

جامعة الجزائر 3

معهد التربية البدنية و الرياضية – سيدي عبد الله-

أطروحة دكتوراه

في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

تخصص: تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية

العلاقة بين القيادة الرياضية و تماسك الفريق الرياضي

دراسة وصفية لفرق الدوري المحترف الممتاز الأول و الثاني لكرة القدم الجزائرية

إشراف:

أ.د. صحراوي مراد

إعداد الطالب:

الماي سليم

2016-2015

قائمة المحتويات

رقم الصفحة

شكرو تقدير.....	أ.....
إهداء ب قائمة المحتويات.....	ج.....
قائمة الجدول.....	ط.....
قائمة الأشكال.....	ك.....
مقدمة 2...

الباب الأول

الدراسة النظرية

الفصل الأول: تحليل مفاهيم الدراسة

1- 1- القيادة في المجال

الرياضي.....8

1-1 تعريف

القيادة.....8

1-2 القيادة في الإسلام

.....9

1- 2- 1 مقومات القيادة الناجحة في

الإسلام.....10

1- 3 صفات

القائد.....11

12.....	4- 1 نظريات القيادة
	1- 4- 1 نظرية ليكرت
12.....	2- 4- 1 نظرية الشبكة الإدارية
13.....	3- 4- 1 النظرية الظرفية (الوضعية)
15.....	4- 4- 1 نظرية السمات
15.....	5- 4- 1 النظرية التفاعلية
16.....	5- 1 أنواع القيادة
16.....	1- 5- 1 القيادة الأوتوقراطية
16.....	2- 5- 1 القيادة الديمقراطية
17.....	3- 5- 1 القيادة الفوضوية
17.....	6- 1 القيادة والسلطة
18.....	7- 1 المهام الأساسية للقائد الإداري
19.....	1- 7- 1 مهام رسمية تنظيمية
19.....	2- 7- 1 مهام غير رسمية
21.....	

القائد	مهارات	8-	1
	23.....		الإداري،
المهارات	1-	8-	1
	23.....		الفنية
المهارات	2-	8-	1
	23.....		الإنسانية
المهارات	3-	8-	1
	23.....		الفكرية
			1- 9- مزايا استخدام الأسلوب القيادي في الإدارة
		23.....	
القيادة	10-		1
	24.....		الفنية
			1- 10- تعريف المدرب (القائد الفني)
	25.....		
			1- 10- 2- وظائف المدرب (القائد الفني)
	25.....		
			1- 10- 3- مفهوم التدريب
	26.....		
تعريف	4-	10-	1
	26.....		التدريب
الفريق	تماسك	بناء	في
			المدرّب
			دور
			5- 10-
			1
			الرياضي،
			27.....
الرياضي	المدرّب	6-	10-
	29.....		1
			كقائد
			1- 10- 7- أنواع المدربين
	29.....		
			1- 10- 8- الأدوار المختلفة لأفراد الفريق الرياضي،
	31.....		
الحركي(قائد	القائد	11-	1
	32.....		الفريق)

1 11- 1- معايير اختيار قائد الفريق.....32

1 11- 2- الخصائص التربوية لقائد الفريق.....33

1 11- 3- الخصائص الحركية لقائد الفريق.....33

1 11- 4- الخصائص الاجتماعية لقائد الفريق.....34

1 11- 5- دور القائد في تماسك الفريق الرياضي.....34

..... خلاصة
35

2 - تماسك الفريق الرياضي

2 1- ديناميكية الجماعة.....35

2 1- 1- حجم الجماعة و أشكالها.....36

2 2- مفهوم الفريق الرياضي.....37

2 2- 1- بناء الفريق الرياضي.....37

2 2- 2- أنواع الفرق الرياضية.....37

2 2- 3- الفريق الرياضي لكرة القدم.....39

2 3- تماسك الفريق الرياضي.....39

2 3- 1- تعريف التماسك.....39

الفريق	تماسك	أنواع	2-	3-	2
					الرياضي.....40
تماسك	1-	2-		3-	2
					المهمّة.....40
تماسك	2-	2-		3-	2
					الجماعة.....40
نظريات		4-			2
					التماسك.....41
1-		4-			2
					النظرية الأولى.....41
					2- 4- 2
					النظرية الثانية.....42
الفريق	تماسك	عوامل		5-	2
					الرياضي.....43
الفريق	تصدع			6-	2
					الرياضي.....45
					خلاصة.....
					46...

