علوم و تقنلآ النشآطآ البدنلآ و الرلآضلآ بالبوبرة)

إشرف:
زآول عبء السلام

إعداد الطلبة:
✓ نشل آلمن
✓ مآنل عبء المآلك

السنة الجآمعلآة: 2021/2020.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



نشكر المولى عز وجل ونحمده سبحانه وتعالى كثيرا على هذه النعمة الذي وفقنا في انجاز هذا العمل ونسأله أن ينفعنا به وينفع به غيرنا .

كما نتوجه بالشكر الجزيل والخالص أستاذنا الفاضل " زاوي عبد السلام" الذي تفضل بالإشراف على بحثنا هذا ، فله كل التقدير والاحترام

كما نتوجه بالشكر والتقدير إلى الأساتذة ورئيس لجنة المناقشة ، لتفضلهم مشكورين بقبول مناقشة هذه المذكرة إبداء ملاحظاتهم البناءة و تقويم ما جاء فيها .

كما نتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد .



إلى الذي كان سندا لي في السراء و الضراء و ضحى بكل ما يملك
من اجل أن يراني في أعلى المراتب....
إلى الوالد العزيز حفظه الله في الدنيا و الآخرة.
إلى التي سهرت الليالي من اجلي وكانت لي سندا بدعواتها وتشجيعها .
إلى الوالدة العزيزة حفظها الله .
إلى إخوتي وأخواتي وكل أفراد عائلتي فردا فردا.
إلى صديقي رضوان و عبد الرحيم.
إلى كل الزملاء و الزميلات في الدراسة .

أيمن



الاهداء

إلى الوالد الكرم حفظه الله

إلى الوالدة العزيزة حفظهما الله .

إلى إخوتي و أخواتي .

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد .

إلى كل من كان عوناً و سندا لي في إنجاز هذال العمل المتواضع .

خاصة أخي وزميلي أيمن الذي قاسمني عناء إنجاز هذ العمل المتواضع

إلى كل من وسعهم قلبي و لم تسعهم مذكرتي



عبد المالك

محتوى البحث

الصفحة	الموضوع
	- شكر تقدير.
ب	- إهداء.
ج	- محتوى البحث.
ص	- قائمة الجداول.
ض	- قائمة الأشكال.
ط	- ملخص البحث.
ي	- مقدمة.
	مدخل عام: التعريف بالبحث
02	- الإشكالية.
04	- الفرضيات
04	- أسباب اختيار الموضوع.
04	- أهمية البحث.
05	- أهداف البحث
05	- تحديد المصطلحات والمفاهيم.
10	الجانب النظري: الخلفية النظرية للدراسة و الدراسات المرتبطة بالبحث
	الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة
12	- تمهيد
	1-1- المحور الأول: مدخل إلى القيادة و طبيعتها
13	1- مفهوم القيادة
14	2- مفهوم القيادة في المجال الرياضي
14	2-1- تعريف القيادة
15	2-2- مكونات القيادة في المجال الرياضي
16	3- القيادة و بعض المفاهيم

16	3-1- القيادة و التسيير
16	3-2- القيادة و الرئاسة
17	3-3- القيادة و الزعامة
18	4-أنواع القيادة و أشكالها
18	4-1- أنواع القيادة
19	4-2- أشكال القيادة
20	5- مستويات القيادة
21	6- أنواع القيادة في المجال الرياضي
21	6-1- القائد المهني
21	6-2- القائد المتطوع
21	6-3- القائد الطبيعي
22	1- خصائص السلوك القيادي و سمة القائد
22	7-1- خصائص السلوك القيادي
23	7-2- سمات القائد
25	8- طرق اختيار القائد
26	9- خصائص النفسية للقائد في المجال الرياضي
27	10- واجبات القائد و مهاراته
27	10-1- واجبات القائد
27	10-2- مهارات القائد الأساسية
28	2- أسباب تدني فعالية القيادة
29	11-1- متغيرات مزاجية
29	11-2- متغيرات معرفية
29	11-3- متغيرات دافعية
29	11-4- متغيرات أخلاقية و قيمية
30	11-5- متغيرات ثقافية
30	12- عوامل نجاح عملية القيادة
30	12-1- اتجاه يرى أن القيادة تعتمد على سمات شخصية معينة
31	12-2- اتجاه يرى أن الموقف يخلق قيادة معينة
31	12-3- اتجاه يرى أن التفاعل أساس القيادة

31	13- أهمية القيادة في حياة الجماعة
32	14- نظريات و نماذج القيادة
32	14-1- نظريات السمات الشخصية
33	14-2- النظريات السلوكية
34	14-3- نظرية الشبكة الإدارية
34	14-4- النظرية x و النظرية y
35	14-5- النظرياتالموقفية
36	14-6- نظرية القيادة الجماعية
38	14-7- النظرية التفاعلية
39	14-8- نموذج دورة الحياة
39	14-9- نموذج القيادة التحويلية
39	14-10 القيادة الريادية
	-المحور الثاني: الاساليب (الخائص القيادية)
40	- تمهيد
41	1-الخاصية الديمقراطية
42	1-1- خصائص الأسلوب الديمقراطي
43	1-2-نتائج الأسلوب الديمقراطي
44	1-3-الخصائص الأوتوقراطية
45	1-4-خصائص الأسلوب الأوتوقراطي
46	1-5-نتائج الأسلوب الأوتوقراطي
46	2-الأسلوب الفوضوي (الحر المتساهل)
48	2_1_ خصائص الأسلوب الفوضوي
49	2-2- نتائج الأسلوب الفوضوي
49	2-3- نقد الأسلوب الفوضوي
50	3- العوامل التي تؤثر في (أسلوب) اختيار أسلوب القيادة
50	4 - طرق تغير اتجاهات المرشحين للقيادة
53	5 - أثر الانتقال من أسلوب إلى آخر
	- المحور الثالث: الفريق (جماعة الفريق)
55	- تمهيد

56	1 - تعريف الجماعة
58	1 - تعريف الفريق
59	1 - مفهوم الجماعة الرياضية (الفريق الرياضي)
60	2 - أنواع الجماعات
61	1-2- الجماعة الأولية والجماعة الثانوية
62	2-2- الجماعة الرسمية والجماعة غير الرسمية
62	2-3- الجماعة الدائمة والجماعة غير دائمة
62	2-4- الجماعة الاجتماعية والجماعة الرياضية
63	3 - خصائص ومميزات الجماعة (جماعة الفريق)
63	3-1- درجات التعقيد في جماعة الفريق
64	3-2- ميكانيزم التفاعل داخل جماعة الفريق
65	3-3- تأثير جماعة الفريق على اتجاهات أعضائها
67	4- ديناميكية جماعة الفريق
68	5- بنيان الفريق الرياضي
68	5-1- مفهوم بنيان الفريق الرياضي
69	5-2- مراحل بنيان الفريق الرياضي
70	6- صفات فريق كرة القدم الجيد
-المحور الرابع: كرة القدم-	
72	-تمهيد
73	1- تاريخ ظهور كرة القدم
73	2-1-كرة القدم عالميا
74	3- تاريخ كرة القدم في العالم العربي
76	4- تاريخ وتطور كرة القدم في الجزائر
78	5- انتشار لعبة كرة القدم
79	- خلاصة
الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث	
81	- تمهيد
82	2-1-الدراسات المرتبطة بالبحث
82	2-1-1-الدراسة الأولى

محتوى البحث

82	2-2-1-2- الدراسة الثانية
83	2-3-1-2- الدراسة الثالثة
84	2-3-التعليق على الدراسات المرتبطة بالبحث
	- خلاصة
	الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث
	الفصل الثالث: منهجية البحث و اجراءاته الميدانية
89	- تمهيد
90	3-1- الدراسة الاستطلاعية
90	3-2- أهداف الدراسة
91	3-2-1- المنهج المتبع
91	3-2-2- تحديد متغيرات البحث
92	3-2-3- تحديد مجتمع وعينة البحث
92	3-2-4- مجالات البحث
93	3-2-5- الادوات البيداغوجية
94	3-2-6- الوسائل الاحصائية
95	خلاصة
	عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجة للمدربين و رؤساء الفرق
97	تمهيد
98	4-1- عرض وتحليل ومناقشة النتائج
120	4-2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات
120	4-2-1- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الاولى
120	4-2-2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الثانية
120	4-2-3- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الثالثة
120	4-2-4- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات
124	خلاصة
125	- الاستنتاج العام

محتوى البحث

126	- الخاتمة
127	- اقتراحات وفروض مستقبلية
128	- الببليوغرافيا
	- الملاحق
	الملحق رقم (01)
	الملحق رقم (02)
	الملحق رقم (03)

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	يمثل التكرارات ونسب المئوية لنتائج السؤال الاول	58
02	يمثل التكرارات ونسب المئوية لنتائج السؤال الثاني	95
03	يمثل التكرارات ونسب المئوية لنتائج السؤال الثالث	102
04	يمثل التكرارات ونسب المئوية لنتائج السؤال الرابع	102
05	يمثل التكرارات ونسب المئوية لنتائج السؤال الخامس	103
06	يمثل التكرارات ونسب المئوية لنتائج السؤال السادس	103
07	يمثل التكرارات ونسب المئوية لنتائج السؤال السابع	104
08	يمثل التكرارات ونسب المئوية لنتائج السؤال الثامن	105
09	يمثل التكرارات ونسب المئوية لنتائج السؤال التاسع	106
10	يمثل التكرارات ونسب المئوية لنتائج السؤال العاشر	107
11	يمثل التكرارات ونسب المئوية لنتائج السؤال الحادي عشر	108
12	يمثل التكرارات ونسب المئوية لنتائج السؤال الثاني عشر	109
13	يمثل التكرارات ونسب المئوية لنتائج السؤال الثالث عشر	110
14	يمثل التكرارات ونسب المئوية لنتائج السؤال الرابع عشر	111
15	يمثل التكرارات ونسب المئوية لنتائج السؤال الخامس عشر	112
16	يمثل التكرارات ونسب المئوية لنتائج السؤال السادس عشر	113
17	يمثل التكرارات ونسب المئوية لنتائج السؤال السابع عشر	114
18	يمثل التكرارات ونسب المئوية لنتائج السؤال الثامن عشر	115
19	يمثل التكرارات ونسب المئوية لنتائج السؤال التاسع عشر	116
20	يمثل التكرارات ونسب المئوية لنتائج السؤال العشرون	117
21	يمثل التكرارات ونسب المئوية لنتائج السؤال الواحد والعشرون	118

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	يمثل التمثيل البياني لنتائج السؤال (1)	17
02	يمثل التمثيل البياني لنتائج السؤال (2)	74
03	يمثل التمثيل البياني لنتائج السؤال (3)	77
04	يمثل التمثيل البياني لنتائج السؤال (4)	104
05	يمثل التمثيل البياني لنتائج السؤال (5)	105
06	يمثل التمثيل البياني لنتائج السؤال (6)	106
07	يمثل التمثيل البياني لنتائج السؤال (7)	107
08	يمثل التمثيل البياني لنتائج السؤال (8)	108
09	يمثل التمثيل البياني لنتائج السؤال (9)	109
10	يمثل التمثيل البياني لنتائج السؤال (10)	110
11	يمثل التمثيل البياني لنتائج السؤال (11)	111
12	يمثل التمثيل البياني لنتائج السؤال (12)	112
13	يمثل التمثيل البياني لنتائج السؤال (13)	113
14	يمثل التمثيل البياني لنتائج السؤال (14)	114
15	يمثل التمثيل البياني لنتائج السؤال (15)	115
16	يمثل التمثيل البياني لنتائج السؤال (16)	116
17	يمثل التمثيل البياني لنتائج السؤال (17)	117
18	يمثل التمثيل البياني لنتائج السؤال (18)	118
19	يمثل التمثيل البياني لنتائج السؤال (19)	119
20	يمثل التمثيل البياني لنتائج السؤال (20)	120
21	يمثل التمثيل البياني لنتائج السؤال (21)	121

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: خصائص القيادة لرؤساء الفرق وعلاقتها بالأداء الرياضي للفريق. تهدف الدراسة السالترعرف على خصائص القيادة المتبعة من طرف رؤساء الفرق وكذا دراسة علاقة هذه الخصائص بالأداء ومحاولة توظيف المعلومات النظرية المكتسبة في التكوين بقسم التدريب الرياضي النخبوي في أرض الواقع الغرض من الدراسة: التعرف على الخصائص القيادية لرؤساء الفرق وعلاقتها بالأداء الرياضي للفريق العينة : اجريت الدراسة حيث قام الباحث باختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية ، و قد بلغ عدد افراد العينة (10) مدربين و(08) رؤساء من الجهوي الأول والقسم الثاني هواة ومجتمع الدراسة التي قام بها الباحث هي رؤساء ومدربي الجهوي الاول والقسم الثاني هوات

نسبتها: افضل وسيلة احصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها هو استخدام النسبة المئوية المنهج المستخدم : تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهذا لأنه الانسب في مثل هذه المواضيع فرضيات الدراسة : الفرضية العامة : للقيادة دور في تحسين مستوى الأداء الرياضي للفريق. الفرضيات الجزئية : للقيادة قابلية في التسيير الجيد للفريق مع نتائج ايجابية. القيادة الجيدة لرؤساء الفرق تجعل منهم يبلغون مستوى أكبر. الادوات المستعملة في الدراسة : ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على أداة الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات واستخلاصات واقتراحات انطلاقا 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 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 تكيف 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 .

الكلمات الدالة : خصائص القيادة . رؤساء الفرق .الأداء الرياضي للفريق

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 الريح أو يهدف إلى أبعاد أخرى، رياضية مثلا أو ثقافية أو دينية أو غيرها، يتطلب إدارة سليمة والإدارة علم وليست اجتهادا فقط أو فطرة أو إبداع أو مكابرة.

كما أنها بالقطع استعداد وقدرة من الموهبة ، ثم سلوك ، ثم خبرة وممارسة وتطبيق وبذلك تصبح إدارة فعالة تؤدي إلى تلافى 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 تفرص تحولا مماثلا في المؤسسات الرياضية و الخصائص 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 خصائص 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 وخصائصها وفي هذا الصدد نحاول من خلال دراستنا هذه التطرق إلى القيادة في المجال الرياضي من خلال التعرف على الخصائص القيادية الممارسة من طرف رؤساء فرق كرة القدم بالجزائر وانعكاسها على الأداء .

وقد اشتملت هذه الدراسة على جانبين:

الجانب النظري: ويحتوي على خمسة فصول.

الفصل التمهيدي: وتناولنا فيه الخلفية النظرية لإشكالية البحث.

الفصل الأول: تناولنا فيه مدخل إلى القيادة وطبيعتها.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه لأساليب القيادة والمقارنة بين هذه الأساليب حسب خصائص ومميزات

كل أسلوب.

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

الفصل الرابع: تناولنا فيه لمحة عن تاريخ كرة القدم عالميا وعربيا ثم كرة القدم في الجزائر.

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

رغم التطور الكبير لكرة القدم عالميا وحتى إفريقيا إلى أنه يلاحظ أن بلادنا لم تواكب مسار هذا التطور، لا من حيث الأداء ولا من حيث النتائج المحققة «حيث لم تعد كرة القدم لعبة الجماهير الأولى في الجزائر ولا نشاطا للإبداع والفرجة بقدر ما أصبحت أداة لأغراض وأهداف ليست رياضية بالضرورة ولقد أصبحت أداة ملهاة ودرء الأهوال، وأداة للثراء وجمع الأموال. (ن، 2006، ص11)

ومن هنا جاء هدف بحثنا وهو محاولة السعي لمعرفة بعض الأسباب والعراقيل عن النقص أو الإهمال في تطوير كرة القدم الجزائرية، ونظرا للنقص في الدراسات التي تطرقت لهذه المشكلة من قبل في حدود علمنا رأينا أنه من الضروري البحث فيها. والتي تتمثل في خاصية التسيير المتبع من قبل بعض المسيرين في الهيئات والنوادي الرياضية. حيث يشكل التسيير من منظور حركي عملية دائرية. فلو اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي بالتخطيط فإنه لا يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة. فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات، وتصحيح هذه الانحرافات لا بد أن يتطلب تعديلات جذرية أو وظيفية على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط. بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط. ومن هنا فالتسيير يعرف بأنه: " تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمنكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة فهو باختصار عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها". (رفيق الطيب، 1995، ص5)

إن البحث عن تناول علمي وعملي جديد في تسيير الأندية الرياضية الجزائرية ليس بالأمر الهين، بل يتطلب مجهودا كبيرا في البحث، غير أن هذه الصعوبات لا تمنعنا من تقديم تحليل نقدي عام يساعد على فهم أبعاد المشاكل التنظيمية التي تعانيها الأندية الرياضية الجزائرية لأنه كثيرا ما أسندت عملية تسيير الأندية إلى أفراد لا يملكون النظرة التنظيمية اللائقة والكافية والخيال الفكري والعملية في التسيير، بمعنى فن تسيير الأفراد." ويرجع كذلك لعدم التفريق بين القيادة كهيكلي تنظيمي والقيادة كسلوك وسياق تأثير، يسمح بإدخال أو إحداث التغيير التنظيمي بدون مقاومة حادة لأعضاء النادي". (لوصيف، 1991، ص122)

كما أصبحت القيادة عنصرا مهما لنجاح الأندية الرياضية، وتبرز أهميتها في تحريك وتنشيط الكفاءات البشرية لتحقيق الأهداف الرياضية، ويمثل رئيس الفريق قيادة العمل داخلها.

إلا أن عملية القيادة لا تقتصر على رئيس الفريق وحده فقط مهما كانت صفاته ووظائفه، بل تتعداه إلى نوع الخصائص القيادية الذي يسلكها، لأن نوع العلاقات السائدة داخل الأندية بين رئيس الفريق والأعضاء تتوقف على طبيعة الخصائص القيادية المتبعة من طرف مدرب الفريق داخل النادي، سواء كانت هذه الخصائص قيادية أوتوقراطية أو ديمقراطية، أو فوضوية، فمن المؤكد أن نجاح أو فشل أي فريق إنما يرجع إلى العديد من العوامل من بينها طبيعة القيادة السائدة فيه.

ولهذا فإن فهم ودراسة خصائص القيادة في الأندية الرياضية يستدعي فهم أعمق للنسق الثقافي والاجتماعي الذي بدوره يؤثر في ديناميكياتها، وبالتالي في السلوك التنظمي للقادة والأتباع داخل النادي الرياضي.

وعلى هذا الأساس فإن دراستنا تتمحور حول دراسة خصائص القيادة المتبعة من طرف رؤساء الفرق وكذا دراسة علاقة هذه الخصائص بالأداء.

ومن خلال ما سبق نطرح التساؤل الآتي:

✓ هل للقيادة دور في تحسين مستوى الأداء الرياضي للفرق؟.

- الأسئلة الجزئية:

✓ هل للقيادة دور في تنمية مستوى الاداء الرياضي للفرق؟

✓ هل للقيادة قابلية في التسيير الجيد للفرق مع نتائج ايجابية في الاداء.

✓ هل القيادة الجيدة لرؤساء الفرق تجعل منهم يبلغون مستوى أكبر

2-فرضيات البحث

2-1-الفرضية العامة

✓ للقيادة دور في تحسين مستوى الأداء الرياضي للفرق.

2-2-الفرضيات الجزئية

✓ للقيادة دور في تنمية مستوى الأداء الرياضي للفرق.

✓ للقيادة قابلية في التسيير الجيد للفرق مع نتائج ايجابية.

✓ القيادة الجيدة لرؤساء الفرق تجعل منهم يبلغون مستوى أكبر.

2-3-أسباب اختيار الموضوع

✓ الغموض الذي يكتنف العلاقة السائدة في الفرق الرياضية بين رؤساء الفرق وتابعيهم.

✓ التأكيد على أهمية دراسة القيادة في المجال الرياضي.

✓ فهم بعض القوانين الطبيعية التي تحكم سلوك وتفاعل القيادة، ومحاولة معرفة ما إذا كانت

القيادة الرياضية الحقيقية تفاعل وليست شخصا أو لقباً أو وظيفة.

✓ محاولة إلقاء الضوء على الفروق بين القيادة وكل من الرئاسة والإدارة والزعامة.

✓ غياب وندرة القيادات الرياضية الحقيقية.

✓ فهم الرسالة القيادية في بعدها التاثيري والتنموي.

✓ التعريف بأساليب إعداد القادة الرياضيين.

2-4-أهمية الدراسة

من المعروف أن القيادة الرياضية مهمة متعددة الأبعاد وتستلزم معرفة وتفهم الكثير من الاحتياجات

التنظيمية ولذلك على القائد الرياضي أن يتقن مختلف الأدوار المطلوبة للتعامل مع مختلف الأفراد في مختلف

الظروف بمهارة وفعالية.

وتتمثل أهمية الدراسة في مايلي:

- ✓ إبراز حاجة الميدان الرياضي إلى ضرورة تكوين قيادات تعمل على تغييره وتطويره.
- ✓ تظهر الأهمية في القيادة الجماعية من خلال تجسيدها في التنظيمات الرياضية التي تعمل على إعداد الرياضيين، وتأهيلهم لقيادة الفرق الرياضية.
- ✓ تدعيم فكرة إنشاء إتحادات ومنظمات خاصة من الرياضيين تعتنى بكل من يرغب في بناء شخصية قيادية رياضية.
- ✓ كل هذا إلا أنه إذا أردنا تحسين الأداء الرياضي علينا بدراسة العوامل المؤثرة فيه، بما في ذلك إدارة الفرق الرياضية، وخصائص القيادة المتبعة من طرف رؤساء الفرق لمعرفة أنواع القيادة المتبعة من طرفهم وأثرها على الأداء.
- ضرورة اعتماد سياسة تكوينية في الجانب الإداري لرؤساء الفرق.

5- أهداف الدراسة

- لقد سبق وأن أوضحنا أن هدف بحثنا يتمحور حول دراسة خصائص القيادة المتبعة من طرف رؤساء الفرق وكذا دراسة علاقة هذه الخصائص بالأداء، هذا من جهة ومن جهة أخرى تهدف دراستنا إلى:
- ✓ التعرف على أساليب وخصائص القيادة في الوسط الرياضي وبالتحديد في الفرق الرياضية لزيادة معارف أهل الاختصاص.
 - ✓ المساهمة في تزويد المكتبة التي تفتقر إلى مراجع لها صلة بهذه المواضيع.
 - ✓ معرفة النتائج المترتبة على عمل القيادة الرياضية ومدى إسهامها في تحقيق متطلبات الفريق.
 - ✓ محاولة الاطلاع على الحياة المهنية لقادة الفرق الرياضية في بلادنا وتسلط الضوء على بعض المشاكل التي تواجههم.
 - ✓ محاولة الاطلاع على بعض الاحتياجات التنظيمية التي تؤثر في أداء الفرق الرياضية.
 - ✓ محاولة توظيف المعلومات النظرية المكتسبة في التكوين بقسم الإدارة والتسيير الرياضي في أرض الواقع.

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات

6-1 تعريف القيادة

- القيادة لغة: من (قاد، يقود، قوداً وقيادة).
- (القائد جمع قواد وقادة) رئيس الجيش، انف الجبل.
- (القيادة) مهنة القائد، المكان الذي يكون فيه القائد، ومنها (القيادة العامة) أي مركز القائد العام (افرام البستاني).

- القيادة اصطلاحاً:

وهناك عدة تعريفات منها:

يعرفها محمد فتحي: " عملية تأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة والتنسيق بين جهودهم بما يكفل كفاءة إنتاجية مرتفعة (فتحي، 2003، ص158).
 أما محي الدين مختار يعرفها على أنها: " سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة وتسيير موارد الجماعة". (مختار، 1998، ص117).
 وحسب الدكتورة سهيلة عباس: " القيادة هي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه أو تابعية". (عباس، 2004، ص12).

- التعريف الإجرائي

من خلال التعاريف السالفة الذكر نجد أن القيادة هي: التأثير الفعال في الآخرين ليؤدوا الأعمال التي يريد القائد إنجازها، كما أنها القدرة على إقناع الآخرين للعمل بحماس ومحاولة تحقيق أهداف محددة.

2-6- تعريف القيادة الرياضية

عرف كل من فينر وفريستس Fristse-Fifnar " أنها فن التنسيق بين المدراء ورؤساء النوادي والمدربين والمختصين في المجال الرياضي أي بين الأفراد والجماعات، وشحنهم لبلوغ غاية منشودة" (المنييري و بدوي، 1992، ص141) .

ويعرفها محمد علاوي " العملية التي يقوم فيها فرد من أفراد الجماعة الرياضية المنظمة بتوجيه سلوك أفرادها أو لاعبيها أو أساتذتها، أو مدرسيها لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم." (حسن علاوي، 1990، ص15).