الفصل الثاني: العلاقة النظرية ما بين المفاهيم في ضوء الدراسات السابقة والمثابفة

—					1
					تمهيد.....48
و	السابقة	الدراسات	-		2
					المثابفة.....48
و	السابقة	الدراسات	على	—التعليق	3
					المثابفة.....65
—					4
					خلاصة.....67

الفصل الثالث: الدراسة الحالية و متغيراتها

1	-	النظرية	المعتمد	عليها	في
الدراسة.....	69.....				
2	-		متغيرات		الدراسة
الأساسية.....	69.....				
3	-	التعريف	الإجرائي	للقيادة	الرياضية و
أبعادها.....	70.....				
3	-		1	القيادة	القيادة
الرياضية.....	70.....				
3	-		2	القيادة	القيادة
الإدارية.....	70.....				
3	-		3	القيادة	القيادة
الفنية.....	70.....				
3	-		4	القيادة	القيادة
الحركية.....	71.....				
4	-	التعريف	الإجرائي	لتماسك	الفريق
الرياضي.....	71.....				
5	-	المتغيرات	المرتبطة	بالمتغيرات	الأساسية و
إجرائيا.....	71.....				تعريفها
5	-	1	الفريق	الرياضي	لكرة
القدم.....	71.....				
5	-		2	الاحتراف	الاحتراف
الرياضي.....	72.....				

أهمية	-	6
72.....	الدراسة:	
أهداف	-	7
73.....	الدراسة	
التساؤلات	و	8
	مشكلة	
	الدراسة	
	73.....	المطروحة
-		9
7.....	الفروض	
		6
في	المتبع	-10
	المنهج	
77.....	الدراسة	
خلاصة	-	11
77.....		

الباب الثاني

الدراسة الميدانية

الفصل الرابع : الدراسة الاستطلاعية

الدراسة	أهداف	-	1
80.....			الاستطلاعية
			2 - عينة الدراسة
80.....			الاستطلاعية
			3 - زمن تطبيق الدراسة
83.....			الاستطلاعية
			4 - أدوات الدراسة
83.....			الاستطلاعية

5- الخصائص السيكومترية لأدوات

البحث.....85

1 - 5

الثبات.....85

2 - 5

الصدق.....86

3 - 5 الاتساق

الداخلي.....86

6 - نتائج تطبيق الدراسة

الاستطلاعية.....88

الفصل الخامس : الدراسة الأساسية

1 - مجتمع و عينة

الدراسة.....91

التحليل خطة - 2

الإحصائي.....96

الفصل السادس: عرض النتائج

1- استبيان القائد الإداري من وجهة نظر

اللاعبين.....99

2 - استبيان القائد الحركي من وجهة نظر اللاعبين.....114

3 - مقياس القائد الفني من وجهة نظر اللاعبين.....123

4 - مقياس تماسك الفريق الرياضي.....131

عرض نتائج العلاقة بين القيادات و التماسك.....133

- 1 - العلاقة بين القيادة الفنية و تماسك الفريق الرياضي.....133
- 1 - 1 الارتباط بين عبارات التماسك و عبارات القائد الفني.....133
- 1 - 2 نموذج الانحدار البسيط بين مقياس القائد الفني و مقياس التماسك.....135
- 2 - العلاقة بين القيادة الإدارية و تماسك الفريق الرياضي.....138
- 2 - 1 الارتباط بين عبارات التماسك و عبارات القائد الإداري.....138
- 2 - 2 اختبارات ستودنت لفقرات القائد الإداري.....139
- 2 - 3 اختبار أنوفا لفقرات القائد الإداري.....140
- 2 - 3 - 1 العلاقة بين الفقرة 5 و عبارات تماسك الفريق الرياضي.....140
- 2 - 3 - 2 العلاقة بين الفقرة 6 و عبارات تماسك الفريق الرياضي.....142
- 3 - العلاقة بين القيادة الحركية و تماسك الفريق الرياضي.....143
- 3 - 1 الارتباط بين التماسك و فقرات القائد الحركي.....143
- 3 - 2 اختبارات ستودنت لفقرات القائد الحركي.....144

الفصل السابع: مناقشة النتائج

- 1 - مناقشة نتائج الفرضية الأولى.....147
- 2 - مناقشة نتائج الفرضية الثانية.....149
- 3 - مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.....152
- 4 - مناقشة نتائج الفرضية الرابعة.....156
- 5 - مناقشة نتائج الفرضية الخامسة.....161
- 6 - مناقشة نتائج الفرضية السادسة.....162

7 - مناقشة نتائج الفرضية السابعة.....164.