- التعريف الإجرائي

القيادة الرياضية تعني القدرة على ممارسة نوع من الضغط للتأثير على سلوك الفريق لتحقيق أهداف محددة.

3-6- رئيس الفريق (المدير)

القائد لغة: جمع قواد وقادة وجمع قادات (قائد موقع) هو الذي يقود الجنود المرابطين في مدينة أو غيرها، والقائد كل مستطيل من أرض أو جبل، أنف جبل. (الأبجدي، 1990، ص210).
القائد اصطلاحا: القائد هو الشخص الذي يختار بواسطة الجماعة ويستطيع مساعدتها في إشباع حاجاتها، ويستمد قوته من الجماعة وقدرته على تحقيق (فتحي، 2003، ص158).

- **المدير:** "هو أهم شخصية في عملية تخطيط نشاط المؤسسة حتى عندما يتولى مجلس الإدارة تصميم الأهداف والاستراتيجية فهو يلعب دورا هاما في العملية التخطيطية وهو مسؤول أيضا عن تنفيذ الاستراتيجية". (فتحي، 2003، ص59).

- المدير الرياضي

هو الإنسان الذي يسطر ويبرمج ويوجه تعاليمه وجهوده وجهود الآخرين للوصول إلى المراد وتحقيق المتفق عليه داخل النادي الرياضي أو الهيئة الرياضية مستعملا العمليات والمهارات الإدارية مع التوظيف الجيد للقدرات الذهنية والامكانيات المادية.

4-6 - الخصائص القيادية

- القيادة الأوتوقراطية

تعريف حليم المنيري والدكتور عصام بدوي: «يتخذ من سلطة القائد الرسمية وسيلة تحكم وأداة فقط تدار بموجبها كل المسائل التنظيمية تبعا لأرائهم الشخصية ولا يؤولون جهدا في حمل مرؤوسيهما وراغماهم على تحقيق أهداف التنظيم». (المنيري و بدوي، 1992 ، ص 241).

- التعريف الإجرائي

هو الشخص الذي يركز كل السلطات في يديه ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل، ويصر على طاعة مرؤوسيه له وغير مدرك لما يترتب على ذلك من إثارة روح القلق والتوتر في نفوسهم.

- القيادة الديمقراطية

تعريف محمد منير مرسي: " فهو يهتم بالناس ويحرص على أن يكون محبوبا ويتجنب الصراع المكشوف، وهو يتميز بالمرونة والطيبة وتكون سعادته عندما يرى الآخرين سعداء". (مرسي، 1993، ص 35).

- التعريف الإجرائي

هو ذلك الشخص الذي يبدي اهتماما عاليا بالعمل وتحقيق الأهداف، واهتماما عاليا أيضا بالعاملين معه وتحقيق أهدافهم، وهذا لا يتم إلى بالمشاركة الفعالة بين المدير والعاملين معه في المؤسسة سواء أساتذة أو مدربين أو إداريين أو ما شابه ذلك لتحقيق جو يسوده الألفة والمحبة.

- خاصية الحر المتساهل:

تعريف دافيز Davis يعتمد في قيادته على ترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم، ويحلون مشاكلهم ويخلقون الحفز على العمل من ذاتهم دون الاعتماد على القائد، لذلك تبدو المجموعة العاملة في ظل هذه الخاصية وكأنها تتجاهل وجود القائد تقريبا بنفس الطريقة التي تتجاهل فيها القيادة الأوتوقراطية المجموعة العاملة فيها. (كنعان، 1999، ص 254).

تعريف أحمد إسماعيل حجي: "القائد هنا سلبي لا أثر لوجوده، والأفراد يفعلون ما يريدون دون أي تدخل من القائد أو قيادته بتوجيهه وليست هناك لأساسيات محددة أو إجراءات، بل وقد لا تكون هناك أهداف أمام الجماعة يعمل الفرد للوصول إليها، ومن شأن جماعة تقاد بهذا الأسلوب ألا تحترم قائدها إيمانا من أفرادها". (حجي، 1998، ص 195)

تعريف مفتي إبراهيم حماد: "هذا النوع من القادة يترك الأمور بلا توجيه ورقابة حيث يترك جماعة العمل تحدد الأهداف وتتخذ القرارات ومن صفات هذه الخاصية: السلبية، التسامح، الود وترك زمام المبادرة والضعف والتفكك لأن المسؤوليات غير محددة." (حماد، 1999، ص 80-81)

- التعريف الإجرائي

هو الشخص الذي يهتم بتحقيق أهداف الجماعة وكسب رضاهم على حساب تحقيق أهداف العمل والواجبات المطلوبة، أي أنه نمط سائب فوضوي يعتبر الديمقراطية حرية مطلقة بدون ضوابط. حيث لا يهتم بشأن التقويم وتنظيم الأدوار والوظائف التي يقوم بها كل عامل في المؤسسة.

5-6 - الفريق

يعرف كل من Kats rosenureng 1970 p257 الفريق بأنه "مجموعة صغيرة من الأفراد يتكاملون في كفاءاتهم ومهاراتهم ومعارفهم، ويتواصلون ويخططون تشاركياً، ويتحملون المسؤولية ويتزعمون ويسعون لتحقيق أهدافهم المشتركة." (أبو عايد، ص 294)

تعريف محمد فتحي للفريق: "كيان متماسك وقوي له مواصفاته وخصائصه التي تختلف عن مواصفات وخصائص أعضائه، كما أنه يركز على مشاعر وأفكار أعضاء الفريق الذين يبذلون جهداً واضحاً وعناية فائقة في سبيل الحفاظ على تماسك الفريق وتحقيق أهدافه." (فتحي، ص 207)

6-6- الجماعة

يعرف حامد زهران الجماعة على أنها وحدة اجتماعية تتكون من فردين أو أكثر بينهم تفاعل متبادل وعلاقة صريحة ولكل فرد دوره الاجتماعي ومكانته فيها وتتميز بوجود مجموعة من المعايير والقيم الخاصة بها والتي تحدد سلوك الأفراد لتحقيق هدف مشترك بصورة تشعب بعض حاجات كل منهم. (عويسيو الهلالي، 1999)

7-6 - جماعة الفريق

" الجماعة 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." (عويسيو و الهلالي، 1999، ص 245)

- التعريف الإجرائي

جماعة من الأفراد يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين من خلال مجهودات مشتركة يبذل الأفراد فيها تعاونًا متبادلًا ويسود بينهم الشعور بالالتزام والمسؤولية المشتركة.

الجانب النظري:
الخلفية النظرية
والدراسات المرتبطة
بالبحث

الفصل الأول:

الخلفية النظرية

للدراسة

تمهيد:

يكاد يتفق العديد من الباحثين على أن الفرق بين النجاح والفشل في العديد من الأنشطة الاقتصادية أو الاجتماعية السياسية والرياضية وغيرها... يرجع في جانب كبير منه الى مدى قدرة وفاعلية وتوفيق القيادة، الا، الباحثين اختلفوا فيما بينهم حول العديد من التساؤلات التي ترتبط بالقيادة مثل:

مالي يميز القائد من غيره من أفراد الجماعة؟ وما الذي يميز القائد الناجح عن القائد الغير ناجح؟ وهل القائد مطبوع أو مصنوع؟ وهل السمات والقدرات والمهارات القيادية موروثة أو مكتسبة؟ وماهي أنواع الخصائص التي يمكن أن تفرق بين أنواع القيادة وماهي؟ وماهي المواقف التي يمكن للفرد أن ينجح فيها كقائد؟

ولا يقتصر دور القيادة في أي فريق على مجرد التأكد من قيام أعضاء الفريق بواجباته وفق الأهداف المرسومة بل أنه يتعدى ذلك الى امداد القائمين عليها بالدوافع والحوافز التي تبعث النشاط في نفوسهم وتغرس فيهم روح التعاون والعمل المشترك، ومن ثم فان القيادة الناجحة لا يمكن أن تقتصر على مجرد اعطاء الأوامر، بل أن خير فضائلها أن تنجح في غرس الحماس في نفوس اللاعبين

1-1- المحور الأول: مدخل إلى القيادة وطبيعتها

1-1- مفهوم القيادة

تعتمد القيادة كثيرا على الحكمة ، وتأتي الحكمة من معرفة تجارب الآخرين من خلال الملاحظة والقراءة والتفاعل والتجريب، وذلك يؤكد أهمية التدريب والتفويض في إعداد قادة المستقبل من شباب الحاضر وقد صدر في الآونة الأخيرة بعض الكتب المنشورة باللغة الانجليزية والتي تتناول موضوع القيادة، لاسيما وأن القيادة تكتسب ولا تورث وفيها نماء مستمر لأنها ليست محطة وصول وإنما رحلة طويلة تستوجب التفاعل بين ثلاثية القائد والتابعين والموقف، كما أن لها دورة حياة مثلها في ذلك مثل كل الأنشطة الإنسانية .(يحي عبد الحميد ، 2001 ، ص 45)

تعتبر القيادة من المواضيع التي درسها الباحثون دراسة مستفيضة خلال السنوات الماضية، وقد عرفت من طرف الباحثين كل حسب دراسته:

1-2- تعريف القيادة

- تعريف همفلوكونس **Hemphill Coons 1957** : عرفها على أنها : سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد اتجاه هدف مشترك بينهم .(علاوي ، 1990 ، ص 15)
- تعريف مفتي إبراهيم حماد: تعني القيادة الرياضية المقدره على التأثير في سلوكيات الآخرين كتأثير المدربين على اللاعبين أو رؤساء الأندية على المدربين أو مدراء المؤسسات على الأساتذة والعاملين في المؤسسة إذ هي عملية تواصل بين المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون الأفكار والاتجاهات والمعلومات والمعارف من أجل إنجاز المهام الموكلة إليهم، وتعني القيادة الرياضية أيضا كل من الإرشاد والتوجيه رياضيا والتأثير في الآخرين والمبادرة والانطلاق إلى الأمام وتوضيح معالم الطريق.(حماد، 1999، ص 79)
- تعريف إدارة الخدمة الحديثة بالولايات المتحدة الأمريكية: تختص بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف (شلتوت و معوض).
- 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 «.(باهي و نصاري، 2006، ص 3-4)

كما أشار أحمد إسماعيل حجي (1994) إلى القيادة بأنها: "إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معا بطريقة طيبة، وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية، والقائد يقود الجماعة في تحديد الأهداف والتخطيط وتنفيذ العمل وتحقيق التقدم في الأداء ووضع معايير يقاس بها هذا الأداء ويسعى القائد للحفاظ على وحدة الجماعة وإحساس أفرادها بلذة الإنجاز". (باهي و نصاري، 2006 ، ص 3-4) **تعريف مدرسة المشاة:** أنها فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين. (شلتوت و معوض ، ص 56) **تعريف كل من فينر وفريستس FirtseFifnar:** أنها فن التنسيق بين المدراء ورؤساء النوادي والمدربين والمختصين في المجال الرياضي أي بين الأفراد والجماعات وشحنهم لبلوغ غاية منشودة. (شلتوت و معوض ، ص 56)

- وبعد استعراض جملة من التعاريف والمفاهيم سواءا للقيادة الإدارية بصفة عامة أو القيادة في المجال الرياضي بصفة خاصة نجدها تتفق بين الباحثين في موضوع القيادة بأنها تتضمن العناصر التالية:

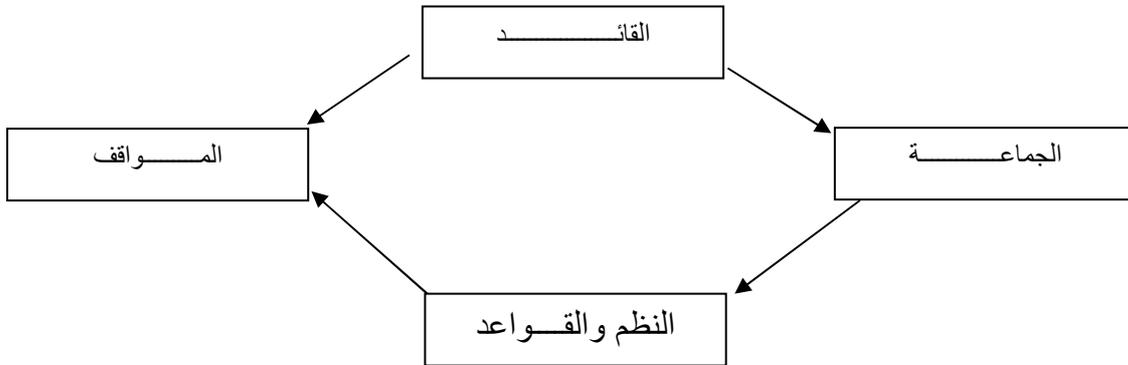
- أن يكون لكل قائد تابعين يقودهم، فالفرد وحده لا يمكن أن يقود بدون وجود تابعين.
- أن لكل قائد أكثر من قوة يستطيع التأثير بها على التابعين له.
- إن الهدف من القيادة هو أن يؤثر على التابعين للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.
- وقد أجملها محمد فتحي كما يلي:

« القيادة = دالة في (القائد، التابعين، الهدفالمشترك،الموقف)». (فتحي، 2003 ، ص 159)

2-2- مكونات القيادة في المجال الرياضي

هناك أربعة أركان أساسية في مكونات القيادة والشكل التالي يوضح ذلك: (باهي و نصاري، 2006 ، ص 5-

(6)



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

- **القائد:** يعتبر القائد من أهم عناصر ومكونات عملية القيادة فهو صورة الجماعة ورمزها المتحدث بلسانها والمسؤول
- **الجماعة:** وهي عنصر هام من عناصر القيادة ومكوناتها وهي تشير إلى وجود إثنين أو أكثر من الأفراد توجد بينهم أهداف مشتركة تتفاعل شخصياتهم وخبراتهم ودوافعهم مع بعضها البعض لتحقيق أهداف محددة.
- **المواقف:** وهي تشير إلى المواقف الاجتماعية التي يوجد فيها الفرد أو الجماعة وتثير لديهم دوافع معينة، وتتسم تلك المواقف بوجود معوقات تستلزم وجود من يقود تلك الجماعة.
- **النظم والقواعد:** وهي تشير إلى تلك النظم والقواعد التي تتفق عليها الجماعة وتعمل على تنظيم العلاقات بين الأفراد، وتراعي القيم والعادات والتقاليد واتجاهات الأفراد.

3-أنواع القيادة وأشكالها

3-1-أنواع القيادة

وفي هذا الصدد يمكن أن نشير إلى نوعين من القيادة: القيادة الرسمية، والقيادة غير الرسمية فيما يلي:

- القيادة الرسمية:

يعرفها محمد فتحي بأنها: " قيادة تتبع من المركز الوظيفي الذي يستغله القائد في المؤسسة وفيها تظهر سلطات القائد على مرؤوسيه من واقع المركز التنظيمي الذي يشغله، وليس بالضرورة أن تتوفر في هذا القائد المؤهلات للقيادة ولكنه وصل للصدارة لأسباب أخرى مثل كونه من أبناء أصحاب رأس المال أو لأنه أهل للثقة في مجال معين." (فتحي، 2003 ، ص 162)

- القيادة غير الرسمية

دائماً حسب محمد فتحي هي: " قيادة تستمد سلطاتها من الصفات والمهارات الشخصية التي تجعل القائد فيها في مكان قريب من الآخرين فيؤثر فيهم ويوجههم إلى الطريق اللازم لتحقيق أهدافهم ، تظهر هذه القيادة في التنظيمات غير الرسمية وذلك في التجمعات غير الرسمية داخل المؤسسات ، والتي تتعرض إلى مشكلات واحدة أو أخطر واحدة مما يجعل الأفراد يبحثون في شأن حل تلك المشكلات ، بالتالي تبرز قيادة بين هؤلاء الأفراد تستطيع أن تعبر عن أهدافهم وتترجم الوسائل المطلوب اتخاذها في سبيل الوصول إلى تلك الأهداف وبالتالي يختارها الأفراد لتمثلهم في وجهة نظرهم ." (فتحي، 2003 ، ص 163)

4-أشكال القيادة

وتخضع أساساً لأسلوب القيادة المتبع ولنوع التنظيم المعين، وهي إما جماعية أو إدارية أو تربية أو عسكرية.

- **القيادة الجماعية:** وتعني توزيع المسؤوليات القيادية بين أعضاء التنظيم تبعاً لمؤهلاتهم وقدراتهم والقيادة الجماعية بهذا المعنى عكس القيادة الفردية (التي تعني تركيز المسؤولية العليا في يد فرد واحد) ومن ثمة فهي

انعكاس للمبادئ الديمقراطية في التسيير، ومن أهم مميزات خدمة أعضاء التنظيم من حيث تنمية قدراتهم على القيادة والاعتماد على النفس، والمسؤولية الجماعية تخفف من حدة نزاعاتهم الفردية والتسلطية.

ومن بين عيوبها إمكان إفضائها إلى الفوضى، وتمييع المسؤوليات ومن ثمة انخفاض الروح الابتكارية وتشجيع التواكل بل وإثارة الصراعات الداخلية. (أبو النيل، 1985، ص 333)

- القيادة الإدارية: إن القيادة فيها الفردية، ولكنها تعطي قدرا كبيرا من الحرية لباقي أعضاء التنظيم في المشاركة في معظم المسؤوليات، التوجيه والإشراف والمبادرة، ولقد حددت نتائج بعض الدراسات الميدانية أسس القيادة الإدارية الناجحة التي يمكن إجمالها فيما يلي:

- توزيع المسؤوليات على المرؤوسين وإشراكهم في القرارات وتحديد الأهداف مع ضمان حرية الاتصال والتفاعل المباشر بينهم.

- جعل العمل حول الجماعة وليس حول الذات.

- تشجيع التغيير التلقائي والمبادرات الفردية.

إن أهم ما يلاحظ على هذه المبادئ أن الكثير منها ينطبق على القيادة بصفة عامة مع الإشارة إلى أن جلها موقفي، أي تتراوح فاعليته من موقف لآخر ومن جماعة لأخرى. (دليلو و آخرون، 2001، ص 102)

- القيادة التربوية: إن دور المربي في العملية التربوية دور قيادي تربوي، يتفاعل مع جماعات الطلاب لتحقيق الأهداف التربوية، ويتسم هذا الدور بأن المربي يكون له القوة والقدرة على التأثير في الطلاب، وتوجيه سلوكهم على سبيل تحقيق الأهداف التربوية، والقيادة التربوية سلوك يقوم به المربي للمساعدة على بلوغ الأهداف التربوية وتحريك جماعة الطلاب نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بينهم والمحافظة على بناء الجماعة وتماسكها.

هذا ويجب أن يحرص المربي على الحياة التربوية الديمقراطية، كما يجب أن نولي التدريب على القيادة التربوية اهتماما خاصا، ومن خلال طريق القيام بالدور، ومن العوامل التي تساعد على التدريب على القيادة التربوية، إعداد جماعات طلابية تدريبية نموذجية لتدريب القادة التربويين وتقديم نماذج في القيادة التربوية يقوم بها المربون ويلاحظها المدربون للتعلم منها. (دليلو و آخرون، ص 102)

- القيادة العسكرية: وهي فن التأثير على الرجال وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن بها طاعتهم وتقديم احترامهم وولائهم وتعاونهم، وكلها لا بد منها لإحراز النصر في المعارك وتحقيق الأهداف والقائد العسكري الجيد هو الذي يتحلى بسمات القيادة الديمقراطية والثقافة العامة والتدريب العملي والصحة النفسية، ومن دلائل النجاح في القيادة العسكرية إرتفاع الكفاءة القتالية للجماعة، والتزام الأفراد بقواعد الضبط والربط وإرتفاع الروح المعنوية وسيادة روح الفريق.

ومن مبادئ القيادة العسكرية، التخصص في هذا النوع من القيادة ومعرفة الرجال والجنود والعمل على رعاية شؤونهم، والمداومة في إعلام الجنود ووضعهم في الصورة والقذوة والمثل الأعلى للجنود.(دليلو و آخرون ، ص102)

5-مستويات القيادة

وتتحدد مستويات القيادة بخمس مستويات حسب سلوى عثمان الصديقي وهي : (الصديقي و آخرون، 2002، ص403)

- قائد الجماعة: وهما مستويان من القيادة الطبيعيين من الشباب أنفسهم.
 - المساعد: يعد عن طريق دراسات قصيرة.
 - الرائد:وهو قائد مهني أعد عن طريق دراسات متخصصة طويلة من المعاهد أو قصيرة فيالمعسكرات.
 - الموجه: هو قائد مهني يتولى مسؤولية توجيه الرواد.
 - المخطط: وهو أعلى مستوى من القائد ويتولى مهمة التخطيط ورسم السياسة لرعاية الشباب.
- ولا تعني هذه التقسيمات وضع خطوط فاصلة بين مستويات القيادة، وإنما تؤدي إلى فهم أوضح للمجال أو الميدان أو الهدف الذي ترعاه القيادة وتحمل مسؤوليته، والتكامل في مستويات القيادة في قطاعات متتالية ومتسلسلة أو متدرجة.

6-خصائص السلوك القيادي وسمات القائد

6-1-خصائص السلوك القيادي

لقد اهتم الباحثون في هذا المجال بدراسة السلوك القيادي وخصائصه وقد وضعت سهير أحمد كامل. (أحمد كامل، ص 69 72)

- قوة الشخصية والشجاعة والسيطرة
- تحقيق أهداف الجماعة:
- التخطيط والنظام والتنظيم:
- التوافق النفسي:
- الذكاء:
- الحكمة:
- العلاقات العامة:
- المشاركة الاجتماعية والتكامل:
- الإعلام وإجادة التعبير والخطابة:
- التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع:
- الأخلاق الحميدة والصفات النبيلة والخصال المرغوبة:
- العمل لصالح الجماعة:

7- أهمية القيادة في حياة الجماعة

إن القادة يلعبون دورا أساسيا في تحديد أهداف الجماعة وفي وضع قيمها ومعاييرها وثقافتها كما يضعون خطط النشاطات المختلفة لجماعتهم ، وبالطبع الجماعة تعود هامة لأنها هي التي تقبل القيادة أو ترفضها وعلى ذلك لا بد أن يعمل القائد على إشباع حاجاتهم ففي بعض المواقف قد تتطلب الجماعة قائدا يشعرها بالحب والحنان والدفء، والأبوة وفي مواقف أخرى قد تكون القيادة خطرا داهما يهدد حياة الجماعة فترغب في قائد حاسم وحازم ولو كان عدوانيا وعلى ذلك فمعرفة القائد ونوعيته تكون بتحديد الحاجات المادية والاجتماعية والسيكولوجية للجماعة ، وبذلك نحدد نوع القائد المناسب .

وتظهر القيادة ظهورا تلقائيا بين الجماعات حينما يميل التأثير في الجماعة إلى الاستقرار في يد شخص معين أو عدد قليل من الأشخاص ولا يبقى التأثير مشتتا بين جميع أعضاء الجماعة ، وكلما زاد حجم الجماعة وتشعبت وظائفها كلما ظهرت الحاجة إلى وجود عدد كبير من القادة الذين ينظمون شكلا هرميا للقيادة بحيث يكون في أعلى هذا الشكل الهرمي القائد الأول ، يليه طبقات أخرى من القادة في المرتبة الثانية والثالثة وهكذا حتى ينتهي الهرم بالقاعدة حيث يوجد فيها الأتباع وتعد القيادة ضرورية بالنسبة إلى تكوين الجماعات ولاستمرار بقائها : (مختار، الجزائر، ص56)

وتمر كل جماعة بأحداث داخلية وخارجية، ترتبط بعلاقات الأعضاء بعضهم البعض الآخر وتتصل بعلاقات الجماعة الأخرى الموجودة في المجتمع، لهذا تجد نفسها مضطرة إلى اختيار رائد يدفعها للأمام، ويمثلها أحسن تمثيل في غيرها من الجماعات ويعمل معها في حكمه لمواجهة ما يمر بها من أحداث داخلية وخارجية ما يضمن تقدمها ونهوضها وتجنبها عوامل الضعف والتفكك (الصادقي و آخرون، ص 410)

1-2-المحور الثاني: الاساليب (الخائص القيادية)

1-الخاصية الديمقراطية

ويكون القائد الديمقراطي عضوا في الفريق، ويشعر الآخريين بذلك وينتلقى أفكارهم ومقترحاتهم وينظر إليها بالتقدير والاحترام.(حسين نشوان، 1985، ص162)

" يسعى القائد الديمقراطي إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ورسم خططها ولا يميل إلى تركيز السلطة في يده، وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهدافها عن طريق الأعضاء أنفسهم ، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء . " (أحمد الاستول، 1987، ص261)

ويعمد القائد في الخاصية الديمقراطية إلى تحقيق ضرب من الوصال الفكري بينه وبين مرؤوسيه، فهو يعمل على تحريك دوافع المرؤوسين، وهو دائما يعرض عليهم المشاكل ويناقشهم فيها بوصفهم أسرة واحدة أو فرد واحد. (شريفى و آخرون، 2004-2005، ص62)

وحسب محمد فتحي فإن القيادة الديمقراطية هي " قيادة يميل القائد فيها إلى تفويض سلطاته لمرؤوسيه كما يعتمد على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعا في اتخاذ القرار كما أن القائد الديمقراطي يعمل على إشباع حاجات مرؤوسيه بما يساهم في إيجاد روح التعاون بين الأفراد فيالمؤسسة مما يعمل على جعل سلوك التعاون بين الأفراد متناسبا ومتوافقا مع الاتجاه العام للمؤسسة وأهدافها. " (فتحي ، 2003 ، ص161)

1-1-خصائص الأسلوب الديمقراطي

من الممكن القول أن القائد الديمقراطي هو ذلك الذي يتصف بأن يكون موضوعيا في تناوله لأراء الآخريين ، 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.(صبيحي، 1988، ص117-118)

1-2-نتائج الأسلوب الديمقراطي

وتظهر نتائج الأسلوب الديمقراطي في النواحي التالية:

من حيث الثقة المتبادلة بين الأفراد بعضهم وبينهم وبين الرائد، فالمناخ الديمقراطي يوجد جوا من الثقة المتبادلة، والتجاوب التلقائي بين الأفراد بعضهم البعض وبينهم 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 تماما (تعهد الرواد في جميع النوادي أن يتغيبوا لفترات قصيرة عن بعض الاجتماعات)، فكانت النتيجة أن العمل في غياب القائد مساويا للعمل في حضوره، كما أن النشاط في غيابه مساويا 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. (زهرا ، ص310)

2- الخصائص الأوتوقراطية

فيظل هذا الأسلوب القيادي ، تتركز السلطة في يد القائد وحده ، فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه دون أن يشرك مرؤوسيه ، وهو الذي ينضم أعمال الأفراد الذين يعملون تحت قيادته ، ومن هنا فإن القائد يهتم بضمان طاعة الأفراد وليس للأفراد حرية في اختيار العمل أو المناقشة أو إبداء الرأي . (صبحي، 1988، ص119)

ويتحتم على القائد الاستبدادي أن يظل محور انتباه الجماعة ، ويهتم بضمان طاعة الأعضاء ، ويسود في القيادة الأوتوقراطية المناخ الاجتماعي الدكتاتوري الاستبدادي الارغامي التسلطي ، ويحدد القائد بنفسه السياسة والخطة والنشاط تحديدا كليا ، ويملي خطوات العمل ، ويحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد ، ولا يشترك مع الجماعة اشتراكا فعليا إلا حين يعرض عملا من الأعمال كنموذج ، ويعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة ، أو توقف نشاط معين لها تحل محلها رغبته ، أما إذا غاب القائد حدثت أزمة شديدة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها ويتوقف النشاط إلى أن يعود. (كامل احمد ، ص75)

2-1- خصائص الأسلوب 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 . (طالب ، ص56)

ويتميز الأسلوب الأوتوقراطي بالتمركز السلطة والنفوذ وأخذ القرار في مستوى واحد والسيطرة على الإلتباع ، كما تغير 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 الإلتباع تحت ظل هذه القيادة أو هذا الأسلوب نتيجة لعدم مشاركة الفرد ذاته في شؤون تهمه 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 العمل . (دليلو و آخرون، 2001 ، ص107)

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

والمؤوسين كمصادر للإنتاج (حسن ، 1972 ، ص254). 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 السمع والطاعة .(المنييري و بدوي، 1992 ، ص232)

3- الأسلوب الفوضوي (الحر المتساهل)

وفي هذا الأسلوب يتصف الجو بالحرية التامة ، حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المناقشة أو التنفيذ ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي ، بعكس القائد الديمقراطي الذي يتمتع بحب الجماعة ، كذلك تكون جماعة أقل عدوانا وأكثر تعاونا قابلية لتحمل المسؤولية (أبو النيل، 1985 ، ص262) ، ويظهر في هذا الأسلوب القيادي قائد الجماعة غير مكثرة بواجباته ، لا يؤدي إلا دورا شكليا في الجماعة وبالتالي لا يوجد له دور فعلي في التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو المراقبة وجوده في الجماعة كعدمه ، لذا تكون الجماعة في حالة من الفوضى .

وحسب حسن إبراهيم حسان فإن النمط الفوضوي " هو النمط الذي يتصف بالتساهل ، حيث يعطي القائد مرؤوسيه حرية كبيرة في ممارسة أعمالهم بإنفراد في حل المشكلات التي تواجههم . أو السلبية في مواجهة المشكلات ، والتهوب من تحمل المسؤولية ومتابعة المرؤوسين .(ابراهيم و احمد الصياد، 1993 ، ص80) وهذا النوع من الخصائص يترك الأمور بلا توجيه أو رقابة حيث : " يترك جماعة العمل تحدد الأهداف وتتخذ القرارات حيث يتميز صاحب هذا النمط بالتسامح والسلبية ، والود وترك زمام المبادرة ، وضعف الجماعة لأن المسؤوليات غير محددة "(حماد، 1999 ، ص71)

3-1- خصائص الأسلوب الفوضوي

إن هذا الأسلوب أو الخاصية 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 اللبديرالي ثقته في قدراته القيادية ضعيفة ، ولا يقوم بتحديد أي أهداف لإتباعه أنه قليل الاتصال بالأفراد والتفاعل معهم .(طالب ، ص57)

ومن أهم المميزات التي يختص بها أسلوب القيادة الحرة ، أن القائد في هذا النوع من الخصائص الإدارية يتبنى مبدأ غايته أن يمنح أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه في ممارسة نشاطهم ، والحرية في عملية صياغة القرارات الإدارية وتنفيذها بما يتفق ومصلحة التنظيم ، فالقيادة الحرة أو الطليعة تصمم وتوجه السياسة العامة ، ولكنها تترك عمليات التنفيذ وعلاج القضايا الإدارية بيد المرؤوسين والموظفين في التنظيم .(المنييري و بدوي، 1992 ، ص249)

3-2- 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 .

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

3-3- نقد الأسلوب الفوضوي

- ضعف الاتصال بين القائد والأعضاء :

- تذبذب الروح المعنوية :

- ضعف التنسيق :

4- أثر الانتقال من أسلوب إلى آخر

الانتقال من الأسلوب أو الخاصية الأوتوقراطية 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 الديمقراطية .(زهران ، ص313)

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 توقفه 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-المحور الثالث: الفريق(جماعة الفريق)

1- تعريف الجماعة

"الجماعة (الجمع) هي وحدة اجتماعية مكونة من مجموعة من الأفراد (اثنين أو أكثر) تربط بينهم علاقات اجتماعية ويحدث بينهم تفاعل اجتماعي متبادل فيؤثر بعضهم في بعض ، كما يعتمد بعضهم على بعض " (شفيق، 2004 ، ص7)

"الجماعة Group في اصطلاح علماء الاجتماع هي جمع من الناس يقوم بين أفرادها تفاعل وتأثير متبادل ويقوم هؤلاء الأفراد بأعمال مشتركة منظمة للوصول إلى أهداف خاصة ، بوسائل محددة . " (شحاتة سحفان، 1975-1976 ، ص138)

"الجماعة هي مجموعة من الأفراد تبدأ من اثنين فأكثر ، يميلون إلى التجمع بدافع اجتماعي طبيعي وبدافع العقد الإلهي ، يجتمع كلا الدافعين على تأكيد الطبيعة التي خلق الله عز وجل عليها البشر ، فالدافع الطبيعي الاجتماعي هو أن الله عز وجل عند ما خلق آدم خلق من ظله حواء ، فكانا اثنين يشكلان الجماعة وهي النواة الأولى للجماعة البشرية ،... الخ . ومن ناحية أخرى عقد ، عقد بين الله عز وجل وأدم عليه السلام ورتب عليه جزاء . " (عامر، 2005 ، ص215)

"ويرى الدكتور الأحمد عبد العزيز سلامة والدكتور عبد السلام عبد الغفار في كتابهما علم النفس الاجتماعي بان " الجماعة هي وحدة اجتماعية تتكون من عدد من الأفراد لكل منهم دوره الذي يقوم به والذي ينظم له علاقاته مع غيره ويشتركون جميعا في تنظيم معين من المعايير ينظم سلوك كل منهم . ويمكن تعريف الجماعة بكلمة مختصرة بأنها " مجموعة إنسانية منظمة ، يكون التأثير بين عناصرها متبادلا " . أو هي " مجموعة منظمة من الأشخاص معرفة بالعلاقات البينية الموجودة بين أعضائها ويشعور الانتماء لهذه المجموعة . و خلافا لمفهوم الجماهرة أو التجمع (la foule) تكون الجماعة مستمرة (durable) ."

2- 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 " (أبو العايد، 2005 ، ص294)

" 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 مخلصنة للتعاون المتبادل وبذل الجهود لتحقيق هدف مشترك .

3- مفهوم الجماعة الرياضية (الفريق الرياضي)

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 فان دراسة الجماعات الرياضية من وجهة نظر علم الاجتماع الرياضي

يثرى 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 .

4- أنواع الجماعات

تأخذ الجماعات أشكالًا مختلفة ، ويمكن ذكر بعضها باختصار كما يلي :

- هناك الجماعة الأولية والجماعة الثانوية :

الجماعة الأولية (primary group) هي كل جماعة يكون فيها الفرد منتميًا إليها انتماءً طبيعيًا ويرى الفيلسوف وعالم الاجتماع الأمريكي /شارل /ه كولي Charles . H cooley (1929.1864) بأن الجماعة الأولية تمتاز بالواجهة ، أي أن العلاقات بين أفرادها تتم وجها لوجه (Face a Face) أي مباشرة من شخص لآخر .

أما الجماعة الثانوية (group secondary) فتكون العلاقات بين الأفراد المكونين لها غير مباشرة أي أن الاتصالات تتم بالضرورة عن طريق أشخاص آخرين يمثلون دور الوسيط ويكون الشعور بالانتماء إلى الجماعة الثانوية ضعيفًا بالنسبة لما هو عليه في حالة الجماعة الأولية .

وهناك تقسيم آخر يتم على أساس كون الجماعة رسمية أو غير رسمية وتسمى الجماعة بالجماعة الرسمية إذا كان دور كل فرد فيها محددًا ومكتوبًا في بعض الأحيان وتعتبر الجماعات الرسمية من الجماعات المنظمة ، وتنظيمها يقلل من أثرها في سلوك الأفراد بخلاف الجماعات غير الرسمية التي يكون أثرها أقوى في سلوك الفرد .

ويمكن تقسيم الجماعات على أساس الحجم ، فنجد جماعات صغيرة وأخرى متوسطة وأخرى كبيرة "...ومن أجل هذا يمكن النظر إلى المجتمع -على نحو معين - على أنه أكبر جماعة تحوي داخلها الجماعات الأخرى" (بن حمودة، 2006 ، ص 155-156)

4-2- الجماعة الرسمية والجماعة غير الرسمية : تسمى الجماعة " بالجماعة الرسمية Formal group " إذا كان دور كل فرد محددًا ومكتوبًا في بعض الأحيان ، وفي مثل هذه الجماعات يجب على الفرد أن يسلك كما هو متوقع منه وكما هو متوقع من غيره.

والعاملون في أية مصلحة حكومية أو مؤسسة رسمية أحسن مثال للجماعة الرسمية لأن كل موظف أو عامل يعرف دوره كما يسلك تبعًا لهذا الدور الذي يحدد علاقته برؤسائه أو زملائه أو مرؤوسيه ولا ينبغي عليه أن يتعدى حدود هذا الدور .

أما بقية الجماعات التي يشترك فيها الفرد بصورة اختيارية فيمكن اعتبارها جماعات " غير رسمية Informal group كجماعة الأصدقاء ، وقد يكون لمثل هذه الجماعات أثرها الواضح في سلوك الفرد (علاوي، 1998 ، ص20-23)

4-3- الجماعة الدائمة والجماعة غير دائمة : يقصد بدوام الجماعة المدة التي تستمر فيها العلاقات قائمة بين الأفراد وتختلف درجة الدوام من جماعة لأخرى ، فبينما نرى أن هناك بعض الجماعات التي تتميز بالدوام التام (كجماعة الأسرة مثلا) فإننا نجد أن هناك بعض الجماعات تستمر لفترة معينة ثم ينفرط عقدها . وتتميز درجة الإتصال بالنسبة للجماعات الدائمة بالاستمرار والتكرار وشدة الارتباط ، كما يترك في نفوس الأفراد طابعا خاصا وذكريات دائمة بجانب الأثر العميق الذي يهيمن على حياة الفرد لفترة طويلة نسبيا . كما أن هناك أنواع من الجماعات غير الدائمة التي تستمر لفترة معينة وتختلف من جماعة لأخرى ثم تزول ومن أمثلتها جماعة التلاميذ بالمدرسة الثانوية التي تستمر لفترة الدراسة ثم تزول بانتقال الأفراد إلى جماعات متفرقة . (علاوي، 1998 ، ص20-23)

4-4- الجماعة الاجتماعية والجماعة الرياضية : من الملاحظ أن كتابات علم الاجتماع أو علم النفس الاجتماعي تكاد تركز بالدرجة الأولى على الجماعات الاجتماعية Social Groups .

أما كتابات علم النفس الرياضي فإنها عندما تتعرض للجماعة فإنها تركز بالدرجة الأولى على " الجماعات الرياضية sport groups أو الفرق الرياضية sport teams . وبالرغم من أن الجماعات الرياضية يمكن النظر إليها على أنها جماعات اجتماعية لأن الرياضة في عصرنا الحالي أصبحت ظاهرة اجتماعية واسعة النطاق تغوص جذورها بعمق في حياة الأطفال والشباب والبالغين والمسنين والمجندين والعاملين والمعاقين من الجنسين، ممارسة وهواية و ترويحاً ، صحة وبطولة ولياقة ، وتعلماً وتربية وثقافة ، وعملاً و إنتاجاً ودفاعاً عن النفس والوطن ، ولم تعد الرياضة لهوا ولا ترفاً ، شغبا أو تعصبا أو عدواناً، أو قتلاً لأوقات الفراغ أو تفريراً لشحنات انفعالية سلبية .

كما أن الرياضة لها العديد من المظاهر في المجتمع أي مجتمع و تهدف إلى محاولة تحقيق العديد من الأهداف ،ومن أمثلة مظاهر الرياضة في المجتمع ما يلي : الرياضة المدرسية ، الرياضة الجامعية ، رياضة أوقات الفراغ والترويح ، ورياضة القوات المسلحة والقوات النظامية (الشرطة)، الرياضة التوعوية والعلاجية و التأهيلية ، ورياضة المستويات العالية .

ومن ناحية أخرى فإن الجماعات الرياضية تظم العديد من أنواع الجماعات مثل جماعة النادي الرياضي وجماعة المراكز الرياضية ، أو الهيئات والمؤسسات الرياضية وكذلك جماعة الفريق الرياضي " (علاوي، 1998 ، ص20-23)

5- خصائص ومميزات الجماعة (جماعة الفريق)

من خلال التعارف السابقة للجماعة التي خص بها علماء الاجتماع نجد أن " الجماعة تتميز عن كثير من الجموع الإنسانية ، فالجماعة مثلا تختلف عن الجماهير والحشد "Growth" وهي جمع من الناس

يجمعوا حول حادث مثلا ، أو بعد الخروج من مسرح ، أو في مظاهرة ، وتتميز الجمهرة عن الجماعة بأن الاتصال الشخصي بين أفرادها أتم وأكمل منه في حالة الجماعة التي لا يوجد بين أفرادها إلا اتصال روحي و معنوي". (شحاتة سحافان، 1975-1976 ، ص138)

في سياق آخر سوف نتعرض لأهم ما تتميز به جماعة الفريق الرياضي في النقاط التالية :

5-1- درجات التعقيد في جماعة الفريق

- اختلاف طبيعة الأداء : يمكن النظر إلى التباين بين جماعة الفريق من حيث طبيعة الأداء وتعقيده ، ومدى ما يتطلب الأداء الجماعي من جهد .

- اختلاف التناسب العددي : من المعروف أن هناك علاقة عكسية بين حجم الجماعة وقوة أو مدى تأثير الجماعة على أعضائها (الفريق) وارتباطهم بها لذلك فإن هناك تباينا بين الألعاب الجماعية المختلفة قد يصبح له تأثيرا على التفاعل داخل الجماعة (الفريق) فهناك جماعات (فرق) يتراوح عددها أثناء المنافسات بين (05-07) لاعبين ، بينما يصل أثناء التدريب لحوالي (12) لاعبا مثل كرة السلة وكرة اليد والكرة الطائرة ، بينما توجد ألعاب يصل العدد أثناء المنافسة إلى (11) لاعبا وفي أثناء التدريب إلى (21) لاعبا وهي مثل كرة القدم والهوكي .

5-2- ميكانيزم التفاعل داخل جماعة الفريق

إن عملية التأثير المتبادلة بين الفرد والجماعة هي ما يطلق عليها التفاعل الاجتماعي ، فالتفاعل الاجتماعي استجابة نشيطة نحو المثيرات المختلفة للجماعة ، وغالبا ما يؤثر الفرد ويتأثر في نفس الوقت وتظهر أربع عمليات للتفاعل الاجتماعي داخل الجماعة (الفريق) هي: الصراع والتعاون والتنافس والموائمة.

5-3 تأثير جماعة الفريق على اتجاهات أعضائها

سبق أن أوضحنا تصوراتنا عن جماعة الفريق كنوع نقي من الجماعات الإنسانية موضحين تركز هذه الجماعة كجماعة صغيرة وجماعة تربية وجماعة مرجعية ، وهي بذلك التصور يرتقي دورها من مجرد ضبط السلوك والتحكم فيه إلى كونها تؤثر في معتقداته واتجاهاته سواء بوجودها المادي وميكانيزمات التفاعل الاجتماعي أم بوجودها الرمزي التمثيلي في الفرد .

فالفرد الذي ينتمي إلى جماعة فريق يسودها اتجاه قوي نحو التعاون يتكون عنده نفس الاتجاه ، ولقد أوضح (نيوكمب) أن الاتجاهات تتغير بتغير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد .

ويفسر "كيرت ليفين K levin " دور الجماعة في التأثير على اتجاهات أعضائها بأن هناك حالة توازن في أي جماعة ذات مستوى مستمر في الأداء .

7- بنیان الفريق الرياضي

إن بناء فريق العمل يتيح الفرصة لإبراز أحسن الصفات الموجودة في الأشخاص ويثري النقاش وينفتح 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 .

7-1- مفهوم بنیان الفريق الرياضي (علاوي، 1998، ص39-40)

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

7-2- مراحل بنیان الفريق الرياضي

أشار العديد من الباحثين في علم النفس الرياضي " كارون karron" (1989) أنشأ Anchel (1994)، واينبرج Weinberg"، "جولد Gould" (1995) إلى أن عملية تشكيل أو بنیان الفريق الرياضي يمكن أن تمر في أربعة مراحل متدرجة بشكل رقم (03) هي: (علاوي، 1998، ص39-40)

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

8- 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 المجهودات الفردية ، فالفريق الناجح يتصف خلال المباريات بالآتي: (مختار ، ص42-43)

- 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 تساعد 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 .
- 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 (القائد) أو المدير الفني الجيد هو الذي يستطيع أن يكون فريقا له صفات خاصة تجعله فريقا ناجحا .

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 أعضاءه 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 المسئولة عن جماعة الفريق وهي الداء المتميز وبمهارة عالية للوصول إلى أفضل النتائج .

1- المحور الرابع: كرة القدم

1-1- تاريخ ظهور كرة القدم

1-1- كرة القدم عالميا

" لقد أطلق عن كرة القدم في أزمنة مختلفة وأماكن متعددة أسماء ، وألقاب كثيرة كالكرة المستديرة مثلا، كما نسمع ونقرأ في وسائل الإعلام المختلفة في استقرائنا لهذه اللعبة نجد أن اليونان قديما يسمونها "إبسكيروس" وكان الرومان يلقبونها "هاربارستوم" كما يذهب بعض المؤرخين لهذه اللعبة إلى القول أن كرة القدم خلقت رشيدة لن تعيش على أكتاف غيرها أو احتاجت يوما إلى من يعينها ويسدد نفاقاتها فهي ذات كفالة ذاتية بناءة من الناحية المالية بنت ملاعبها الكبيرة وجلبت أرزاق متنوعة وملأت حتى خزائن الحكومات بدراهم كثيرة".(علام، 1960 ، ص32)

إن هذه اللعبة بلغت من الشهرة ذروتها القصوى ، وهذا ما نلاحظه من خلال المراحل ، والأزمنة التي مرت بها ، وهذا ما دفع بالمؤرخين إلى التأريخ عنها منذ أول ظهور لها .

" وإذا رجعنا إلى تاريخ كرة القدم وجدنا أن في بدايتها كانت تتسم بالارتجال ولا تقوم على أسس من الفن والدراسة أو التهذيب مثلها في ذلك مثل أي لعبة رياضية، وقد اتفق جميع خبراء التربية الرياضية والمؤرخين والطبعيين على أن كرة القدم بدأت تمارس كلعبة منذ زمن بعيد وذلك بين رجال الجيوش ويحدثنا التاريخ أن الجيوش الصينية كانت تمارس لعبة تشبه لعبة كرة القدم وكانوا يعتبرون تدريباتها جزءا مكملًا لتدريباتهم العسكرية من حيث الهجوم والدفاع.

كما أن الجيوش الرومانية كانت تمارس كرة القدم أيضا نظرا لمزاياها المتعددة وبعد هؤلاء نقلها الشعب الإنجليزي وتعمدها بالصقل".(عياش الدالمي و لحر، 1997 ، ص2)

"فقال الباحثون إن لعبة كرة القدم وجدت في القرنين الثالث والرابع قبل الميلاد كأسلوب تدريب في الصين وعلى وجه التحديد في فترة ما بين 206 ق م وسنة 250 ق م كما وردت في أحد المصادر للتاريخ الصيني وكانت هذه اللعبة تذكير باسم صيني سو تشو TSUTCHU الأولى بمعنى ركل الكرة والثانية بمعنى الكرة.

وكل ما عرف من تفاصيل أنها كانت تتألف من قائمتين عظيمتين يزيد ارتفاعها عن الثلاثين قدما مكسوة بالحرائر المزركشة وبينها شبكة من خيوط حريرية يتوسطها ثقب مستدير مدار قطره قدم واحد وكان الهدف أمام الإمبراطورية يوضع في الحفلات العامة".(سالم ، ص11)

" وفي سنة 1800 تقرر مساواة عدد لاعبي الفريقين ، وحدد المرمى بين قدمين وثلاثة أقدام وضلت القوانين تتحسن من أجل صالح اللعبة ومما يذكر في الحوادث الطريفة أن مباراة أقيمت سنة 1815 على طريقة القواعد والنظم السالفة الذكر وإليكم ملخص لوصف هذه المباراة .

إن الفريقين ذهب كل منهما إلى الملعب بصحبة فرقة من الموسيقى والناس حولها وورائها وكأنهم يسبرون إلى ساحة القتال ... وهكذا كان حال كرة القدم في الماضي ، وفي عام 1904 تأسس الاتحاد الدولي لكرة القدم "FIFA" وأصبح معترف به كهيئة عليا ويتلقى الاتحاد كل الاقتراحات والتعديلات ويعقد إجتماعات سنويا للنظر فيما يصله من مقترحات ويبلغ الاتحادات الوطنية على هذه التعديلات الجديدة التي

يتفق على إدخالها في القانون بغرض حماية اللاعب والهيئات . (عياش الدليمي و لحر ، 1997 ، ص5)

2- تاريخ كرة القدم في العالم العربي (صالح الوحشي و ابراهيم محمد، 1994 ، ص12-13)

- **السعودية:** تأسس الإتحاد السعودي في عام 1959 وانظم للإتحاد الدولي "الفيفا" في نفس السنة بدأ الدوري عام 1960 وكأس جلالة الملك عام 1962 فازت بكأس العالم للشباب عام 1989 . أكبر ملعب هو ملعب الملك فهد بن عبد العزيز ويسع 100 ألف متفرج وأشهر الأندية هي الهلال والنصر والأهلي والإتحاد والاتفاق والوحدة .