.....اقتراحات

165

.....خاتمة

168.

مصادر و مراجع الدراسة.....171.

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
80	الاتساق الداخلي لعبارات مقياس القائد الفني	جدول "أ"
81	الاتساق الداخلي لعبارات مقياس تماسك الفريق الرياضي	جدول "ب"
84	المجتمع الأصلي للدراسة	جدول "ج"
91	أجواء مفاوضات إمضاء العقد	جدول (01)
92	علاقة القائد الإداري مع أعضاء الطاقم الإداري	جدول (02)
93	تحفيز اللاعبين في المباريات المصيرية	جدول (03)
94	معاملة القائد الإداري للاعبين	جدول (04)
95	سهر القائد الإداري على استقرار و تماسك الفريق	جدول (05)
96	عمل القيادة الإدارية في حالة إصابة اللاعب	جدول (06)
97	سعي القائد الإداري لجلب الدعم المالي	جدول (07)
98	استعمال القائد الإداري لأساليب التهديد و التخويف	جدول (08)
99	انتقال القائد الإداري مع الفريق خارج الديار	جدول (09)
100	تدخل القائد الإداري في صلاحيات المدرب	جدول (10)
101	تدخل القائد الإداري لحل المشاكل بين اللاعبين	جدول (11)
102	علاقة القائد الإداري مع اللاعبين	جدول (12)
103	حرص القائد الإداري على الجو العائلي في الفريق	جدول (13)
104	تخصيص منح خاصة بالمباريات الحاسمة	جدول (14)
105	العلاقة بين القائد الإداري و الطاقم الفني	جدول (15)
106	يمثل درجة احترام اللاعبين للقائد الحركي	جدول (16)
107	القائد الحركي حلقة الوصل بين اللاعبين و القيادة العليا	جدول (17)
108	تدخل قائد الحركي لحل المشاكل بين اللاعبين	جدول (18)