- **البحرين:** تأسس الإتحاد البحريني عام 1951 وأنظم إلى إتحاد الدولي عام 1966 .بدأ الدوري عام 1957 ، والكأس عام 1978 ، أكبر استاد هو استاد مدينة "عيسى" ويسع إلى 15 ألف متفرج ، وأشهر الأندية المحرق والوحدة والرافاع الغربي والأهلي والبحري والحلة

- **الإمارات:** تأسست الإتحاد الامارتي عام 1971 انضم إلى الإتحاد الدولي الفيفا عام 1972 وبدأ الدوري عام 1973 وكأس سمو رئيس الدولة عام 1975م . أكبر استاد هو استاد "زايد الرياضي" ويسع إلى 60 ألف متفرج. وأشهر الأندية : النصر والوصل والعين والأهلي والشارقة ، والشباب ، ويني ياس والوحدة والجزيرة .

- **الكويت:** تأسس الإتحاد الكويتي عام 1952 . وأنضم إلى الإتحاد الدولي عام 1968 .بدأت مسابقات الدوري وكأس الأمير في عام 1962 أكبر استاد هو استاد الرياضي ويسع 25 ألف متفرج. وأشهر الأندية: العربي والقادسية والسالمية والكاظمية واليرموك والكويت والفحيحيل.

- **قطر:** تأسس الإتحاد القطري عام 1963 . وأنضم إلى الإتحاد الدولي عام 1970 .بدأ الدوري القطري عام 1972 وكأس أمير قطر في عام 1972 أكبر استاد هو استاد خليفة الأولمبي ويسع 40 ألف متفرج. وأشهر الأندية: السد والعربي والريان والأهلي والاستقلال .

- **الجزائر:** تأسس لإتحاد عام 1962 وأنظم إلى الإتحاد الدولي الفيفا عام 1963. بدأ الدوري الجزائري عام 1962 . وكأس الجزائر عام 1963 . أكبر استاد هو استاد الأولمبي ويسع إلى 80 ألف متفرج. وأشهر الأندية : مولودية الجزائر ومولودية وهران وفاق سطيف وإلكتريكتيزوز (jsk) . وشباب بلكور (CRB) .

- **سلطنة عمان** : تأسس الاتحاد العماني عام 1978 ، وأنظم إلى الاتحاد الدولي عام 1980 .بدأت الدوري العام 1981 وكأس جلالة السلطان عام 1981 أكبر أستاذ هو ستاد "الشرطة" بمسقط ويسع 45 ألف متفرج. وأشهر الأندية: ظفار و فنجا والأهلي وعمان والسور والضيعة.
- **الجمهورية الليبية** : تأسس الاتحاد الكويتي عام 1963 . وأنظم إلى الاتحاد الدولي " الفيفا" في نفس العام .أكبر ملعب هو ملعب طرابلس الرياضي ويسع 70 ألف متفرج. وأشهر الأندية: أهلي بن غازي أهلي طرابلس والنصر والإتحاد والمدينة والتحدي والهلال والشباب .
- الأردن**: تأسس الاتحاد الأردني عام 1949 . وأنظم إلى الاتحاد الدولي " الفيفا" عام 1952 .بدأ أول دوري عام 1944 .وأنطلق الدور العام 1956 وكأس جلالة الملك عام 1980 .أكبر ملعب هو ملعب عمان الدولي ويسع 30 ألف متفرج .أشهر الأندية الفيصلي والوحدات والجزيرة و الرمته والشباب .
- **السودان** : تأسس الاتحاد السوداني عام 1936 . وأنظم إلى الاتحاد الدولي " الفيفا" عام 1937 بدأ الدوري عام 1951.أكبر ملعب هو ملعب الخرطوم ويسع 30 ألف متفرج. وأشهر الأندية: الهلال و المريخ و المودة والنيل والتحرير .
- **المغرب** : تأسس الاتحاد المغربي عام 1955 . وأنظم إلى الاتحاد الدولي " الفيفا" عام 1959 .وبدأت بطولتي الدوري وكأس العرش المغربي عام 1957 .أكبر ملعب هو ملعب دار البيضاء ويسع 70 ألف متفرج. وأشهر الأندية: الجيش الملكي والوداد وجمعية الحليب والمغرب الفاسي و القنيطري.
- **سوريا** : تأسس الاتحاد السوري عام 1936. وأنظم إلى الاتحاد الدولي " الفيفا" عام 1937. بدأت بطولة الدوري العام عام 1967.وكأس سوريا عام 1966 .أكبر ملعب هو ملعب العباسيين ويسع 45 ألف متفرج. وأشهر الأندية: الجيش والاتحاد والفتوة والكرامة والشرطة.
- **تونس** : تأسس الاتحاد التونسي عام 1956. وأنظم إلى الاتحاد الدولي " الفيفا" عام 1960. بدأت الدوري المرحلة الأولى عام 1929.وكأس تونس عام 1955.أكبر ملعب هو ملعب الأولمبياد ويسع 50 ألف متفرج. وأشهر الأندية:الصفاقسي ،الترجي ، الإفريقي، والنجم الساحلي .
- اليمن الديمقراطية**: تأسس الاتحاد اليمني الجنوبي عام 1940.وانضم للاتحاد الدولي عام 1967. بدأ الدوري العام 1982.أما كأس الجمهورية فبدأ في 1983. وأشهر الأندية : الوحدة والمكلا والجيش والشرطة وحسان والتلال والطلیعة والصمود.
- **الجمهورية العربية اليمنية** : تأسس الاتحاد في 1962. وأنظم للإتحاد الدولي " الفيفا" عام 1980 . أقيم أول دوري نموذجي في 1978. ومسابقة الكأس عام 1981. أكبر ملعب هو ملعب اليمن ويسع 10 ألف متفرج. وأشهر الأندية: أهلي صنعاء وشعب صنعاء والجبل.
- **العراق**: تأسس الاتحاد العراقي عام 1948. وأنظم للإتحاد الدولي " الفيفا" عام 1951. بدأ الدوري عام 1973. وكأس رئيس الجمهورية عام 1975.أكبر ملعب هو ملعب الشعب ببغداد ويسع 50 ألف متفرج. اشهر الأندية الجيش والطيران والزوراء والميناء والرشيدي وصلاح الدين والطلبة والصناعة.

- لبنان: تأسس الاتحاد اللبناني في عام 1933. وأنظم للإتحاد الدولي " الفيفا" عام 1935.
- الصومال: تأسس الاتحاد الصومالي عام 1951. وأنظم للإتحاد الدولي " الفيفا" عام 1961.
- موريتانيا: : تأسس الاتحاد الموريتاني عام 1961. وأنظم للاتحاد الدولي " الفيفا" عام 1964.

3- تاريخ وتطور كرة القدم في الجزائر

لقد مرت كرة القدم في الجزائر حسب بعض المختصين والمتابعين لهذه اللعبة بأربع مراحل أساسية فهي

كالتالي:

3-1- المرحلة الأولى (1895-1962) : وعرفت هذه المرحلة أول ظهور لكرة القدم في الجزائر بفضل الشيخ عمر بن محمود على الذي أسس أول فريق رياضي تحت إسم "طليعة الحياة في الهواء الكبير: L'avont- carodvie gade وكان ذلك سنة 1895 واعتبرت كرة القدم من بين الرياضات التي ظهرت في هذه الفترة التي تميزت بالانطلاقة الجزئية في ظل ظروف صعبة وجد قاسية، وظهر أول فريق كرة القدم وتمثل في مولودية الجزائر ، لكن هناك من يقول أن النادي الرياضي لقسنطينة CSC هو أول نادي تأسس قبل سنة 1921 .

وفي سنة 1956 وقعت اشتباكات عنيفة بعد المقابلة التي جمعت مولودية الجزائر وأولمبي (سانت أوجين بلوغين حاليا) ، وتم اعتقال الكثير من الجزائريين مما أدى بقيادة الثورة بتجميد النشاطات الرياضية في 11/03/1956 تجنباً للإضرار بالجزائريين وتفادياً لوقوع أعمال عنف وشغب ، ولقد عرفت الثورة الجزائرية تكوين فريق جبهة التحرير الوطني FLN في 18/09/1958 والذي مثل الجزائر أحسن التمثيل في مختلف المنافسات العربية منها والدولية ودافع عن القضية وحق الشعب الجزائري .(C.N.P.S)، 1995 ، ص6)

3-2- المرحلة الثانية (1962-1976) : لقد عرفت كرة القدم الجزائرية مرحلة جديدة مباشرة بعد استرجاع السيادة واستقلال الوطن سنة 1962 ، والمناسبة كانت تأسيس مجلس الرياضة تحت إشراف الدكتور محند معوش الدورة التي شاركت فيها أربع أندية وهي : مولودية الجزائر ، الوداد البيضاوي (المغرب) الترجي الرياضي 1962-1963 ، الإتحاد الرياضي الإسلامي للجزائر الذي فاز بالدورة .

وأول كأس للجزائر نظمت سنة 1963 وفاز بها وفاق سطيف وأجريت أول مقابلة للفريق الوطني سنة 1963 ضد المنتخب البلغاري و انتهت بـ (02-01) لصالح الفريق الجزائري ، وأول انطلاقة للبطولة الوطنية كانت شهر سبتمبر 1964 .

أما فيما يتعلق بالمنافسات الرسمية فقد شارك المنتخب الوطني وتحصل على الميدالية الذهبية سنة 1975 في إطار ألعاب البحر الأبيض المتوسط التي نظمت بالجزائر ، وكان ذلك أمام المنتخب الفرنسي (03-02) وفي سنة 1976 بفوز نادي مولودية الجزائر بكأس إفريقيا للأندية البطلة.

وأهم ما يمكن قوله أن كرة القدم الجزائرية خلال هذه الفترة تنفست الصعداء بفضل النتائج التي تحصلت عليها على جميع الأصعدة القارية والدولية .(بن يوسف ، 2001-2002 ، ص72)

3-3- المرحلة الثالثة (1976-1990): في هذه الفترة عرفت كرة القدم الجزائرية قفزة نوعية لها منذ تاريخ ظهورها واعتبرت بمثابة الفترة الذهبية وهذا بفضل تطور التجهيزات الرياضية المخصصة لها وتوفير الإمكانيات المادية التي تساعد على النهوض والرفع من مستواها ، فلقد تم تشييد ملاعب عديدة على مستوى القطر الوطني منها ملعب 05 جويلية وكان ذلك في جوان 1972 ، وكان يعد هذا الملعب من أحدث الملاعب في إفريقيا وعرفت هذه المرحلة إدماج معظم الأندية الوطنية في مؤسسات اقتصادية وطنية كبرى مثل ضم فريق مولودية نفط العاصمة (MAB) وفريق مولودية نفط وهران (MAP) .

وفي هذه الفترة عرفت المنتخبات الوطنية والأندية الرياضية قفزات نوعية في مجال النتائج ، حيث تحصل المنتخب الوطني على الميدالية الذهبية في الألعاب الإفريقية التي نظمت بالجزائر 1978 والميدالية البرونزية في ألعاب البحر الأبيض المتوسط وتحقيق التأهل إلى نهائيات كأس العالم 1982 بأسبانيا والفوز التاريخي على المنتخب الألماني نتيجة (02-01).

أما على صعيد الأندية ومن خلال الدعم الكبير الذي عرفته من قبل المؤسسات الوطنية الكبرى حيث فازت شبيبة القبائل بكأس الأندية البطة الإفريقية سنة 1981 وبالكأس الممتازة بسنة 1983 وفوز المنتخب الوطني بكأس إفريقيا في دورة الجزائر في سنة 1990 .

وأهم ما يميز هذه المرحلة هو أن كرة القدم الجزائرية استطاعت فرض وجودها في مختلف المحافل القارية والدولية واعتبرت بمثابة المرحلة الميثالية والذهبية في تاريخ كرة القدم منذ ظهورها .

3-4- المرحلة الرابعة (1991-2005): أين عرفت كرة القدم الجزائرية تدهورا خطيرا انعكس سلبا على الرياضة بالجزائر وبالخصوص على المنتخب الوطني في الصعيدين الدولي والقاري معا ، حيث ظهر المنتخب الوطني أثناء دورة كأس إفريقيا في سنة 1992 المقامة بالسنگال بمستوى متواضع وخيب آمال الجمهور والمنتبعين للكرة المستديرة في الجزائر وتلتها عدة إخفاقات في دورات تونس 1994 وإقصائها من تصفيات كأس العالم من نفس السنة بالولايات المتحدة الأمريكية ، بالإضافة إلى دورة جنوب إفريقيا سنة 1996 ودورة بوركينافاسو 1998 وإقصائه من دورة كأس العالم بفرنسا من نفس السنة ودورة مالي 2000 .

أما فيما يخص الأندية فقد عرفت هي الأخرى إقصاءات عديدة منها على الخصوص إقصاء مولودية وهران من كأس الأندية العربية سنة 1998 ، وفريق شباب قسنطينة وشباب بلوزداد من كأس إفريقيا للأندية البطة سنة 1998 و2001 على التوالي ، بالإضافة إلى فريق اتحاد العاصمة الذي أقصي من كأس كؤوس الأفرقية سنة 2002 .

وما يلاحظ في هذه الفترة القفزة النوعية لفريق شبيبة القبائل الذي شرف الجزائر حقيقة في منافسة كأس الكاف بفوزه بها ثلاثة مرات على التوالي سنة 2000-2001-2002 .

ولكن على العموم يمكن القول أن معظم النتائج التي سجلت سواء على مستوى الفريق الوطني أو الأندية الجزائرية على حد سواء تعتبر جد سلبية خلال هذه الفترة وهذا إن دل على شيء ، إنما يدل على أن كرة القدم تعاني مشاكل بالجملة .

4- إنتشار لعبة كرة القدم

إن رياضة كرة القدم إكتسبت شعبية كبيرة ظهرت في شدة الإقبال على ممارستها وتسابق على مشاهدة أحداثها، سواء في الملاعب أو في شاشات التلفزيون أو الإستماع بوصفها في المذيع . وتعتبر اللعبة الأكثر شعبية في العالم وقلما تجد بلد في العالم لا يعرف هذه اللعبة أو على الأقل لا يسمع وقد ذكر السيد "جول ريمي" الرئيس السابق لإتحاد لكرة القدم ، حيث قال مازحا أن الشمس لا تغرب مطلقا على إمبراطوريتي .

" وحول إنتشار هذه اللعبة فكانت بريطانيا البلد الأم لكرة القدم ثم إنتشرت هذه اللعبة عند جارتها إرلندة وفي 1931 بدأت إيرلندا توفد فريقا منها إلى الولايات المتحدة الأمريكية بعد ذلك لدرجة أنه صار لها في نيويورك وحدها 405 ملعب في أنحاء حدائقها وفي الدولة ذاتها إنتقلت اللعبة إلى جامعاتها ، وتأثر شباب كندا بكرة القدم بحكم جبرتهم لشباب أمريكا وأيضا بحكم صلتهم ببريطانيا فتأثر بعضهم بشباب بريطانيا ثم دخلت هذه اللعبة إلى أستراليا عام 1858 عن طريق عمال بمناجم فكتوريا وهكذا إستمرت في الإنتشار حتى دخلت مصر عن طريق الاحتلال عام 1882 " (علام، 1960 ، ص50).

وذهب البعض الآخر في الحديث حول إنتشار هذه اللعبة قانلا (صايفي، 1983 ، ص23): " وزادت هذه اللعبة في الإنتشار والتوسع حتى ظهرت لها مدارس معروفة نذكر منها أقدم مدرسة وهي بريطانيا التي تبنت هذه اللعبة منذ نشأتها ووضعت أصولها وقوانينها وتقاليدها وتميزت هذه الدراسة بالتعالي والعزلة مما سبب لها من نكبات في الميادين الدولية، أما المدرسة الثانية فقد كانت دول وسط أوروبا وفي مقدمتها النمسا والمجر اللتان مارستا اللعبة بنظام الاحتراف والبروز في هذه اللعبة والمدرسة الثالثة فهي مدرسة شمال وشرق وجنوب أوروبا فسارت فرنسا وبريطانيا واسبانيا والبرتغال و ألمانيا في ركب هذه المدرسة ، كما فوجئ العالم بمدرسة حديثة سميت بمدرسة "مجانين كرة القدم" وهي مدرسة أميركا اللاتينية التي يحتاج سرد تاريخها إلى مجلدات حيث أن شبابها يحب فعلا كرة القدم حبا عميقا لا يفرق في وصفه عن الجنون : الجنون في اللعب ليلا ونهارا ، والجنون في التفوق والتحمس للإجادة" (صايفي، 1983 ، ص23).

وهكذا فكرة القدم أخذت إلى التوسع بشكل عالي وقياسي جدا وهذا ما نلاحظه في عصرنا هذا حيث أصبحت تدر أموالاً طائلة خصوصا بالنسبة للنوادي ، حيث نجدها أصبحت في شكل مؤسسات اقتصادية خاصة في الدول التي تطبق نظام الرياضة الاحترافية.

- خلاصة

من خلال ما سبق يتضح أن عملية القيادة الرياضية هي عملية جوهرية , ووظيفة هامة لها دورها فعال في حياة الجماعة الرياضية , من خلال عملية التوجيه و التأثير في التابعين , وذلك ب استعمال خصائص قيادية فعالة , تكون ملائمة لمختلف المواقف الرياضية , وكل أنواع الجماعات الرياضية وهذا بغية تحقيق الأهداف المنشودة , وبالتالي تحقيق النتائج الرياضية منها النفسية و الاجتماعية وتعد خاصية القيادة لرئيس و المدرب عامل رئيسي في نجاح القيادة أو فشلها وهذا لما لها من فعل حاسم ومؤثر في سلوك اللاعبين وفي إيجاد الجو المناسب في التدريبات أو المنافسات الذي يسمح بتحقيق الأهداف المخططة وذلك بالعمل على المثابرة وتحفيز اللاعبين و الاصرار وبذل الجهد لتحقيق التفوق و الامتياز

الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث

تمهيد:

يعتبر البحث العلمي سلسلة مترابطة من الدراسات بحيث كل بحث مكمل للدراسة السابقة او بداية وتمهيد لدراسة قادمة ولا يمكن انجاز أي بحث من البحوث العلمية دون اللجوء او الاستعانة بالدراسات السابقة او المشابهة ، حيث تكمن اهمية هذه الدراسات في معالجة مشكلة البحث ومعرفة الابعاد التي تحيط به مع الاستفادة منها في توجيه الباحث وتمهيد له الطريق من اجل الخوض في اكتشاف نتائج لم يتوصل اليها الباحثون السابقون .

وعلى هذا الاساس قام الباحث بمراجعة الابحاث السابقة والمشابهة التي اعتمدنا عليها كدليل موجه لنا في الطرق الصحيح لانجاز هذا البحث وتفاذي الاخطاء، وسوف نتطرق الى عرض هذه الدراسات في هذا الفصل.

1-2-1- الدراسات المرتبطة بالبحث:

1-2-1- الدراسات السابقة: القيادة الرياضية

1-1-1- الدراسة الأولى :

مذكرة لنيل شهادة ليسانس شريفي مقدودتو آخرون سنة (2004-2005) المسيلة.

- عنوان الدراسة: أساليب القيادة في الوسط الجامعي (المنظمات الطلابية نموذجا).
- هدف الدراسة: التعرف على أساليب وخصائص القيادة في الوسط الجامعي والمنظمات الطلابية على وجه الخصوص لزيادة إفادة معارف الطالب.
- مشكلة الدراسة: هل تعتمد أو تتبنى التنظيمات الطلابية أساليب قيادية محددة؟.
- الفرضيات: لم تتطرق هذه الدراسة إلى فرضيات.
- عينة الدراسة: استخدمت العينة العشوائية قدر حجمها بـ 15 طالب وطالبة منضمين.
- المنهج المستخدم و الأداة المستخدمة:
 - المنهج المستخدم هو الوصفي و الأداة هي الاستبيان.
- النتائج المتوصل إليها:
 - نتائج البحث تؤكد على ان الاتحاد العام الطلابي الحر أكثر التنظيمات الذي يبدي اتفاقا بين القادة والمرؤوسين .
- التوصيات:
 - ضرورة التعاون والتنسيق بين المنظمات الطلابية فيما يخص الأهداف العامة التي تهم مصلحة كل طالب.
 - ضرورة وجود تدريبات قيادية يقوم عليها العمل القيادي وذلك لضمان قيادة ناجحة و فعالة.
 - على المنظمات التحلي بالموضوعية وتجنب اتجاهات غير عملية و استبدالها بقضايا تهم عامة الطلبة .

2-1-2- الدراسة الثانية:

مذكرة لنيل شهادة ليسانس بورايو وسيم و آخرون سنة (2005-2006) الجزائر.

- عنوان الدراسة: الخاصية القيادية الأكثر شيوعا وممارسة لدى مديري المؤسسات الرياضية.
- هدف الدراسة: معرفة أفضل السلوك القيادي الذي يحقق الأهداف العلمية والتعليمية الرياضية انطلاقا من معرفة أنواع القيادة الأكثر شيوعا وممارسة من طرف المديرين.
- مشكلة الدراسة: ماهي الخصائص الأكثر شيوعا وممارسة لدى مديري المؤسسة الرياضية بالجزائر؟
- الفرضية العامة: الخصائص الأكثر انتشارا وممارسة لدى مديري المؤسسات الرياضية هي خاصية الديمقراطية يليه الأسلوب الأوتوقراطي ثم الحر المتساهل.
- الفرضيات الجزئية:

- الأسلوب الديمقراطي هو السائد في المؤسسات الرياضية بالنسبة عالية.
 - الأسلوب الأوتوقراطي منتشر بأقل نسبة من خاصية الديمقراطي.
 - المتساهل الحر شائع في المؤسسات الرياضية بأقل نسبة من النمطين الديمقراطي الأوتوقراطي.
 - **عينة الدراسة:** تمثلت عينة البحث في أساتذة ومديري بعض المؤسسات الرياضية في الجزائر و قد تم اختيارهم بطريقة عشوائية.
 - **المنهج المستخدم و الأداة المستعملة:**
 - المنهج المستعمل هو الوصفي و الأداة المستعملة هي الاستبيان.
 - **النتائج المتوصل إليها:** بعد تحليل نتائج البحث من خلال استمارة الاستبيان والتحليل الإحصائي لها وإظهار أي الخصائص أكثر شيوعا وممارسة لدى مديري المؤسسات الرياضية تبين بكل وضوح أن خاصية القيادي الشائع في المؤسسات الرياضية هو خاصية الديمقراطي.
 - **التوصيات:**
 - أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية التربوية المختصون في التسيير و التكوين في قطاع الرياضة.
 - عدم الاعتماد على الترقية كدرجة أولى للوصول إلى القيادة الرياضية.
 - تقليل العبء الإداري على المدير ومنحه الوقت الكافي ليتفرغ للعمل التربوي وليس الرياضي فقط .
 - وضع هياكل تهتم بتكوين الإطار في مجال الإدارة الرياضية.
 - ضرورة الاهتمام بالتطوير الهيكل التنظيمي وأساليب القيادة داخل المؤسسات الرياضية بما يضمن السيولة والانسياب في الإجراءات أو اتخاذ القرار.
- 2-1-3- الدراسة الثالثة:**
- رسالة ماجستير للطالب سعيد لوصيف سنة 1991 الجزائر .
- **عنوان الدراسة:** أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي في مؤسسة جزائرية.
- 2-2- التعليق على الدراسات السابقة:**
- من خلال عرضنا للدراسات المشابهة السابقة ،يظهر لنا قواسم مشتركة بينها و بين دراستنا في الجانبين النظري و التطبيقي، فيما يلي سنعرض أهم النقاط و هي :
- **المجال المكاني:**
 - أجريت الدراسات الثلاثة السابقة في الجزائر.
 - **متغيرات الدراسة:**
 - اشتركت الدراسات السابقة مع دراستنا في متغير الدراسة (الخصائص القيادة في المجال الرياضي).

• الأهداف:

- أهمها إبراز علاقة الخصائص القيادية لرؤساء الفرق مع الأداء الرياضي.
- المنهج المتبع: اتبعت جل الدراسات المنتقاة المنهج الوصفي.
- العينية و كيفية اختيارها: اختيرت عينة الدراسات من الوسط الجامعي أو المؤسسات الرياضية كالطلبة و الأساتذة و مدربي الفرق.
- الأدوات المستعملة: استعملت الدراسات السابقة الاستبيان.
- الوسائل الإحصائية: الوسائل المستعملة في المعالجات الإحصائية (النسب المئوية...).
- ماذا استفاد الباحث من الدراسات المرتبطة ببحثه؟:
 - أخذ فكرة أولية عن طبيعة البحث و الطريقةالمنتهج.
 - تم الاعتماد عليها كمرجع في اختيار عينة البحث و المنهج المتبع.
 - تم الاعتماد عليها في بناء و تصميم الاستبيان.
 - تم الاعتماد عليها في تحديد المنهجية العلمية و اجراءات البحث الميدانية.
 - تم الاعتماد عليها في تحديد و تقسيم متغيرات الدراسة.
 - تم الاعتماد عليها في تقسيم فصول و محاور و عناوين الجانب النظري.

خلاصة:

تعد الدراسات السابقة المرشد الذي يرسم للباحث طريقه من خلال المعلومات و المفاهيم التي يبني بها قاعدته المعرفية للحصول على نتائج سليمة و صحيحة، كمواجهة العراقيل التي تواجهه و استعمال الأساليب و الوسائل المتاحة سابقا لحل مشاكل الدراسة أو التوصل إلى معلومات جديدة يمكن الاستناد عليها لاحقا من طرف باحثين آخرين.

الجانب التطبيقي:
الدراسة الميدانية
للبحث

الفصل الثالث :
منهجية البحث
وإجراءاته
المبدئية

تمهيد:

بعد ان تطرقنا الى الجانب النظري، وبعد تكوين خلفية نظرية عن موضوع الدراسة ، سوف نحاول فيما يلي وضع الموضوع في اطار ميداني محاولين تحديد اهم اجراءاته المنهجية بدا بمنهج الدراسة بالإضافة الى المجتمع وعينة البحث و مجالاته و الأدوات المستخدمة فيه والأساليب الإحصائية.

3-1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية اولى خطوات البحث العلمي فهي عبارة عن دراسة تجريبية اولية يقوم بها الباحث قصد تجربة وسائل بحثه لمعرفة صلاحيتها، وصدقها لضمان دقة وموضوعية النتائج المتحل عليها في النهاية ، فالدراسة الاستطلاعية تعد الخطوة الاولى التي تساعد الباحث في القاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه حيث يقوم بتنظيم زيارات لميدان دراسته او الاطلاع على بعض محاور دراسته الميدانية (انجرس 2004،صفحة 298) ولقد اصبح اجراء الدراسة الاستطلاعية امرا ضروريا يلجا اليه الكثير من الباحثين ، وذلك لما قد يجده الباحث من صعوبة في صياغة مشكلة بحثه صياغة علمية دقيقة، او في تحديد الفروض التي تساعد على الاتجاه المباشر الى الحقائق العلمية والبيانات التي ينبغي ان يبحث عنها (زيان عمر، 1983،صفحة 130) ونظرا لطبيعة موضوع بحثنا كانت الدراسة الاستطلاعية مقسمة الى مجموعة من الخطوات كالآتي :

- **الخطوى الأولى:**

- مناقشة موضوع البحث مع بعض الأساتذة في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لجامعة البويرة؛ وآخرون خارج المعهد، وكذلك بعض الاساتذة في اختصاص، كما شملت المناقشة بعض الزملاء، وهذا ما أدى الى بعض التغيرات والتحسينات في المتغيرات التابعة.

- **الخطوى الثانية:**

- تعيين أسئلة الاستبيان.

- **الخطوى الثالثة:**

- الاتصال بافراد العينة بغرض توفير الوسائل لتسهيل عملية توزيع الاستبيان في ظروف ملائمة وعليه قام الباحث بتوزيع الاستبيان.

- **الخطوى الرابعة:**

- القيام بزيارة استطلاعية بغرض التعرف على العينة.

- **الخطوى الخامسة:**

- ترتيب كل الوثائق لتوزيع الاستبيان بطريقة قانونية.

3-2-اهداف الدراسة:

- تعريف فريق العمل على ماهية الاستبيان.

- تشخيص الأخطاء والمعوقات التي ترافق تطبيق الاستبيان.

- التعرف الى الزمن المستغرق لتوزيع وجمع الاستبيان.

من خلال هذه الدراسة الميدانية نهدف إلى إبراز أهم الخصائص القيادية الأكثر ممارسة لدى بعض رؤساء فرق كرة القدم وذلك عن طريق أسئلة منظمة وقد إستعملنا من أجل الوصول إلى هذه الحقيقة استبياننا موجه إلى عينة

من المدربين وآخر موجه إلى عينة من رؤساء الفرق وذلك للحصول على قدر ممكن من المعلومات حول الخصائص القيادية المتبعة من طرف بعض رؤساء الفرق

3-2-1- المنهج المتبع :

تختلف المناهج المتبعة في الدراسات العلمية حسب نوع المشكلة والاهداف المستوحاة من الدراسة بالنظر الى طبيعة مشكلة البحث، استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي. المنهج الذي يركز عليه الوصفي مستندا ومستتيرا بوسيلة الملاحظة وعتما على استعمال الأدوات والأجهزة العلمية بهدف اكتشاف وإبراز أي علاقة سببية بين واحد او اكثر من المتغيرات.(مروان عبد المجيد إبراهيم،،2002، ص.126)

و بناءا على ذلك فان دراسة الباحث تهدف الى التعرف خصائص القيادة المتبعة من طرف رؤساء الفرق وكذا دراسة علاقة هذه الخصائص بالأداء وهذا ما إستلزم إنتهاج المنهج الوصفي .

• تعريف المنهج الوصفي :

يعد الاسلوب الوصفي ركنا اساسيا من اركان البحث العلمي فهو اول الخطوات التي يقوم بها الباحث حين يتصدى لدراسة ظاهرة ما من ناحية ، و هو الاسلوب الوحيد الممكن لدراسة الموضوعات من ناحية اخرى ، و هو نوع من اساليب البحث يدرس الطبيعة الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية الراهنة دراسة كيفية توضيح خصائص الظاهرة و حجمها و تغيراتها و درجات ارتباطها مع الظواهر الاخرى (سيف الاسلام ، سعد عمر ، 2009 ، ص 69) 4-6 تحديد متغيرات البحث:

3-2-2- تحديد متغيرات البحث:

أولا/المتغير المستقل:

ويسمى أحيانا بالمتغير التجريبي، وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب او أحد الأسباب لنتيجة معينة ودراسة قد تؤدي الى معرفة تأثيره على متغير اخر.(عريبي حمودة ، وليد رحاحلة ، 2011 ، ص 301)

أ/تحديد المتغير المستقل:

ويتمثل المتغير المستقل في الخصائص القيادية لرؤساء الفرق.

ثانيا/المتغير التابع:

وهو الظاهرة التي تختفي او تتغير حينما يطبق الباحث المتغير المستقل او يبدله.(محمد حسن علاوي ، اسامة كمال راتب ، 1999 ، ص 219)

أ/تحديد المتغير التابع:

ويتمثل في أداء الفريق (فريق كرة القدم)

ثالثا/المتغيرات الدخيلة:

وهي نوع من التغيرات المستقلة، لا يدخل في تصميم البحث، كما انه لا يخضع لسيطرة الباحث، ولكنه يؤثر في نتائج الباحث تأثير غير مرغوب فيه، لذلك لا بد من ضبط هذه العوامل وإتاحة المجال لمتغير وحده وبالتالي تأثيره على المتغير التابع. (محمد السيد علي ، 2011 ، ص 391)

3-2-3- تحديد مجتمع وعينة البحث:

أولاً/مجتمع الدراسة :

يقصد بالمجتمع الاحصائي مجموعة الوحدات لموضوع البحث و يجب ان تكون هذه الوحدات معروفة بصورة واضحة ، بحيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمع آخر . (مروان عبد المجيد ، 1970 ، ص 75)

- و مجتمع هذه الدراسة التي قام بها الباحث تتمثل في : رؤساء ومدربي الجهوي الأول والقسم الثاني هوات.

- ثانيا/عينة البحث وطريقة الاختيار :اجريت الدراسة في حيث قام الباحث باختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية ، و قد بلغ عدد افراد العينة (10) مدربين و(08)رؤسات من الجهوي الأول والقسم الثاني هواة.

3-2-4-مجالات البحث:

أولاً/المجال الزمني :

أ - الدراسة النظرية : إمتدت من شهر فيفري 2021 إلى شهر افريل 2021

ب - الدراسة الميدانية : إمتدت من شهر افريل 2021 إلى شهر ماي 2021

ثانيا/المجال المكاني :

اقيمت هذه الدراسة على مستوى ولاية المدية و بلدية تابلط و الاخضرية

ثالثا/المجال البشري :

يتمثل الجانب البشري لهذه الدراسة في مدربين ورؤساء ولاية المدية و بلدية تابلط واتحاد الاخضرية.

3-2-5-الأدوات البيداغوجية .:

لغرض جمع البيانات الخاصة بموضوع البحث لجأ الباحث الى:

استمارة أداة استبيان لهذه الدراسة:

إستخدم الباحث خلال هذا البحث اداة واحدة من أدوات البحث العلمي و هي تناسب المنهج المتبع في الدراسة ، و هي الإستبيان و يكون من خلال إستمارة لإستبيان موجهة لمدربي ورؤساء للإجابة على مختلف الأسئلة الخاصة بموضوع البحث .

و الإستبيان كما يحلو لبعض الكتاب تسميته بالأسفتاء ، هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة و الإستفسارات المتنوعة و المرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف او الأهداف التي يسعى إليها الباحث ، و ذلك

في ضوء موضوع البحث و المشكلة التي إختارها وترسل اسئلة الإستبيان المكتوبة. (عامر قنديلجي ، 2008 ، ص 165)

في بنائها على استمارتين واحدة موجهة للمدربين و الأخرى لرؤساء الفرق، ويضم الاستبيان 21 سؤالاً، 10 سؤال للمدربين و 08 لرؤساء الفرق. وقد تم تسليمها عن طريق اليد شخصياً وذلك لسهولة إيصالها، وحتى تلقى الاهتمام اللائق وتتمثل هذه الأسئلة في الأسئلة المغلقة

الأسئلة المغلقة: وهي الأسئلة المقيدة بنعم أو لا بدون إبداء الرأي، والغرض منها تقصي الحقائق مباشرة. وقد تم بناء هذا الاستبيان حسب خصائص ومميزات كل خاصية قيادية، فقد حول البعض من حيث الخصائص والمميزات إلى أسئلة ومميزات وخصائص القيادة الثلاث، الأوتوقراطي، الديموقراطي، الحر المتساهل، قد تم ذكرها في الفصل الثاني من الجانب النظري لهذه المذكرة.

وقد بني كلا من الاستبيانين على محورين:

المحور الأول: وهو محور البيانات العامة، ويحتوي على خمسة أسئلة وهي أسئلة عن المواصفات

الشخصية لأفراد العينة.

المحور الثاني: وشمل هذا المحور بيانات حول طبيعة الخصائص القيادية في الفرق الرياضية لكرة القدم حيث كانت الأسئلة من (01 إلى 08) موجهة إلى رؤساء الفرق، وهي تبين كيفية عمل رؤساء الفرق داخل فرقهم وتبرز نوعية الخصائص القيادي المتبع من طرف رئيس الفريق. أما الأسئلة من (09 إلى 21) فهي موجهة للمدربين حيث تبين الخصائص القيادية السائدة في هذه الفرق

3-2-6- الوسائل الإحصائية :

ان الهدف من استعمال الدراسة الإحصائية هو التوصل الى المؤشرات كافية تساعدنا على التحليل والتفسير والقوانين الإحصائية المستعملة في هذا البحث تتمثل فيما يلي:

• المتوسط الحسابي:

\bar{X} : المتوسط الحسابي:

كا مجموع (التكرارات المتوقعة مربع الكل على التكرارات المتوقعة
النسبة المئوية تساوي التكرات ضرب 100 الكل على عدد الافراد

خلاصة :

نستخلص مما سبق أنه لا دراسة علمية بدون منهج ، وكل دراسة علمية ناجحة ومفيدة لا بد لها و أن تتوفر لدي الباحث الذي يقوم بها منهجية علمية معينة ومناسبة و تتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث ،ولا بد له أن تتوفر لديه أدوات البحث مختارة بدقة من عينة ومتغيرات واختباراتالخ. تتماشى مع متطلبات البحث وتخدمه بصفة تسمح له بالوصول إلى حقائق علمية صحيحة ومفيدة للباحث والمجتمع ومنه فإن العمل بالمنهجية يعد أمرا ضروريا في البحوث العلمية الحديثة قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة إضافة إلى وجوب أن تكون المنهجية والأدوات المستخدممين في البحث واضحة وخالية من الغموض والتناقضات

الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

ان من متطلبات البحث العلمي عرض وتحليل مختلف النتائج التي كشفت عنها الدراسة الميدانية وهذا من اجل التحقق من صحة الفرضيات او عدم صحتها.

من خلال هذا الفصل سنقوم بعرض وتحليل ومناقشة النتائج التي تم جمعها والتحمل عليها من خلال الدراسة الميدانية التي اجريت على عينة الدراسة ، ولتسهيل ملاحظة الفروق والمقارنة بينها قمنا بعرض هذه النتائج في جداول خاصة وتمثيلها بيانيا ومحاولة تفسير النتائج المتحصل عليها وتحليلها باستخدام الاساليب الاحصائية بغرض التوصل الى النتائج النهائية وتوضيح تلك النتائج استادا الى البحوثالسابقة ومن ثم مقارنة هذه النتائج بفرضيات البحث ، والهدف الرئيسي من هذه العملية هو تحويل النتائج الميدانية الى نتائج ذات قيمة علمية وعملية يمكن الاعتماد عليها في ميدان التدريب الرياضي او انجاز دراسات او بحوث اخرى ذات صلة بالموضوع .

4-1- عرض وتحليل ومناقشة النتائج

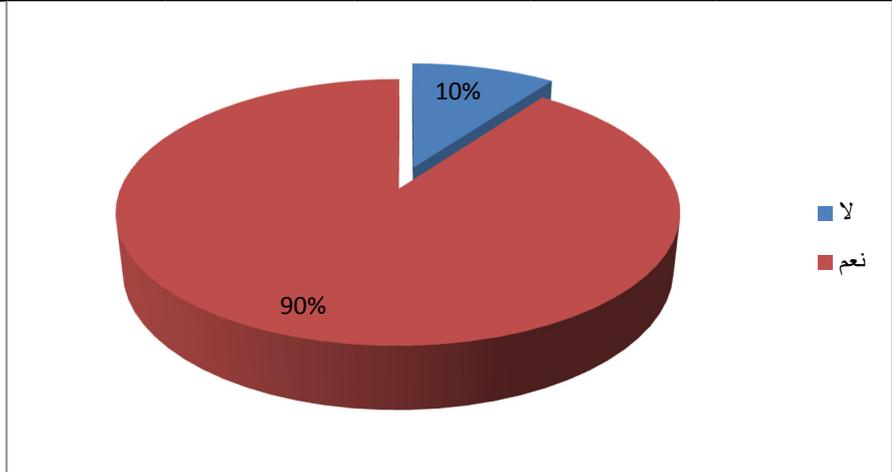
السؤال رقم (01) : هل يزور رئيس الفريق المدربين في أماكن عملهم ؟

الغرض منه : معرفة ما إذا كان رئيس الفريق يزور المدربين في أماكن عملهم ، نعم أو لا مع العلم أن

الإجابة في الخانة الأولى تعني نعم أما الإجابة في الخانة الثانية تعني لا

جدول رقم(01): يمثل التكرارات ونسب المئوية لنتائج السؤال الأول:

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	18	%90	11.8	3.84	1	دال
لا	02	%10				
المجموع	20	100%				



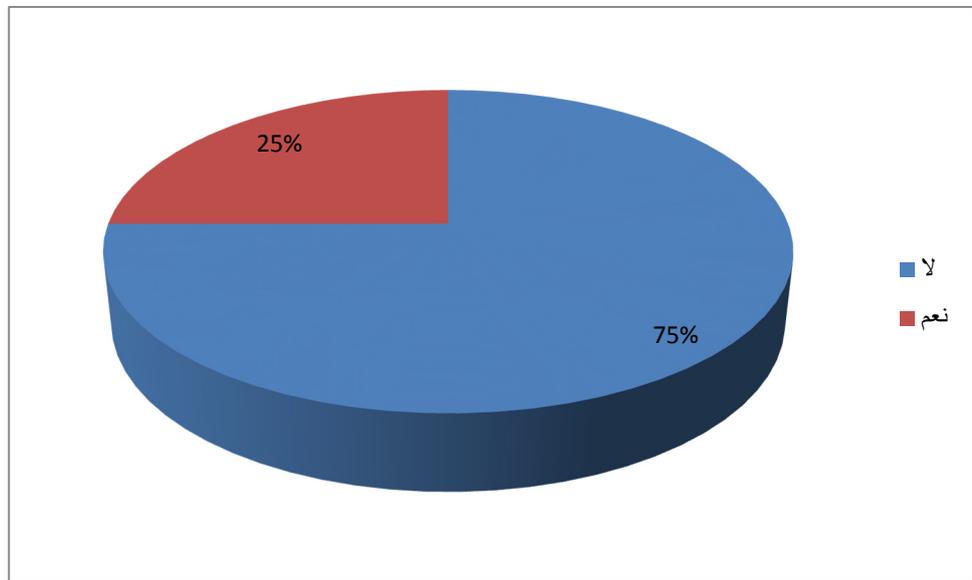
الشكل رقم (01): يمثل التمثيل البياني لنتائج السؤال (1)

• تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم (01) والشكل البياني رقم (01) الذي وضع نسبة الاجابات حول السؤال رقم (01)، يتبين أن نسبة (90%) أجابوا بأن رئيس الفريق يزور المدربين في أماكن عملهم، ونسبة (10%) أجابوا بأن رئيس الفريق لا يزور المدربين في أماكن عملهم ، وهو ما يؤكد مقدار كا² عند مستوى الدلالة (0.05) ، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة كا² الجدولة 3.84، وهي أصغر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر بـ: 11.8، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة. الاستنتاج: نستنتج أن رئيس الفريق يزور المدربين في أماكن عملهم.

السؤال رقم (02): هل يتعبر رئيس الفريق كل المدربين مستشارين له ؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان الرئيس يستشير المدربين في أمور العمل والإدارة .
جدول رقم (02): يمثل التكرارات والنسب المئوية لنتائج السؤال (2):

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	5	25%	5	3.84	1	غير دال
لا	15	75%				
المجموع	20	100%				



الشكل رقم (02): يمثل التمثيل البياني لنتائج السؤال (2)

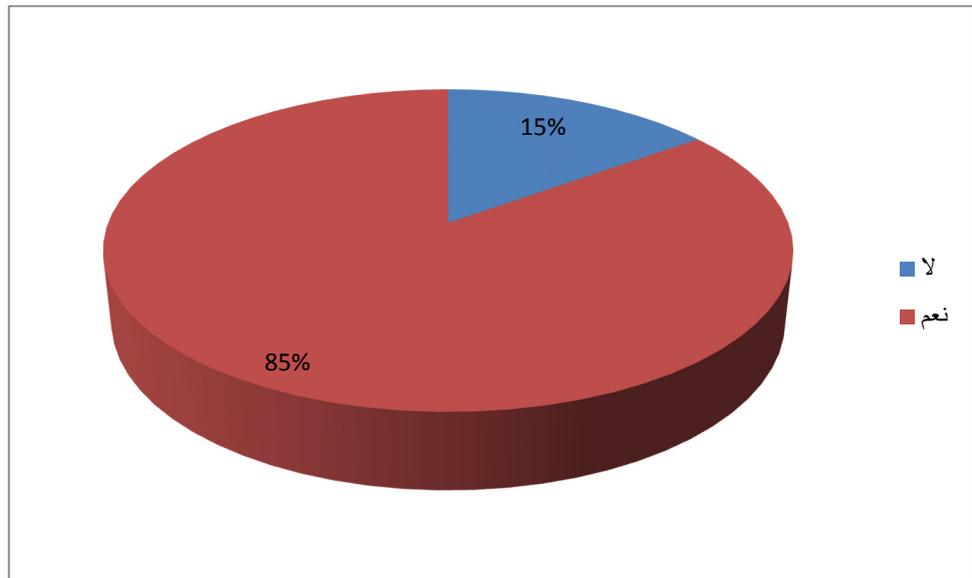
• تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال عرضنا لنتائج هذا الجدول تبين لنا أن نسبة 25% من المدربين أجابوا بأن رئيس الفريق يشاور أحيانا المدربين إذا تطلب الأمر ذلك كما أنه يشاور غيره ويخرج بقرارات ، بينما أجابت 75% من المدربين على أن رئيس الفريق لا يشاور المدربين أبدا فالقرار . وهو ما يؤكد مقدار كا² عند مستوى الدلالة (0.05) ، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة كا² الجدولة 3.84، وهي أصغر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر بـ: 5، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة الاستنتاج: نستنتج أن رئيس الفريق يعتبر المدربين مستشارين له

السؤال رقم (03): هل يشارك رئيس الفريق المدربين في حل المشاكل التي تواجههم ؟
الغرض من معرفة مدى مشاركة رئيس الفريق المدربين في حل المشاكل التي تواجههم فإذا كانت نعم فهو رئيس حر متساهل وإذا كان لا فهو الديمقراطي .

الجدول رقم (03): يمثل التكرارات و النسب المئوية لنتائج السؤال الثالث :

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	17	%85	9.8	3.84	1	دال
لا	03	%15				
المجموع	20	100%				



الشكل رقم(03): يبين التمثيل البياني لنتائج السؤال (3)

• تحليل ومناقشة النتائج:

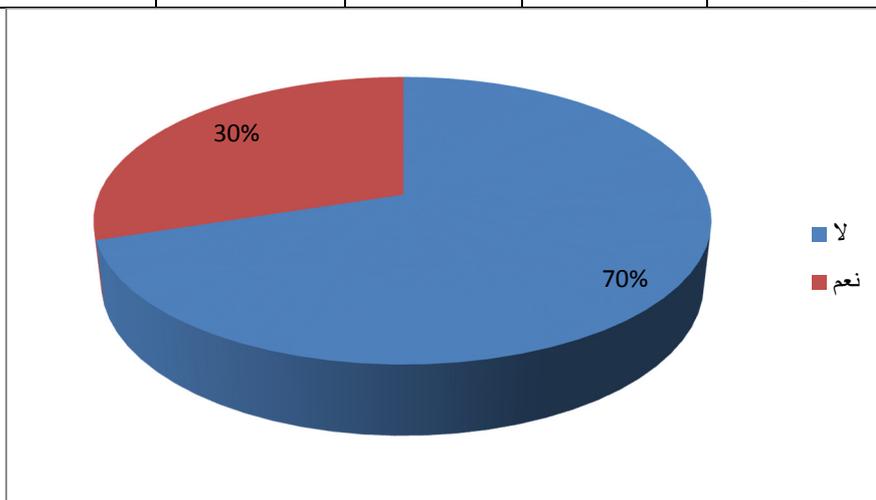
من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح لنا أن نسبة 85% عبروا على أن الرئيس يشارك دائما أي نعم المديرين في حل مشاكلهم سواء البسيطة منها أو المعقدة، وهذا ما يدل أن الرئيس يهتم إهتماما مفرطا بالعلاقات الإنسانية على حساب تحقيق أهداف العمل ، في حين عبرت نسبة 15% على أن الرئيس لا يشاركه في حل مشاكلهم ، أي انه يتدخل في حل المشاكل الصعبة فقط . وهو ما يؤكد مقدار كا² عند مستوى الدلالة (0.05) ، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة كا² الجدولة 3.84، وهي أصغر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر بـ: 9.8، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة الاستنتاج: نستنتج أن رئيس الفريق يشارك في حل المشاكل التي تواجههم.

السؤال رقم (04): هل يتخذ رئيس الفريق مبدأ المشاركة الجماعية في إتخاذ القرار؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان الرئيس يطبق مبدأ المشاركة الجماعية في إتخاذ القرار مع العلم أن نعم او لا

جدول رقم (04): يمثل التكرارات و النسب المئوية لنتائج السؤال الرابع

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	6	30%	3.2	3.84	1	غير دال
لا	14	70%				
المجموع	20	100%				



الشكل رقم (04): يمثل التمثيل البياني لنتائج السؤال (4)

• تحليل ومناقشة النتائج:

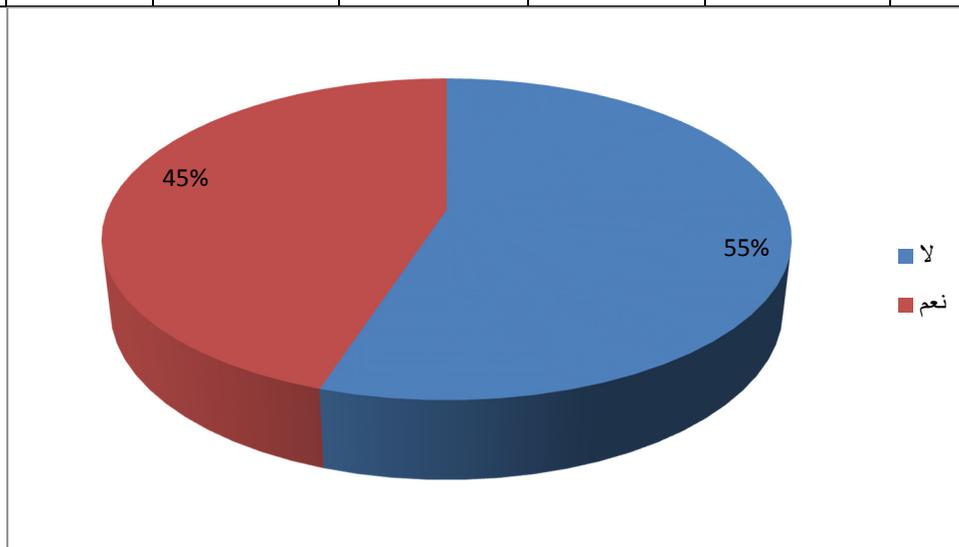
تبين نتائج الجدول أن الرئيس يطبق مبدأ المشاركة الجماعية في إتخاذ القرار وهذا ما عبرت عليه نسبة 30% من المدربين لأن تطبيق مبدأ المشاركة الجماعية في القرارات البسيطة منها والمعقدة قد يسبب تأخراً في سير العمل ولهذا تطبق المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات إلا إذا دعت الضرورة لذلك في حين عبرت نسبة 70% على أن الرئيس لا يطبق مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار أبداً ، بل يتخذ القرار لوحده ، وما على المدربين إلى التنفيذ . يؤكد مقدار كا² عند مستوى الدلالة (0.05) ، ودرجة الحرية (1) ، حيث كانت قيمة كا² الجدولة 3.84 ، وهي أصغر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر بـ: 3.2 ، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة الاستنتاج: نستنتج أن رئيس الفريق لا يتخض مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.