109	حضور القائد الحركي المجالس التأديبية الخاصة باللاعبين	جدول (19)
110	دفاع القائد الحركي عن حقوق اللاعبين لدى القيادة العليا	جدول (20)
111	بدء العملية التدريبية في حال تأخر المدرب	جدول (21)
112	شخصية القائد الحركي من وجهة نظر اللاعبين	جدول (22)
113	ثقة أعضاء الفريق في القائد الحركي	جدول (23)
114	القائد الحركي يعتبر المثال في الحضور و السلوك و العمل	جدول (24)
115	التأثير الإيجابي للقائد الحركي على بقية اللاعبين	جدول (25)
116	القائد الحركي من أقدم اللاعبين في الفريق	جدول (26)
117	عمل القائد الحركي على توفير جو المرح أثناء التدريبات	جدول (27)
118	مساعدة القائد الحركي للمدرب في بعض المهام	جدول (28)
119	العلاقة بين القائد الحركي واللاعبين	جدول (29)
120	مساهمة القائد في فرض الانضباط و الاحترام	جدول (30)
121	نتائج مقياس القائد الفني من وجهة نظر اللاعبين	جدول (31)
123	نتائج مقياس تماسك الفريق الرياضي	جدول (32)
126	معاملات الارتباط بين عبارات التماسك و عبارات القائد الفني	جدول (33)
128	نتائج معادلة الانحدار	جدول (34)
130	الارتباط بين فقرات القائد الإداري و عبارات التماسك	جدول (35أ)
132	الارتباط بين فقرات القائد الإداري و تماسك الفريق الرياضي	جدول (35ب)
133	العلاقة بين الفقرة (5) من استبيان القائد الإداري و التماسك	جدول (36)
134	العلاقة بين الفقرة (6) من استبيان القائد الإداري و التماسك	جدول (37)
135	الارتباط بين فقرات القائد الحركي و تماسك الفريق الرياضي	جدول (38أ)
137	الارتباط بين فقرات القائد الحركي و تماسك الفريق الرياضي	جدول (38ب)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
14	نظرية الشبكة الإدارية في القيادة	الشكل "أ"
91	أجواء مفاوضات إمضاء العقد	الشكل (01)
92	علاقة القائد الإداري مع أعضاء الطاقم الإداري	الشكل (02)
93	تحفيز اللاعبين في المباريات المصيرية	الشكل (03)
94	معاملة القائد الإداري للاعبين	الشكل (04)
95	سهر القائد الإداري على استقرار و تماسك الفريق	الشكل (05)
96	عمل القيادة الإدارية في حالة إصابة اللاعب	الشكل (06)
97	سعي القائد الإداري لجلب الدعم المالي	الشكل (07)
98	استعمال القائد الإداري لأساليب التهديد و التخويف	الشكل (08)
99	انتقال القائد الإداري مع الفريق خارج الديار	الشكل (09)
100	تدخل القائد الإداري في صلاحيات المدرب	الشكل (10)
101	تدخل القائد الإداري لحل المشاكل بين اللاعبين	الشكل (11)
102	علاقة القائد الإداري مع اللاعبين	الشكل (12)
103	حرص القائد الإداري على الجو العائلي في الفريق	الشكل (13)
104	تخصيص منح خاصة بالمباريات الحاسمة	الشكل (14)
105	العلاقة بين القائد الإداري و الطاقم الفني	الشكل (15)
106	يمثل درجة احترام اللاعبين للقائد الحركي	الشكل (16)
107	القائد الحركي حلقة الوصل بين اللاعبين و القيادة العليا	الشكل (17)
108	تدخل قائد الحركي لحل المشاكل بين اللاعبين	الشكل (18)
109	حضور القائد الحركي المجالس التأديبية الخاصة باللاعبين	الشكل (19)
110	دفاع القائد الحركي عن حقوق اللاعبين لدى القيادة العليا	الشكل (20)
111	بدء العملية التدريبية في حال تأخر المدرب	الشكل (21)

112	شخصية القائد الحركي من وجهة نظر اللاعبين	الشكل (22)
113	ثقة أعضاء الفريق في القائد الحركي	الشكل (23)
114	القائد الحركي يعتبر المثال في الحضور و السلوك و العمل	الشكل (24)
115	التأثير الإيجابي للقائد الحركي على بقية اللاعبين	الشكل (25)
116	القائد الحركي من أقدم اللاعبين في الفريق	الشكل (26)
117	عمل القائد الحركي على توفير جو المرح أثناء التدريبات	الشكل (27)
118	مساعدة القائد الحركي للمدرب في بعض المهام	الشكل (28)
119	العلاقة بين القائد الحركي واللاعبين	الشكل (29)
120	مساهمة القائد في فرض الانضباط و الاحترام	الشكل (30)
129	الانتشار بين القيادة الفنية و تماسك الفريق الرياضي	الشكل (31)
133	العلاقة بين الفقرة(5) من استبيان القائد الإداري و التماسك	الشكل (32)
134	العلاقة بين الفقرة(6) من استبيان القائد الإداري و التماسك	الشكل (33)

مقدمة

يعيش المجتمع الحديث مرحلة من التطور و الانطلاق فرضها التقدم التكنولوجي و التطور الاجتماعي الذي انعكس على كافة نشاطات المجتمع ، أدى ذلك التطور و التقدم إلى اتساع نطاق عمل المجتمع و شكل ذلك كل القطاعات حتى أصبحت الدول الحديثة يوصف بدول الإدارة التي تسعى إلى تحقيق رفاهية المواطن و رخائه في شتى المجالات و أصبح من المؤشرات التي تدل على تقدم الدولة مدى تقدمها إداريا ؛ ذلك لأن السر في تنمية الدولة و تقدمها لم يعد ينحصر في مقدرتها على استخدام ثرواتها و إنما يتعدى ذلك إلى كيفية استخدام القوى البشرية و حملها على اكتشاف و تفجير كل الطاقات الخلاقة و المبدعة(عبد الكريم درويش و ليلي تولا، 1972، ص.12و13)