السؤال رقم (05): هل يتقبل رئيس الفريق نقد المدربين ؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى تقبل الرئيس لنقد المدربين إذا كان نعم يعني النمط الحر المتساهل ، لا النمط الديمقراطي،

جدول رقم (05): يمثل التكرارات والنسب المئوية لنتائج السؤال الخامس

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	9	45%	0.2	3.84	1	غير دال
لا	11	55%				
المجموع	20	100%				



شكل رقم (05): يبين التمثيل البياني لنتائج السؤال (5)

• تحليل ومناقشة النتائج:

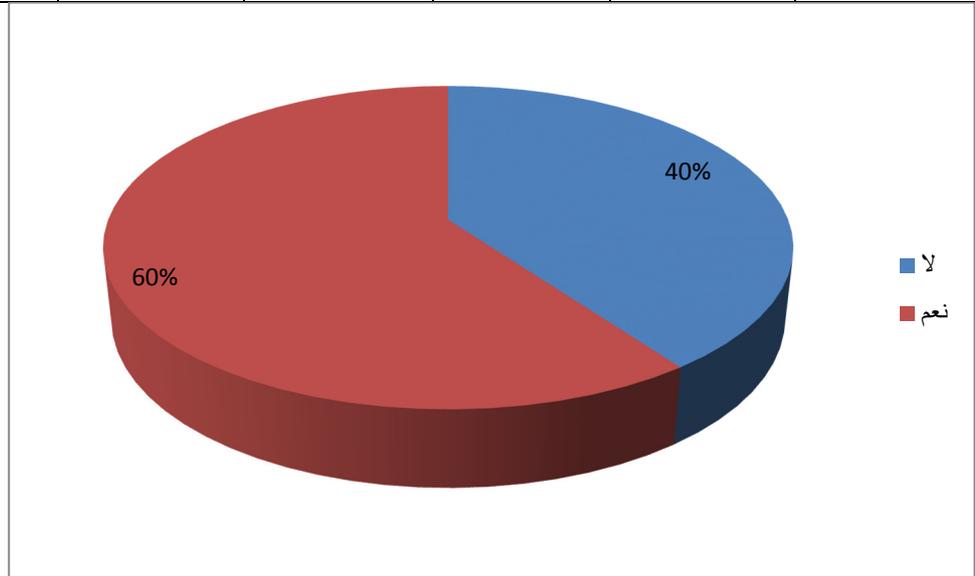
يبين هذا الجدول أن نسبة 45% من المدربين يرون أن الرئيس يتقبل نقد المدربين أحيانا ، وهذا يدل على أن الرئيس غير متعصب وغير متشدد ، ، في حين عبرت نسبة 55% من المدربين على أن الرئيس لا يتقبل نقد المدربين له أبدا ، وهذا يدل على تعصبه ، وفي اعتباره دائما رأيه هو الصواب..وهذا ما يؤكد مقدار كا² عند مستوى الدلالة (0.05) ، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة كا² الجدولة 3.84، وهي أكبر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر بـ: 0.2، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نمسبة الاستنتاج: نستنتج أن رئيس الفريق لايقبل النقد من المدربين.

السؤال رقم (06): هل يعطي الرئيس الأوامر دون إعطاء الفرصة لإبداء الرأي ؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى إعطاء الرئيس الأوامر دون إعطاء الفرصة لإبداء الرأي العلم ان الإجابة فيالخانة الأولى تعني أن الرئيس دكتاتوري ، والإجابة في الخانة الثانية تعني أن الرئيس ديمقراطي ،

جدول رقم(06): يمثل التكرارات و النسب المئوية لنتائج السؤال السادس

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	12	%60	1.6	3.84	1	غير دال
لا	8	%40				
المجموع	20	100%				



شكل رقم (06): يمثل التمثيل البياني لنتائج السؤال (6)

• تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال عرضنا لنتائج الجدول ظهر لنا أن نسبة 40% من المدربين أن الرئيس لا يعطي الأوامر دون إعطاء مروضيه إبداء الرأي أبدا وهذا قد يسبب تعارض في الأفكار ، وقد لا تلقى أوامره تنفيذا ، ، في حين أشارت نسبة 60% من المدربين من الرئيس دائما يعطي الأوامر دون إعطاء مروضيه الفرصة لإبداء الرأي . وهذا ما لا يأكده مقدار كا² عند مستوى الدلالة (0.05) ، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة كا² الجدولة 3.84، وهي أكبر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر ب: 0.2، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نمسبة

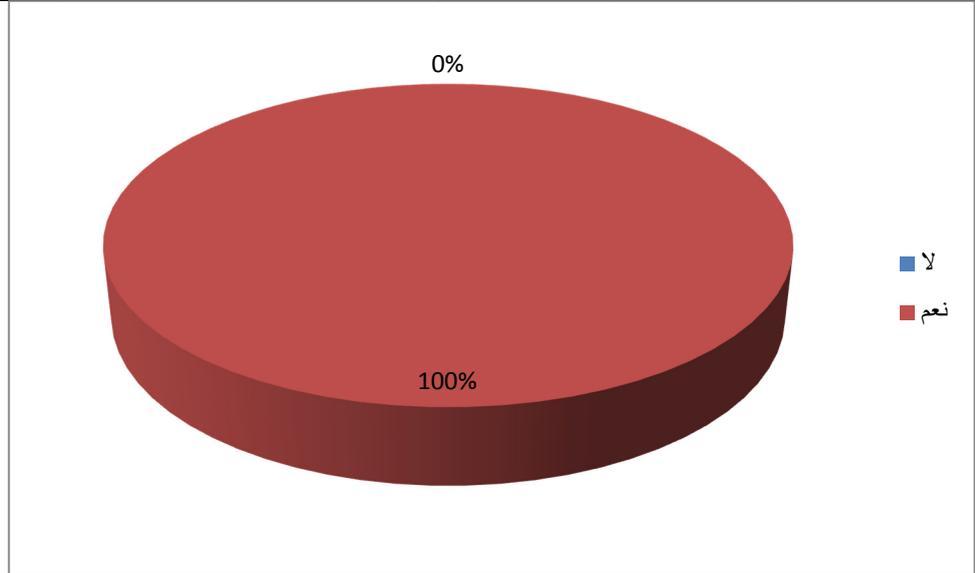
الاستنتاج: نستنتج أن رئيس الفريق لا يعطي أ وامر دون ابداء الرأي.

السؤال رقم (07): هل يبدي رئيسك إهتماما بالعمل وتحقيق الأهداف المسطرة؟

الغرض منه: معرفة مدى اهتمام الرئيس بالعمل وتحقيق الأهداف المسطرة ، هل يكون ذلك نعم او لا

جدول رقم (07): يمثل التكرارات و النسب المئوية لنتائج السؤال السابع

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	20	100%	10	3.84	1	دال
لا	0	0%				
المجموع	20	100%				



شكل رقم(07): يبين التمثيل البياني لنتائج السؤال (7)

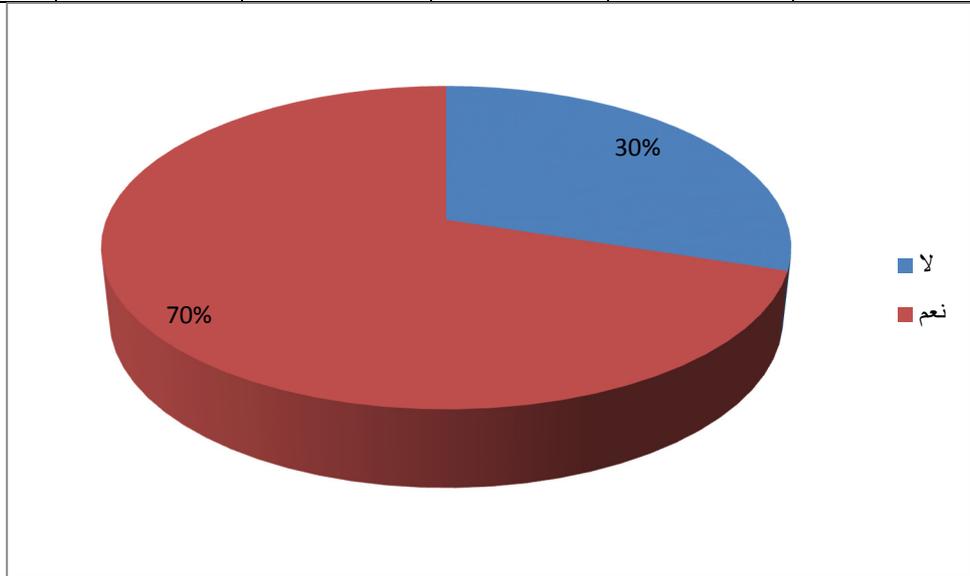
• تحليل ومناقشة النتائج:

توضح لنا نتائج الجدول أن نسبة 100% من المدربين أجابوا بأن الرئيس بنعم يبدي اهتمامه بالعمل لتحقيق الأهداف المسطرة فقط ، ولا يهتم بشؤون العاملين معه على الإطلاق . وهذا ما لا يؤكد مقدار كا² عند مستوى الدلالة (0.05) ، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة كا² الجدولة 3.84، وهي أكبر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر بـ: 0.2، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نمسبة الاستنتاج: نستنتج أن رئيس الفريق لا يعطي أ وامر دون ابداء الرأي

السؤال رقم (08): هل تلاحظ أن جل الاجتماعات التي يعقدها الرئيس معكم تخرج بقرارات؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى خروج الاجتماعات التي يعقدها الرئيس مع مرؤوسيه من المدربين بقرارات
 وهل يكون ذلك نعم أو لا

جدول رقم (08): يمثل التكرارات والنسب المئوية لنتائج السؤال الثامن

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	14	70%	10	3.2	1	دال
لا	6	30%				
المجموع	20	100%				



شكل رقم (08): يبين التمثيل البياني لنتائج السؤال (8)

• تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 70% من المدربين أجابوا أن الاجتماعات التي يعقدونها مع الرئيس نعم تخرج بقرارات وأحيانا عكس ذلك، وهذا ما يدل على أن الرئيس لا يحترم آراء المرؤوسين إلى درجة أنه في بعض الأحيان لا يخرج بقرارات نهائية وأحيانا يتخذ موقفا ويخرج بقرار نهائي .

في حين عبرت نسبة 30% من المدربين أجابوا على أن جل الاجتماعات التي يعقدونها مع الرئيس لا تخرج بقرار نهائي لا وهذا يدل أن الرئيس يمنح الحرية المطلقة للمرؤوسين في إبداء آرائهم ونتيجة احترامه المفرط لمرؤوسيه تجعله لا يخرج بقرار نهائي. وهذا ما لا يأكده مقدار كا² عند مستوى الدلالة (0.05) ، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة كا² الجدولة 3.84، وهي أكبر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر بـ: 0.2، بما يفسر

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نمسية

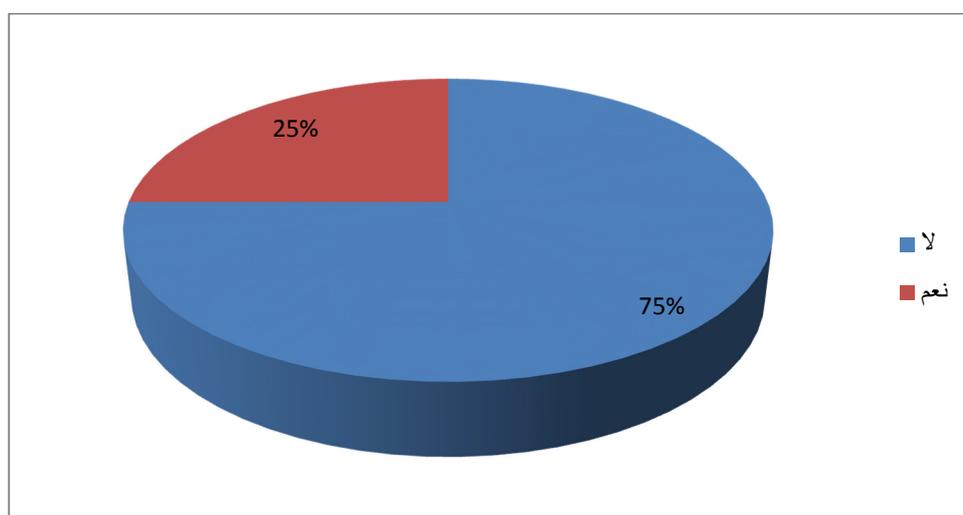
الاستنتاج: نستنتج أن رئيس الفريق لا يعطي أ وامر دون ابداء الرأي

السؤال رقم (09): هل يترك رئيس الفريق مسؤولياته لغيره من المدربين؟

الغرض منه: معرفة مدى ترك الرئيس لمسؤولياته لغيره من المدربين والإداريين ، وهل يكون ذلك نعم أو لا .

جدول رقم (09): يمثل التكرارات ونسب المئوية لنتائج السؤال التاسع

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	05	%25	5	3.2	1	دال
لا	15	%75				
المجموع	20	100%				



شكل رقم(09): يبين التمثيل البياني لنتائج السؤال (9)

• تحليل ومناقشة النتائج:

توضح نتائج هذا الجدول أن نسبة 25% من المدربين أجابوا بان الرئيس أحيانا يمنح مسؤولياته لغيره من المدربين و الإداريين ، وهذا يدل على أن الرئيس يثق في مرؤوسيه ، في حين أجابت نسبة 75% من المدربين على أن الرئيس لا يمنح من مسؤولياته لغيره من المدربين والإداريين وهذا راجع لعدم ثقته بهم . وهذا ما لا يؤكد مقدار كا² عند مستوى الدلالة (0.05) ، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة كا² الجدولة 3.84، وهي أكبر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر ب: 5، بما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أصغر نسبة

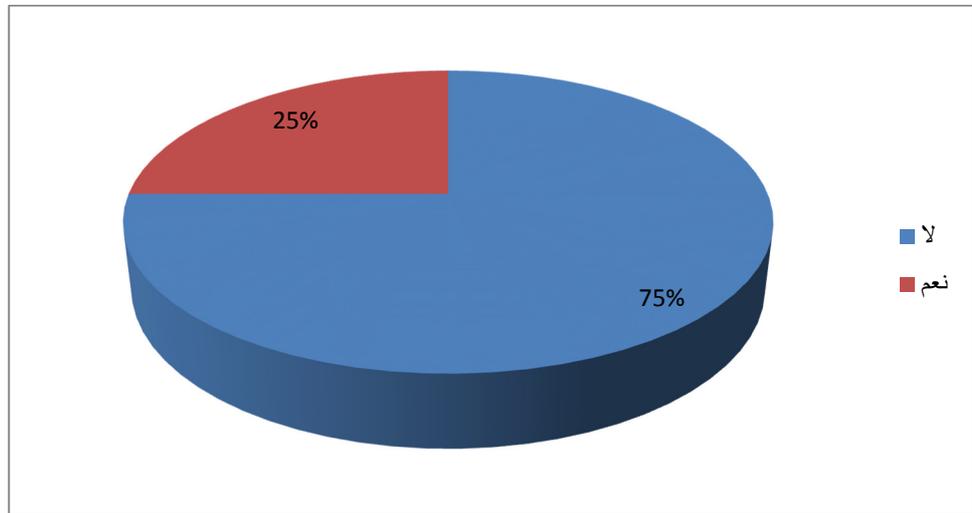
الاستنتاج: نستنتج أن رئيس الفريق لا يمنح مسؤولياته لغيره.

السؤال رقم (10): هل يتدخل الرئيس في تفاصيل التدريب؟

الغرض منه: معرفة مدى تدخل الرئيس في تفاصيل التدريب مع العلم أن الإجابة بنعم تعني أن النمط أوتوقراطي (ديكتاتوري) والإجابة بلا تعني انه النمط ديمقراطي .

جدول رقم (10): يمثل التكرارات و النسب المئوية لنتائج السؤال العاشر

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	05	%25	5	3.2	1	دال
لا	15	%75				
المجموع	20	100%				



شكل رقم (10): يبين التمثيل البياني لنتائج السؤال (10)

• تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 75% من المدربين أجابوا بأن الرئيس لا يتدخل تفاصيل التدريب و أنه لا يتدخل في الأمور الدقيقة ، بل يحاول أن يساعد ويرشد ويوجه ، ويترك الأمور الأخرى لذوي الإختصاص ، بينما عبرت نسبة 25% من المدربين على أن الرئيس أن يتدخل في تفاصيل التدريب ويتدخل في كل صغيرة وكبيرة .

في حين القائد الكفاء هو الذي يقوم بتحريك الآخرين في أداء العمل أما الرئيس الذي يحاول أن يقوم بنفسه بكل الأعمال والذي يتدخل في الأمور البسيطة والمعقدة فهو يركز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على طاعة مرؤوسيه له. وهذا ما لا يأكده مقدار كا² عند مستوى الدلالة (0.05) ، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة كا² الجدولة 3.84، وهي أكبر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر بـ: 5، بما لا يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أصغر نمسبة

الاستنتاج: نستنتج أن رئيس الفريق لا يتدخل في تفاصيل التدريب.

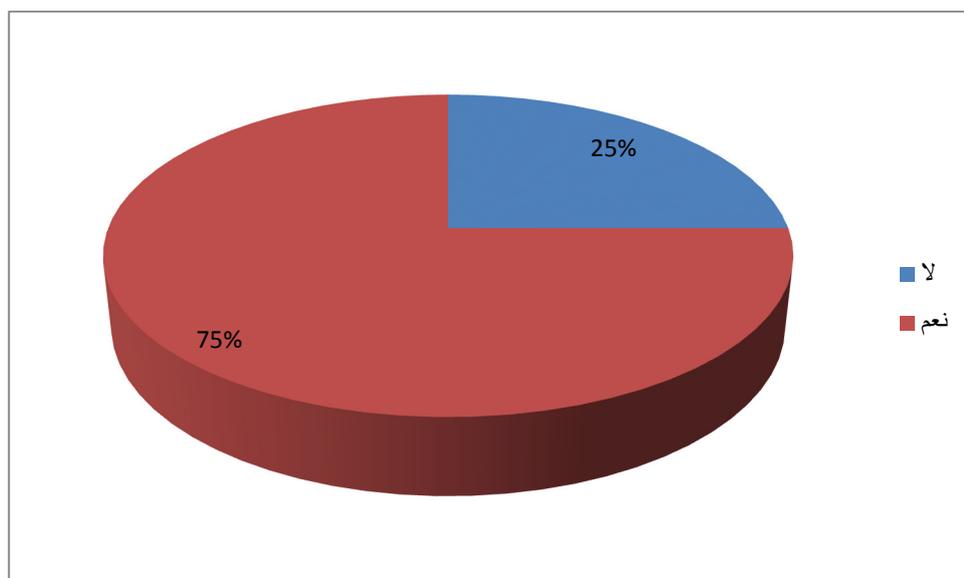
السؤال رقم (11): هل تقوم العلاقة بينك وبين رئيس الفريق على الثقة؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان المدربين يشعرون بالثقة اتجاه رؤسائهم نعم أم لا لتوضيح أي

الخصائص التي يتصف بها هذا الرئيس

جدول رقم (11): يمثل تكرارات و النسب المئوية لنتائج السؤال الحادي عشر:

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	15	75%	5	3.2	1	دال
لا	05	25%				
المجموع	20	100%				



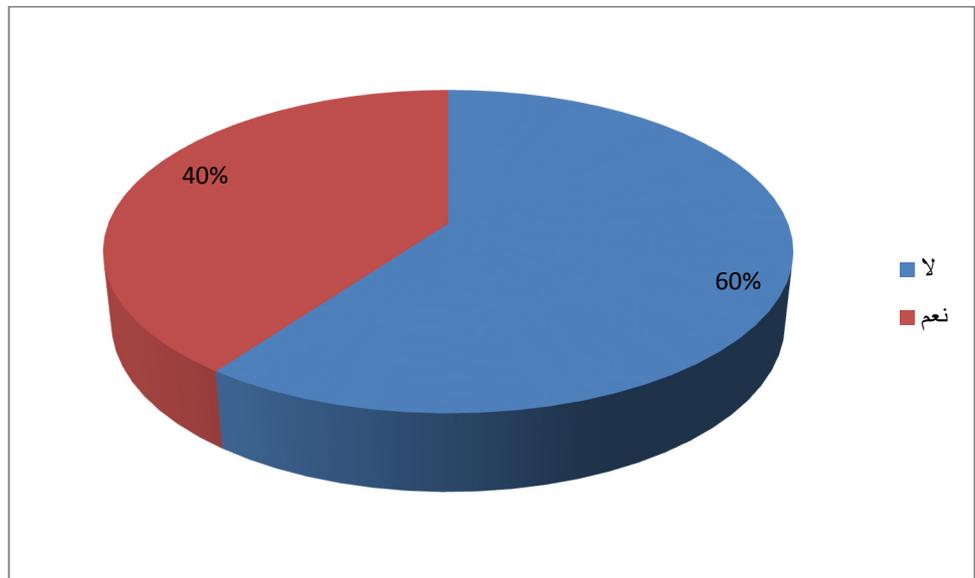
شكل رقم (11): يبين التمثيل البياني لنتائج السؤال (11)

توضح لنا نتائج هذا الجدول أن أغلب المدربين أجابوا بأنهم يتقون برؤسائهم وهذا ما عبرت عنهم نسبة 75% من المدربين ، فالرئيس هنا يثق بمدربيه والمدربين يتقون برئيسهم .وإذا كان هناك معرفة جيدة و علاقة سليمة. بنما نجد أن نسبة 25% من المدربين أجابوا بان الرئيس لا يثق بالمدربين والإداريين أسلوب الإشراف المحكم على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم بل إنه دائم الشك فيهم غير مدرك لما يترتب على ذلك من إثارة روح القلق والتوتر في نفوسهم . وهذا ما لا يأكده مقدار كا² عند مستوى الدلالة (0.05) ، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة كا² الجدولة 3.84، وهي أكبر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر ب: 5، بما لا يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أصغر نمسية

الاستنتاج: نستنتج أن رئيس الفريق توجد علاقة ثقة بين المدرب ورئيس الفريق.

السؤال رقم (12): هل ينسب الرئيس كل عمل ناجح في الفريق لنفسه دون المدربين والموظفين ؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان الرئيس ينسب كل عمل ناجح لنفسه أم لا .
جدول رقم (12): يمثل تكرارات و النسب المئوية لنتائج السؤال الثاني عشر:

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	08	%40	0.8	3.2	1	غير دال
لا	12	%60				
المجموع	20	100%				



شكل رقم (11): يبين التمثيل البياني لنتائج السؤال (11)
 • تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال هذا الجدول أن معظم المدربين يرون أن الرئيس لا ينسب كل عمل ناجح لنفسه دون غيره ، وهذا ما عبرت عنه نسبة 60% من مدربين الذي يعمل به الرئيس ، في حين أجابت نسبة 40% من المدربين على أن الرئيس ينسب كل عمل ناجح في الفريق لنفسه دون العاملين وينسب لهم العمل غير الناجح وبتهمهم بالقصور. وهذا ما يأكده مقدار كا² عند مستوى الدلالة (0.05) ، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة كا² الجدولة 3.84، وهي أصغر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر بـ: 5، بما لا يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة

الاستنتاج: نستنتج أن رئيس الفريق لا ينسب اليه العمل الناجح دون المدربين.

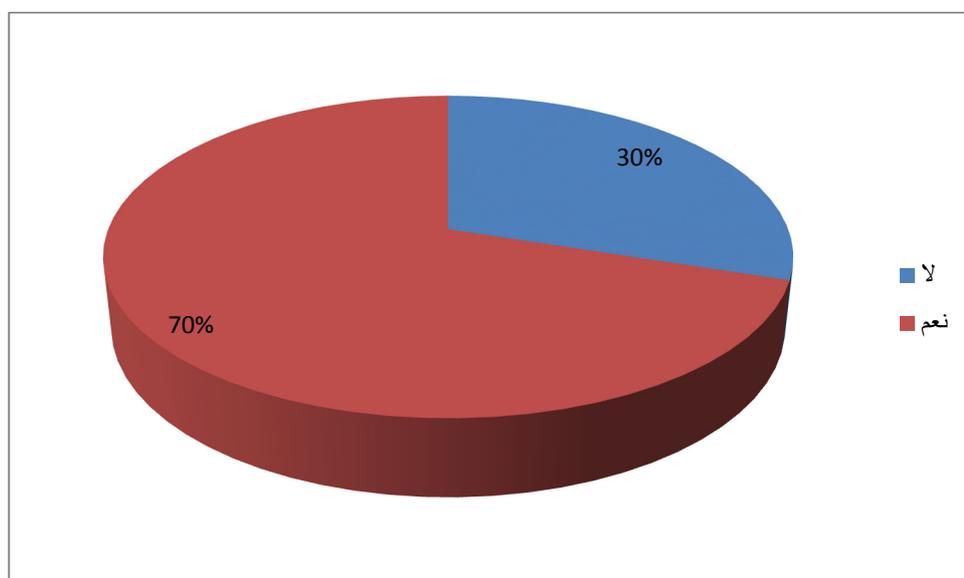
السؤال رقم (13): هل يحترم الرئيس مواقيت عمله ؟

الغرض منه: معرفة مدى احترام الرئيس لأوقات عمله لمعرفة أي الخصائص تنسب إلى هذا الرئيس .

فالإجابة في الخانة الأولى تعني أن الأسلوب دكتاتوري وفي الخانة الثانية ألفوضوي

جدول رقم(13): يمثل تكرارات و النسب المئوية لنتائج السؤال الثالث عشر:

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	14	70%	3.2	3.2	1	دال
لا	6	30%				
المجموع	20	100%				



شكل رقم (13): يبين التمثيل البياني لنتائج السؤال (13)

• تحليل ومناقشة النتائج:

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 70% من المدربين أن الرئيس دائماً حريص على أوقات العمل و لا يترك الفريق لوحده مهما كانت الظروف لأنه يهتم بالفريق وبالعمل أكثر ، بينما أجابت نسبة 30 % من المدربين أنه لا يحترس أبداً على أوقات العمل فهو مؤمن بأن الفريق يسير نفسه بنفسه . وهذا ما لا يؤكد مقدار كا² عند مستوى الدلالة (0.05) ، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة كا² الجدولة 3.84، وهي أصغر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر بـ: 5، بما لا يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة

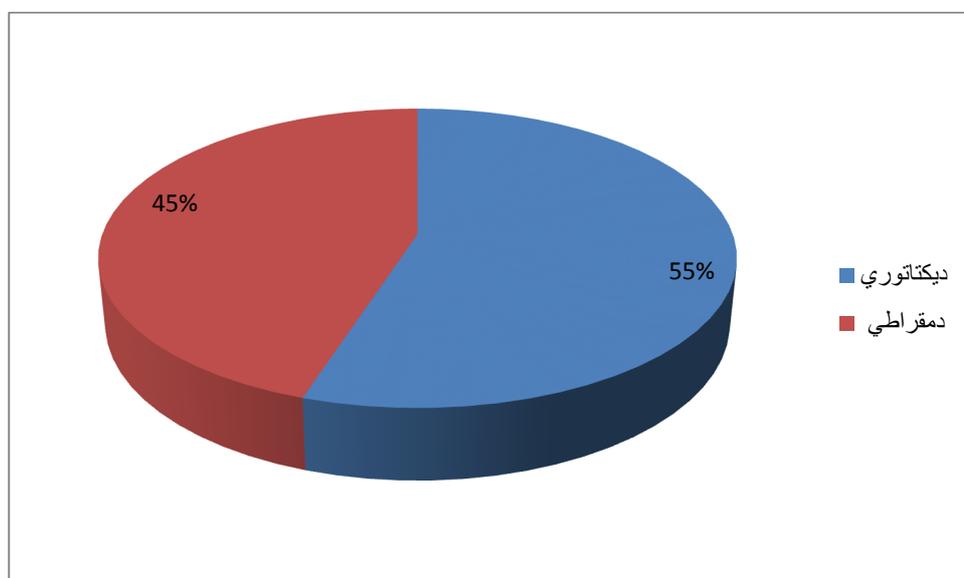
الاستنتاج: نستنتج أن رئيس الفريق يحترم مواقيت عمله.

السؤال رقم (14): ما هو في رأيك الخاصية السائدة في فريقك؟

الغرض من السؤال: معرفة أي الخصائص الأكثر رواجاً في الفرق الرياضية، الدكتاتوري أو الديمقراطي ومعرفة مدى صحة فرضياتنا.

جدول رقم (14): يمثل تكرارات و النسب المئوية لنتائج السؤال الرابع عشر:

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	الدلالة
ديمقراطي	9	45%	0.2	3.2	1	دال
ديكتاتوري	11	55%				
المجموع	20	100%				



شكل رقم (14): يبين التمثيل البياني لنتائج السؤال (14)

• تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال عرضنا لهذا الجدول يتبين لنا أن نسبة 30% من المدربين أجابوا بأن الخاصية السائدة في فرقهم هو الخاصية الديمقراطية، في حين أجابت نسبة 20% بأن في فرق الخاصية السائدة هي الدكتاتورية. بينما أجابت نسبة 50% بأ الخاصية السائدة في فرقهم هي الدكتاتورية. وهذا ما لا يؤكد مقدار كا² عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة كا² الجدولة 3.84، وهي أكبر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر بـ: 0.2، بما لا يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نمسبة الاستنتاج: نستنتج أن النمط السائد هو النمط الدكتاتوري.

1- عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه إلى رؤساء الفرق :

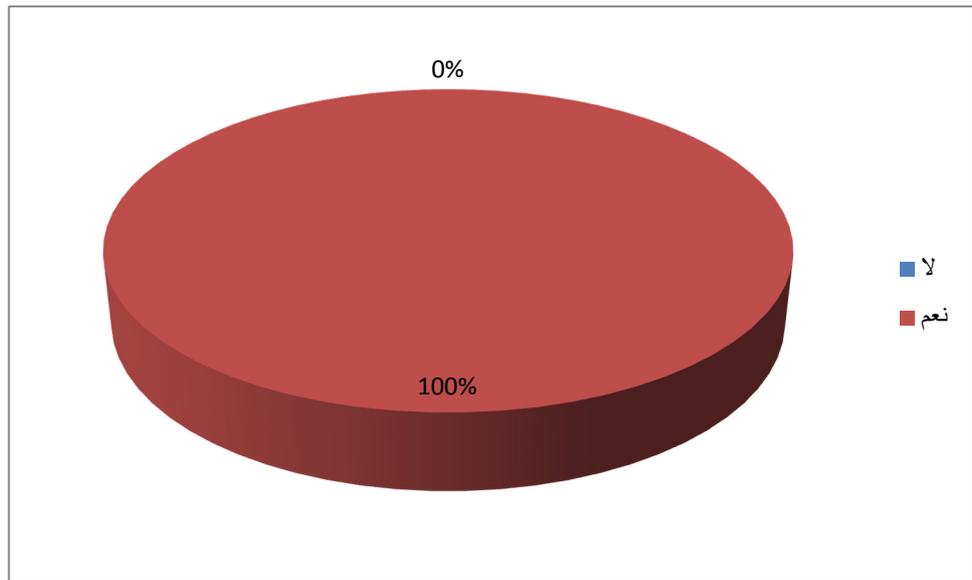
بعد تطرقنا إلى الجانب النظري سنحاول إثبات ذلك من خلال عرض النتائج المتحصل عليها ، عن طريق استمارة الاستبيان .

السؤال رقم (15) : هل تشارك المدربين في حل مشاكلهم ؟

الغرض منه : معرفة مدى اهتمام رئيس الفريق بالمدربين .

جدول رقم(15): يمثل تكرارات و النسب المئوية لنتائج السؤال الخامس عشر:

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	8	%100	0	3.2	1	دال
لا	00	%00				
المجموع	8	100%				



شكل رقم (15):يبين التمثيل البياني لنتائج السؤال (15)

• تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 100 % من رؤساء الفرق بأنهم يشاركون دائما المدربين في حل مشاكلهم ، سواء البسيطة منها أو المعقدة وهذا ما يدل على أن رئيس الفريق يهتم اهتماما مفرطا بالعلاقات الإنسانية على حساب أهداف العمل . وهذا ما لا يأكده مقدار كا² عند مستوى الدلالة (0.05) ، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة كا² الجدولة 3.84، وهي أكبر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر ب: 0، بما لا يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة

الاستنتاج: نستنتج أنرئيس المدربين يشارك في حل مشاكلهم.

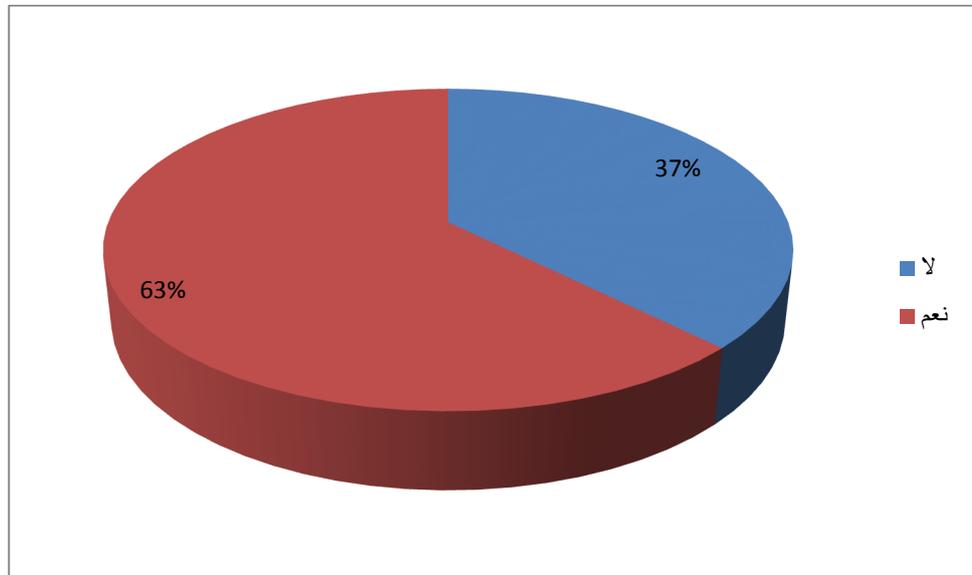
السؤال رقم (16): حسب رأيك هل تأخذ رأي المدربين بعين الاعتبار ؟

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

، هل يكون ذلك نعم أو لا،

جدول رقم(16): يمثل تكرارات و النسب المئوية لنتائج السؤال السادس عشر:

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	5	62.5%	8.5	3.2	1	غير دال
لا	3	37.5%				
المجموع	8	100%				



شكل رقم (16): يبين التمثيل البياني لنتائج السؤال (16)

• تحليل ومناقشة النتائج:

تبين نتائج هذا الجدول أن نسبة 37.5 % من رؤساء الفرق أجابوا بأنهم أحيانا يستمعون إلى مقترحات المدربين ويطبقونها ، وأحيانا يرفضونها إذا وجدوها غير صالحة وهذا يدل على أن رؤساء الفرق غير متسلطين لآرائهم ، بينما أجابت نسبة 62.5 % منهم بأنهم يستمعون دائما لآراء ومقترحات المدربين ويطبقونها ، وهذا يدل على أن الرؤساء لا يحولون إزعاج المدربين ولو على حساب العمل . من ميزات أن للأفراد أن يفعلوا ما يريدون دون أي تدخل من القائد أو قيامه بتوجيههم أي أن القائد هنا سلبي لا أثر لوجوده وهذا ما يؤكد مقدار كا² عند مستوى الدلالة (0.05) ، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة كا² الجدولة 3.88، وهي أصغر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر ب: 8.3، بما لا يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة

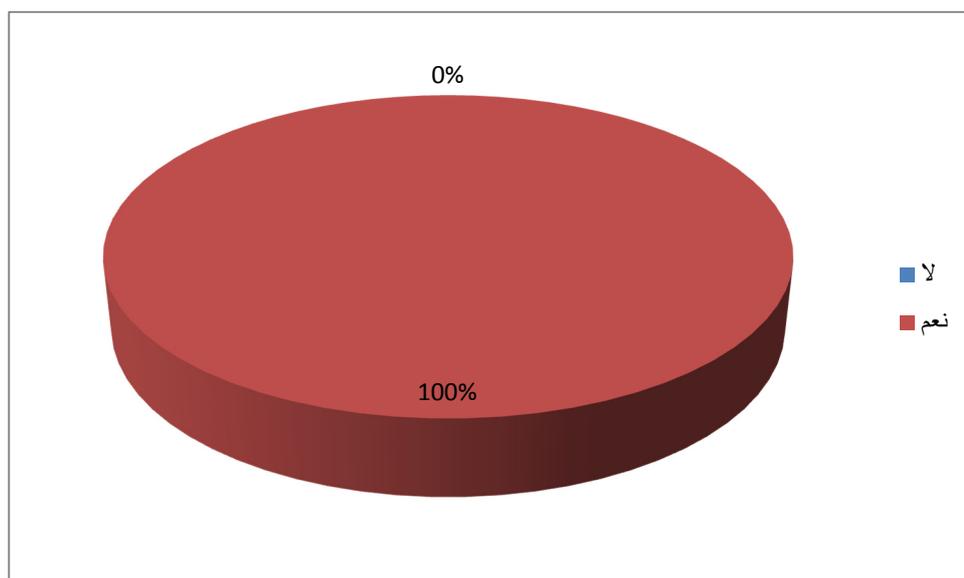
الاستنتاج: نستنتج أن رئيس يأخذ رأي المدربين بعين الاعتبار .

السؤال رقم (17): هل تلتزم الآخرين بتنفيذ الخطة التي تضعها ؟

الغرض منه: معرفة مدى سلطة أو مدى مرونة الرئيس الفريق

جدول رقم (17): يمثل تكرارات و النسب المئوية لنتائج السؤال السابع عشر:

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	8	%100	0	3.2	1	دال
لا	00	%00				
المجموع	8	100%				



شكل رقم (17): يبين التمثيل البياني لنتائج السؤال (17)

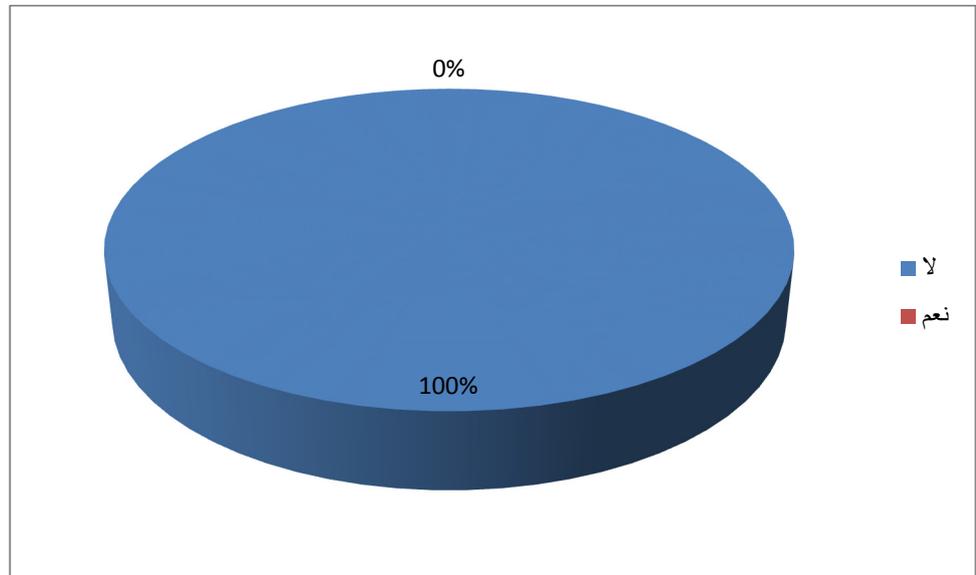
• تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال عرضنا لنتائج هذا الجدول ظهر لنا أن نسبة 100% من رؤساء الفرق أجابوا على أنهم يلتزمون المدربين والموظفين أحيانا بتنفيذ خطتهم ، وهذا ما يدل على أن بعض الرؤساء توافق خطتهم مع متطلبات ما يوافق آراء المدربين والموظفين . وهذا ما يؤكد مقدار كا² عند مستوى الدلالة (0.05) ، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة كا² المجدولة 3.88، وهي أكبر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر ب: 0، بما لا يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة الاستنتاج: نستنتج أنهم يلتزمون بتنفيذ الخطة.

السؤال رقم (18): هل تتفرد بالسلطة دون مشاركة الآخرين ؟

الغرض منه: معرفة مدى مشاركة الآخرين لرئيس الفريق لسلطته ، هل يكون ذلك نعم أو لا حيث أن الإجابة في الخانة الأولى تعني أن رئيس الفريق دكتاتوري ، والإجابة في الخانة الثانية تعني أنه الفوضوي
جدول رقم(18): يمثل تكرارات و النسب المئوية لنتائج السؤال الثامن عشر:

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	00	%00	0	3.2	1	دال
لا	8	%100				
المجموع	8	100%				

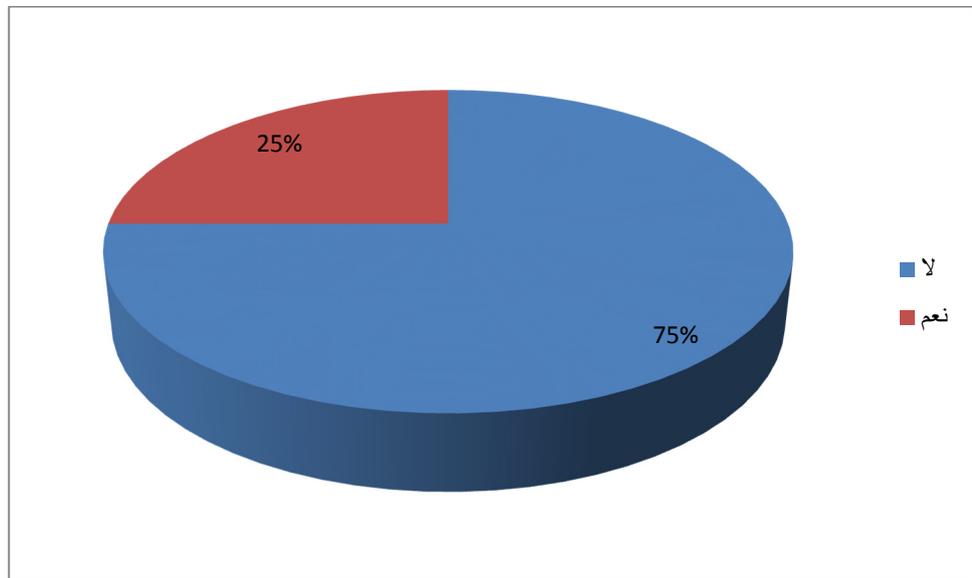


شكل رقم (18): يبين التمثيل البياني لنتائج السؤال (18)

يظهر لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 100 % أنهم لا ينفردون بالسلطة أبدا لأنهم لا يتقنون بأنفسهم بل في كل صغيرة وكبيرة يجب عليهم استشارة ومشاركة الآخرين ، الذي يتصف بالسلبية في السلطة و التسامح في التنفيذ والود في الإلزام . وهذا ما يدل على أن بعض الرؤساء توافق خطتهم مع متطلبات ما يوافق آراء المدربين والموظفين . وهذا ما يؤكد مقدار كا² عند مستوى الدلالة (0.05) ، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة كا² الجدولة 3.88، وهي أكبر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر ب: 0، بما لا يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نمسبة
الاستنتاج: نستنتج أن عليهم الاستشارة .

السؤال رقم (19): حسب رأيك أي الخصائص إيجابا لقيادة الفريق : الديكتاتوري أو الديمقراطي؟
الغرض منه: معرفة أي الخصائص القيادية أكثر إيجابا لقيادة الفريق .
الجدول رقم (19): يمثل التكرارات والسبب المئوية لنتائج السؤال (19):

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	2	25%	2	3.2	1	غير دال
لا	6	75%				
المجموع	8	100%				



شكل رقم (19): يبين التمثيل البياني لنتائج السؤال (19)

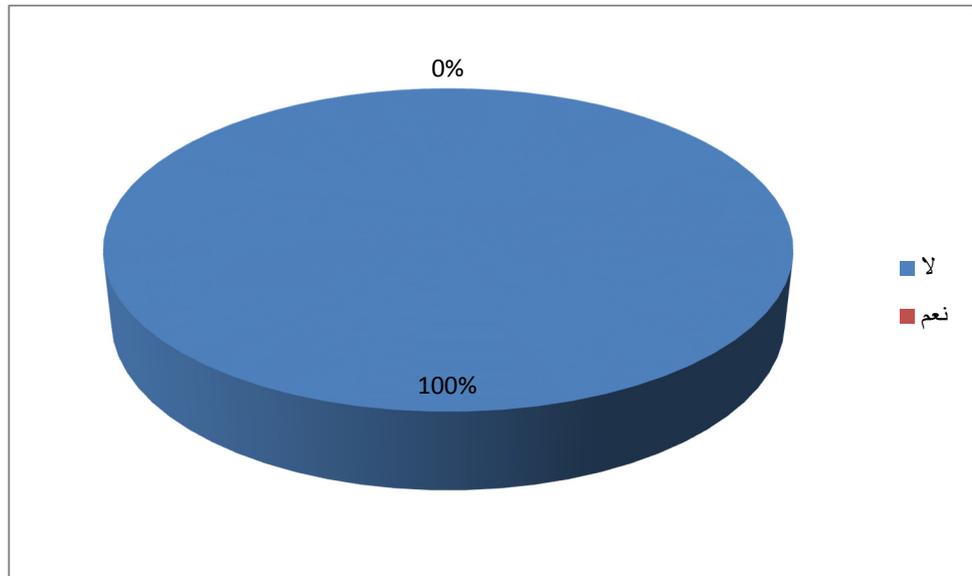
• تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال عرضنا لنتائج هذا الجدول تبين لنا أن نسبة 75 % أجابوا أن الأسلوب القيادي الديمقراطي هو الأسلوب الإيجابي للتسيير الحسن للفريق ، وهذا نظرا لما قاله حليم المنيري وعصام بدوي " أن القيادة الديمقراطية من أفضل الخصائص القيادية الهادفة إلى رفع الكفاية الإنتاجية للتنظيمات الإدارية ."
 في حين أجابت نسبة 25 % بأن الأسلوب الديكتاتوري هو الأنسب لإدارة الفرق الرياضية ، وهذا نظرا لرؤية بعض الكتاب في الإدارة أن أسلوب المشاركة أو الاستشارة بأراء المرؤوسين طريقة غير علمية وقليل طائلها ، وأن الأسلوب الديكتاتوري يكون مجديا تطبيقه مع بعض النوعيات من المدربين .

السؤال رقم (20): هل تترك جماعة العمل هي التي تحدد الأهداف وتتخذ القرارات لوحدها ؟
الغرض منه: معرفة مدى تترك جماعة العمل في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات لوحدها ، مع التأكيد على أن الإجابة في الخانة الأولى تشير إلى الأسلوب الحر المتساهل والإجابة في الخانة الثانية تشير إلى الأسلوب الديمقراطي .

جدول رقم (20): يمثل تكرارات و النسب المئوية لنتائج السؤال عشرون:

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	00	%00	0	3.2	1	غير دال
لا	8	%100				
المجموع	8	100%				



شكل رقم (20): يبين التمثيل البياني لنتائج السؤال (20)

• تحليل ومناقشة النتائج:

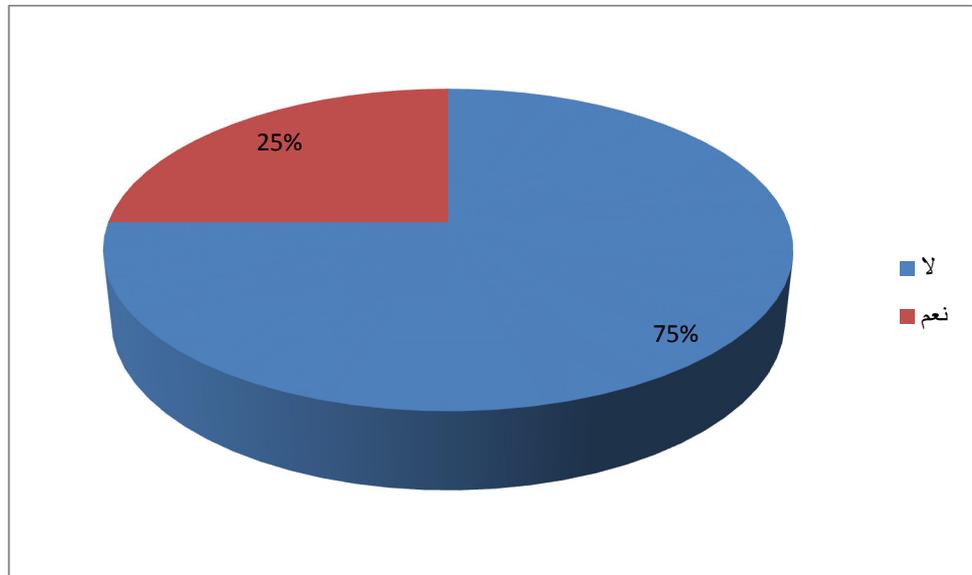
من خلال النظر إلى الجدول نلاحظ أن نسبة 100% من الرؤساء أجابوا على أنهم لا يتكون جماعة العمل من المرؤوسين سواء كانوا مدربين أو عاملين ، أن يحددوا الأهداف لوحدهم بل يشاركونهم في ذلك كله ، بكونه المسؤول الأول عن هذا الفريق. وهذا ما يدل على أن بعض الرؤساء توافق خطتهم مع متطلبات ما يوافق آراء المدربين والموظفين . وهذا ما يؤكد مقدار كا² عند مستوى الدلالة (0.05) ، ودرجة الحرية (1)، حيث كانت قيمة كا² الجدولة 3.88، وهي أكبر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر ب: 0، بما لا يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة

الاستنتاج: نستنتج بأن الجماعة العمل من تحدد الاهداف.

السؤال رقم (21): هل تتأثر بالنقد الموجه إليك من طرف المدربين ؟
الغرض منه: معرفة نسبة تأثر الرئيس بالنقد الموجه إليه من طرف المدربين لكشف مدى تقبله وروحه الجماعية، أو نفوره من هذا الأمر .

جدول رقم(21): يمثل تكرارات و النسب المئوية لنتائج السؤال واحد وعشرون:

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	2	25%	2	3.2	1	دال
لا	6	75%				
المجموع	8	100%				



شكل رقم (21): يبين التمثيل البياني لنتائج السؤال (21)

• تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها تبين لنا أن نسبة 75% من رؤساء الفرق أجابوا بأنهم لا يتأثرون بنقد المدربين ، وحسب رأيهم ذلك راجع إلى أحقية المرؤوسين في إعطاء آرائهم نحو الرؤساء وتقبلها سواء كانت ايجابية أو سلبية الذي يتسم بحرية التعبير وحرية إبداء الرأي هذا النوع من خصائص القيادة يسمح بالنقد الموجه سواء من الرئيس إلى المرؤوسين أو من المرؤوسين إلى الرئيس ، وهذا الذي عبرت عنه نسبة 25% . وهذا ما يدل على أن بعض الرؤساء توافق خطتهم مع متطلبات ما يوافق آراء المدربين والموظفين . وهذا ما يؤكد مقدار كا² عند مستوى الدلالة (0.05) ، ودرجة الحرية (1) ، حيث كانت قيمة كا² الجدولة 3.88 ، وهي أكبر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر ب: 2، بما لا يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن أكبر نسبة

الاستنتاج: نستنتج بأنه يتقبل النقد.

2-4- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات

4-2-1- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الأولى:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيانات التي قمنا بها ، والتي وزعت على بعض رؤساء فرق كرة القدم وأيضا على مجموعة من المدربين ، تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا وانطلاقا من خلال الفرضية الأولى التي تقول بان خاصية الاتصال تساهم في تحسين أداء الفريق، ومن خلال النتائج يتبين لنا فعلا أن الخصائص القيادية من طرف رؤساء الفرق لأنه عند حسابنا للنسب المئوية للإجابات وجدنا أن نسبة 60% من الخصائص القيادية ناجعة باعتباره أكثر إيجابا لقيادة الفرق الرياضية . وكذلك عند حساب نتائج الجدول الذي تناولنا فيه السؤال المطروح وهو : ما هو في رأيك النمط السائد في فريقك ؟ وجدنا أن نسبة 50% أجابت أن الأسلوب الديمقراطي هو السائد في فرقهم ولهذا نقول بأن الفرضية الأولى قد تحققت.

4-2-2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الثانية :

من خلال الجدولين يتبين لنا مراعات الجانب الاجتماعي لأعضاء الفريق من طرف الرؤساء يساهم في زيادة الأداء الرياضي لأن نسبة 33.33% من المدربين أجابوا بأن رئيس الفريق لا يعتبر المدربين مستشارين له دائما ، كما أن نسبة 23.33% من المدربين أجابوا على أن الرئيس يتقبل نقد المدربين له دائما وهذه من سمات الخصائص القيادي الناجح .

وعليه فإن الفرضية الثانية التي تقول بان للقيادة قابلية في التسيير الجيد للفريق مع نتائج ايجابية

4-2-3- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الثالثة:

من خلال الجدول وجدنا أن نسبة 60% من رؤساء الفرق أجابوا بان خصائص القيادة عند رؤساء الفرق يساهم في تحسين الأداء الرياضي للفريق ، وهذا نظرا لما قاله "حليم المنيري وعصام بدوي : " أن القيادة الجيدة من أفضل الأساليب القيادية الهادفة إلى رفع الكفاية الإنتاجية للتنظيمات الإدارية وهذا ما يتوافق ويتناسب مع الفرضية الثالثة التي تقول أن القيادة الجيدة لرؤساء الفرق تجعل منهم يبلغون مستوى أكبر ،

4-2-4- مقابلة ومناقشة النتائج بالفرضية العامة

كانت الفرضية العامة للدراسة تتمحور حول :خصائص القيادة لرؤساء الفرق وعلاقتها بالاداء الرياضي للفريق لدى مدربي ورؤساء كرة القدم .

في ظل نتائج الدراسة ومناقشتها، ومن خلال النتائج المتحصل عليها اتضح لنا أن الخاصية القيادية الممارسة من طرف رؤساء الفرق هي الخاصية الديمقراطية وهذا ما أثبتته دراستنا التي كشفت عن نسبة 50% من رؤساء الفرق أنهم ينتهجون الخاصية الديمقراطية كونه يهتم إهتماما عاليا بالعمل وتحقيق أهدافه وكشفت نسبة 26.66%

-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 الخصائص القيادية الذي يمارسه رؤساء فرق كرة القدم ، الذي بدوره يهتم ببعدي العمل والعلاقات الإنسان

وهذا ما أثبتته بالخصوص الجواب على السؤال الأخير من الاستبيان والذي أكد لنا الفرضيات المطروحة والمتناولة في الدراسة.

-الإستنتاج العام:

في ضوء فرضيات واهداف البحث وما اظهرته نتائجه هذه الدراسة والظروف التي اجريت فيها، ومن خلال المعطيات النظرية وكل ما قدم الجانب النظري، وبناء على الدراسة الميدانية التي قمنا بها على رؤساء ومدربي كرة القدم بولاية المدية وبلدية تابلط والاختزيرة الناشطين في القسم الثاني هواة وفي الجهوي الثاني ومن خلال عرض النتائج وتحليلها باستخدام الاساليب الإحصائية من نسب مئوية وغير ذلك ومن ثم مناقشتها تم التوصل الى جملة من الاستنتاجات كالاتي :

-تعتبر القيادة الرياضية عملية التأثير المتبادل بين القائد (الرئيس والمدرّب) أوالمدرّب واللاعبين ولا يتحقق هذا الا في ظل الخاصية الديمقراطية القائمة على أساس العلاقات الانسانية والمشاركة اتخاذ القرارات ، والتفويض للسلطة والذي يساهم في تحسين مستوى أداء اللاعبين.

-كلما اعتمدا رئيس الفريق الرياضي الأسلوب الديمقراطي كانت النتائج الرياضية المحققة جيدة

-رؤساء الفرق يزورون المدربين في أماكن عملهم باستمرار وذلك راجع باهتمام رؤساء الفرق بعملهم

-أغلبية رؤساء الفرق لا يستشيرون المدربين وذلك راجع أن الرؤساء دكتاتوريين مع مدربيهم

-أغلبية رؤساء الفرق عندما تواجههم مشاكل دائما فهو ينتهج الأسلوب الحر

-عند اتخاذ رئيس الفريق يطبق مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار يعني أنه رئيس ديموقراطي

-هناك رؤساء يتقبلون نقد المدربين بينما هناك رؤساء آخرين لا يتقبلون نقدهم

-رؤساء ومدربي كرة القدم لا ينفردون بالسلطة أبدا لأنهم لا يتقنون بل في كل صغيرة بل في كل صغيرة وكبيرة

يجب عليهم استشارة ومشاركة الاخرين

- ومن خلال النتائج المتحصل عليها أن الرؤساء لا يتكون جماعة العمل في الفريق سواء كانوا مدربين

أو عاملين لا يحددون الأهداف لوحدهم بل يشاركونهم في ذلك كله

خاتمة

الخاتمة :

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية مفادها البحث عن الخصائص القيادية المنتهجة من طرف رؤساء فرق كرة القدم في إطار بعدي العمل والعلاقات الإنسانية، وبذلك اتجهت الدراسة إلى البحث في طبيعة القيادة العامة والقيادة الرياضية ، وكذلك التعريف بالأساليب القيادية وبخصائصها ومميزاتها ، كما تم في خلال الدراسة التطرق إلى مفهوم الفريق الرياضي أو الجماعي (جماعة الفريق) ، وذلك بالتطرق إلى خطوات بناء الفريق الرياضي

أيضا تم خلال البحث إلقاء لمحة عن كرة القدم عالميا وعربيا وعليه ومن خلال مناقشة نتائج الاستبيان تم التوصل إلى أن الأسلوب القيادي المتبع من طرف رؤساء الفرق هو الديمقراطي ويليه الفوضوي ثم الديكتاتوري

وفي الأخير يمكن القول أن الأسلوب الديمقراطي يبقى الأسلوب الوحيد الذي يمكن إنتهاجه في أغلب الأحيان لكونه يهتم بالعلاقات الإنسانية ، كما أنه 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 الحصول على نتائج علمية دقيقة وما هذا الموضوع إلى نقطة انطلاق لذوي المستويات العليا للتعلم فيه أكثر.

اقتراحات وفروض مستقبليّة :

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 وخصائص 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.

البيبايو غرافيا

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- إبراهيم عبد الحميد المليجي : تنظيم المجتمع المعاصر ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية،2003.
- 2- أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي ، 1998.
- 3- أحمد عزت راجع : علم النفس الصناعي،دار النهضة العربية ، بيروت ،1985.
- 4- أ.أنسكورجوسكوبلر:علم النفس الإجتماعي التجريبي ،ترجمة عبد الحميد صفوان إبراهيم ،عادة شؤون المكاتب،ط1،الرياض،1993.
- 5- إبراهيم علام :كأس العالم لكرة القدم ،الدار العمومية للطباعة والنشر ،1960،العدد 89.
- 6- الزوبعي :مناهج في التربية ،ج1 ،مطبعة العاني ،بغداد ،1974.
- 7- السيد صبحي :تصرفات سلوكية ،ط2،مكتبة إبراهيم حلبي ،المدينة المنورة ،1988.
- 9- بوجلال مصطفى :محاضرات مقياس المنهجية ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية،قسم العلوم التجارية ،السنة الثالثة ،السنة الدراسية ،2004-2005.
- 10- جمال الدين لعيسات : السلوك التنظيمي وتطوير الإدارة ،دار الطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر2002.
- 11- جمال صافي :كرة القدم ،وحدة الجزائر gamma،1983.
- 12- حلیم المنيري و عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي ، ج1، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، 1992.
- 13-حسن إبراهيم وعبد العاطي أحمد الصياد : البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضى الوظيفي ، مجلة رسالة الخليج ،العدد 80 ، 1993.
- 14- حسن شلتوت وحسن معوض : التنظيم في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- 15- حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي ،عالم الكتب ،ط5، السعودية ،بدون سنة نشر.
- 16-حسن شحاقسغان : أسس علم الاجتماع ، دار النهضة العربية ، ط10، 1975- 1976.
- 17-حنفي محمود مختار : المدير الفني لكرة القدم ، مركز الكتاب للنشر .
- 18- خير الدين علي عويسي وعصام الهلالي : الاجتماع الرياضي ،دار الفكر العربي، ط1 ، 1997.
- 19-خير الدين علي عويس :دليل البحث العلمي ،دار الفكر العربي ،القاهرة،1997.
- 20- خليل ميخائيل معوض : قدرات وسمات الموهوبين ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 2000.
- 21- سهلية عباس : القيادة الإبتكارية و الأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2004 .
- 22-سلوى عثمان الصديقي وآخرون : مناهج الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي ورعاية الشباب ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2002 .
- 23-شوقي طريف : السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب ،القاهرة ، 1993 .
- 24 . - شعبان علي السيستي : علم النفس أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق ،الإسكندرية .

- 25- طارق عبد الحميد البدرى : الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2001 .
- 26- عبد الرحمان محمد عيسوي:دراسات علم النفس الاجتماعي ،دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت،1974 .
- 27-عبد العلي الجسماني : علم النفس الاجتماعي والتربوي ، دار النهضة العربية للعلوم،ط1،البنان،1994.
- 28- عبد الفتاح حسن :مبادئ الإدارة العامة ،دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1976.
- 29-عادل أحمد الأستول :علم النفس الإجمالي ،مكتبة الأنجلومصرية ،القاهرة ،1987.
- 30- فؤاد إفرام البستاني: منجد الطلاب ، معاجم دار المشرف، ط45 ، بيروت .
- 31-فؤاد حيدر : علم النفس الاجتماعي،دراسات نظرية وتطبيقية ،دار الفكر العربي ،ط1،بيروت ،1994.
- 32- فكري حسن ريان : التدريس ،عالم الكتب ، القاهرة ، 1993.
- 33-فضيل رشيد عباس الدليمي ولحمر عبد الحق : كرة القدم ،المدرسة العليا لأساتذة التربية البدنية والرياضية ،ط14،مستغالم ،1997.
- 34- عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات : مناهج البحث العملي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2، الجزائر ، 1999.
- 35- محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير ، الجزء 1، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- 36- محمد فتحي : 766 مصطلح إداري ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة، 2003 .
- 37- محي الدين مختار: علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1998 .
- 38- محمد حسن علاوي : سيكولوجية القيادة الرياضية ،مركز الكتاب للنشر ، الإسكندرية ، 1990 .
- 39- المنجد الأبجدي : المؤسسة الوطنية للكتاب ، ط 8، الجزائر، 1990.
- 40- محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 1993.
- 41- مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات،الإتحادات الرياضية ، الأندية ، مراكز الشباب ،مركز الكتاب للنشر،القاهرة،1999.
- 42- محمد محمود المهدي : ممارسة مهنة الخدمة الإجتماعية في رعاية الشباب ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2002 .
- 43- مصطفى حسين باهي و أحمد كمال نصاري: مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة ، مكتبة الأنجلو المصرية، 2006 .
- 44- محمد طارق السويديان وفيصل عامر باشراميل: صناعة القائد ، مجموعة الإبداع ، ط 1 ، الكويت ، 2002 .
- 45- محمود السيد أبو النيل : علم النفس الإجمالي دراسات عربية وعالمية ، ج 2 ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، ط1، بيروت ، 1985 .
- 46- محي الدين مختار: محاضرات في علم النفس الإجمالي ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر.

- 47- موفق حديد محمد: الإدارة العامة هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،ط1، عمان،2000.
- 48- محمد شفيق : الإنسان والمجتمع ، المكتب الجامعي الحديث ، 2004 .
- 49- مصباح عامر : علم الاجتماع الرواد والنظريات ، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ، ط 1، 2005.
- 50- محمد بن حمودة : علم الإدارة المدرسية ، دار العلوم للنشر والتوزيع ،2006.
- 51- محمد حسن علاوي : سيكولوجية الجماعات الرياضية ،مركز الكتاب للنشر ، ط 1 ، 1992.
- 52- محمد أبو عايد :المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية ،دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع ،2005.
- 53-مختار سالم : كرة القدم لعبة الملايين ،مكتبة المعارف ،ط22،بيروت.
- 54-محمد صالح الوحش ومفتي إبراهيم حماد:أساليب كرة القدم ، دار المعرفة للنشر والتوزيع ،ط1، القاهرة،1994.
- 55- محمد حسن علاوي وأسامة كامل راتب : البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ، دار الفكر العربي، القاهرة،1999.
- 56- نواف كنعان : القيادة الإدارية ،مكتبة دار الثقافة ،بيروت،1999.
- 57- ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة ، معهد الإدارة العامة ، السعودية، 1992 .
- 58- هشام يحي طالب : دليل التدريب القيادي ، سلسلة التنمية البشرية، ط1، ب س ، الأردن.
- 59- يعقوب حسين نشوان: الإدارة والإشراف التربوي ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، الأردن.
- 60- رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العوم الاجتماعية ، دار هومة، ط1، الجزائر ، 2002 .

المجلات العلمية:

- 61- ن. قاسم :الكرة والمال، الحقائق ، أسبوعية مستقلة ، العدد02 ، من 09 إلى 15 أكتوبر 2006 .
رسائل الماجستير:
- 1-إبراهيم سلهاط : الخصائص القيادية السائدة في المؤسسة الجزائرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد علم الاجتماع ، جامعة منتوري بقسنطينة ، 2001-2002 .
- 2 - بوجمعة بولقريعات :القيادة الإدارية ودورها في تطوير الإدارة الجزائرية ،رسالة غير منشورة،1982.
- 3- سعيد لوصيف: رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي، أنماط القيادة في إطار التعبير التنظيمي في مؤسسة جزائرية ، معهد علم النفس وعلوم التربية ،جامعة الجزائر ، 1991.
- 4-شرفي مقدودة وآخرون:القيادة في الوسط الجامعي (المنظمات الطلابية نموذجاً)،مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التربية ، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية ، جامعة المسيلة ، 2004-2005.

- 5- فضيل دليلو وآخرون : إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية ، (مخبر التطبيقات النفسية والتربوية)، قسنطينة، 2001 .
- 6- بورايو وسيم وآخرون : الأنماط القيادية الأكثر شيوعا وممارسة لدى مديري المؤسسات الرياضية ، مذكرة لينيل شهادة ليسانس في التربية، البدنية والرياضية ، (معهد التربية البدنية والرياضية، سيدي عبد الله ، جامعة الجزائر)، 2005-2006 .

الملاحق

مُلْحَق رَقْم

(01)



جامعة البويرة

جامعة اكلي محند أولحاج البويرة



جامعة البويرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: تدريب رياضي نخبوي

قائمة المحكمين للاستبيان

عنوان المذكرة: العملية الاتصالية داخل المنشآت الرياضية ودورها في تحسين

الأداء الوظيفي للعاملين

الرقم	المحكم	الدرجة العلمية والتخصص	الملاحظة	الإمضاء
01	فيل محمد	إكاد إكاد مساء ف	مقبول التعديل	ص
02	خزان عبد	أ. م. أ	مقبول مع التعديل	ف
03	سعيد الزوي	أ. م. ب	مقبول مع التعديل	ف
04				

تحت إشراف:

د. زاوي عبد السلام

-الصورة الأولى للاستبيان-

الملاحق

اعداد الطالب:

- مقني عبد المالك

- نشي أيمن

السنة الدراسية: 2021/2020

مطلق رقم

(02)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البويرة اكلو محند اولحاج

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم تدريب رياضي نخبوي

استمارة استبيان للتحكيم

السادة المدربين والرؤساء، تحية طيبة.

نحن طلبة نتابع بحثنا العلمي بقسم تدريب رياضي نخبوي ، إننا في حاجة ماسة لمساهمتم لكي ننجز عملنا بنجاح لنيل شهادة الماستر في الإختصاص المذكور.

يدور موضوع بحثنا حول خصائص القيادة لرؤساء الفرق وعلاقتها بالاداء الرياضي للفريق. إذ تفضلتم بالإجابة على الأسئلة الآتية فإننا لن نأخذ إلا بعض الدقائق من وقتكم ، ونعدكم بعدم الكشف على هويتكم .

ولكم الشكر الجزيل .

تنبيه : المرجو منكم وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

تنبيه: المرجو منكم وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

• محور أول : خاصية الاتصال تساهم في تحسين أداء الفريق

1-: هل يزور رئيس الفريق المدربين في أماكن عملهم؟

نعم لا

2- هل يتعبر رئيس الفريق كل المدربين مستشارين له ؟

نعم لا

3- هل يشارك رئيس الفريق المدربين في حل المشاكل التي تواجههم؟

نعم لا

4- هل يتخذ رئيس الفريق مبدأ المشاركة الجماعية في إتخاذ القرار؟

نعم لا

5- هل يتقبل رئيس الفريق نقد المدربين؟

نعم لا

6 - هل يعطي الرئيس الأوامر دون إعطاء الفرصة لإبداء الرأي؟

نعم لا

7- هل يبدي رئيسك إهتماما بالعمل وتحقيق الأهداف المسطرة؟

نعم لا

• محور ثاني: مراعات الجانب الاجتماعي لأعضاء الفريق من طرف الرؤساء يساهم في زيادة الأداء الرياضي

8- هل تلاحظ أن جل الاجتماعات التي يعقدها الرئيس معكم تخرج بقرارات؟

نعم لا

9- هل يترك رئيس الفريق مسؤولياته لغيره من المدربين؟

نعم لا

10- هل يتدخل الرئيس في تفاصيل التدريب؟

نعم لا

11- هل تقوم العلاقة بينك وبين رئيس الفريق على الثقة؟

نعم لا

12- هل ينسب الرئيس كل عمل ناجح في الفريق لنفسه دون غيره من المدربين والموظفين؟

نعم لا

13- هل يحترم الرئيس مواقيت عمله ؟.

نعم لا

14- ما هو في رأيك النمط السائد في فريقك؟

نعم لا

• محور ثالث :خصائص القيادة عند رؤساء الفرق يساهم في تحسين الأداء الرياضي للفريق

15-هل تشارك المدربين في حل مشاكلهم ؟

نعم لا

16- حسب رأيك هل تأخذ رأي المدربين بعين الاعتبار ؟

نعم لا

17- هل تلزم الآخرين بتنفيذ الخطة التي تضعها ؟

نعم لا

18- هل تنفرد بالسلطة دون مشاركة الآخرين ؟

نعم لا

19- حسب رأيك أي الخصائص التالية تعد إيجابا لقيادة الفريق : الديكتاتوري أو الفوضوي أو الديمقراطي ؟

نعم لا

20- هل تترك جماعة العمل هي التي تحدد الأهداف وتتخذ القرارات لوحدها ؟

نعم لا

21- هل تتأثر بالنقد الموجه إليك من طرف المدربين ؟

نعم لا

ملخص

Study summary
Study title: Leadership characteristics of team leaders and their relationship to team sports performance. The study aims to identify the leadership characteristics followed by the team leaders, as well as study the relationship of these characteristics to performance and try to employ the theoretical information acquired in the training in the elite sports training department on the ground. The purpose of the study: to identify the leadership characteristics of team leaders and their relationship to the sports performance of the team
Sample: The study was conducted Where the researcher chose the study sample in a random way, and the number of the sample members reached (10) trainers and (08) heads from the first regional and the second section is amateurs and the study population carried out by the researcher is the heads and trainers of the first regional and the second section is amateurs
Percentage: The best statistical method for treating the obtained results is to use the percentage. The method used: The descriptive analytical approach was used, and this is because it is the most appropriate in such topics. Hypotheses of the study: The general hypothesis: leadership has a role in improving the level of the team's athletic performance. Good team with positive results. Good leadership of team leaders makes them reach a greater level. Tools used in the study: We have relied in this study on the questionnaire as a means of collecting information.
Conclusions and Suggestions Based on this study, we can offer some of the following suggestions and recommendations:

As it is the closest method to achieving the required goals, as well as setting up structures concerned with forming tires in the field of sports leadership, the necessity of having leadership training on which the leadership work of the teams is based, in order to ensure successful and effective leadership. The ideal is through integrity in dealing with others. The sports leader must be a strategist with a clear vision of the future.

Keywords: leadership characteristics. Team leaders. Team sport performance