لقد أدى التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة و اتساع دورها إلى ازدياد حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات و إلى نوع من الأفراد لديهم الفن في إدارة المواقف ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بفتنة و دراية و كفاءة و إخلاص ، فأصبح من

الضروري البحث عن الكفاءات القادرة على قيادة العمليات و دفع التنظيم إلى أعلى درجة ممكنة من الكفاءات الإنتاجية ؛ يقول أوردوي تيد Ordway Tead "أصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار (Administred) فهي تحتاج إلى أن تقاد (To be led) لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و الأتباع أصبحت ألزم لتحقيق استجابة المرؤوسين من الأوامر و أقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون(نواف كعنان، 2007، ص.15).و لما كانت القيادة هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية و التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم و احترامهم وولاءهم ؛ و جب البحث عن هؤلاء القادة الذين وصفهم هنري ترومان Henry Truman بقوله "الرجال هم الذين يصنعون التاريخ و ليس العكس ففي الفترات التي لا تتقدم و لا تتطور فيها القيادة يظل المجتمع فيها متوقفاً تماماً و يطرأ التقدم حينما تصبح الفرصة مواتية لقادة جزئيين بارعين يستطيعون تغيير الأمور نحو الأفضل" ، كما كان حضور نابليون بونابرت Napoléon Bonaparte في ساحات المعارك عاملاً أساسياً في زيادة تماسك و رباطة صفوف الجيوش الفرنسية و قد قال نابليون في ذلك " ليس الرجال ، إنما الرجل الواحد هو الذي يتوقف عليه نجاح الجيش " (المجلة العلمية للتربية البدنية و الرياضية، 2012، ص.158)، و ذكر دين كايشايمنش في كتابه "العبقرية و الإبداع و القيادة" أن القادة الذين هم من وزن هتلر و ستالين و ماوتسي تونج قد تركوا علامة دائمة على المسار الذي أخذه التاريخ و هؤلاء القادة هم من تصبح سيرهم بمثابة كتب للتاريخ (دين كايشايمنش ، 1987، ص. 14).

و الرياضة جانب من جوانب الحياة الإنسانية حيث تسعى القيادة في المجال الرياضي سواء على مستوى الأندية المحترفة أو المنتخبات الوطنية إلى تحقيق الإنجازات و حصد البطولات و الألقاب على كافة الأصعدة ، و لا يتحقق ذلك إلا بتضافر جهود كل فرد في فريق العمل .

يعتبر التماسك المحور الأساسي الذي تدور حوله معظم الإجراءات مع الفرق الرياضية خاصة تلك الناجحة منها حيث يعتبر العامل الحاسم في النتائج المسجلة ، كما يشير السيكولوجيون و السوسولوجيون أن الفرق عالية التماسك تؤدي أداءات أفضل من الفرق منخفضة التماسك ، إن الفريق الرياضي المتماسك هو الفريق الذي يكون فيه كل لاعب على

أهبة الاستعداد لتحمل المسؤولية المشتركة للفريق و الذي يتميز أفراده بالروح المعنوية العالية و التي تتمثل في استعداد كل لاعب للتضحية بالمصالح الشخصية في سبيل المصلحة العامة للفريق (محمد حسن علاوي، 1998، ص.52) و من أجل الوصول إلى أعلى المستويات و تحقيق أفضل النتائج و جب على الفريق الرياضي اعتماد سياسة القيادة عوضا عن سياسة الإدارة لما بين المصطلحين من اختلاف لأن الفريق الرياضي وبانتمائه إلى منظومة الحياة الإنسانية بحاجة إلى أن يقاد عوض أن يدار حتى يصل إلى تحقيق أهدافه المسطرة .

وبحكم تخصص الباحث في الإدارة و التسيير الرياضي فقد لاحظ اهتمام الرأي العام الرياضي باللاعب و بدرجة أقل بالمدرّب على حساب الطاقم الإداري عموما و القائد الإداري على وجه الخصوص ، من هنا جاءت فكرة الحديث عن العمل الإداري الجبار الذي يبذله أفراد في الفريق لا يعرفهم الكثير من الناس و لا ينالون التقدير و العرفان إلا نادرا مقابل التكريّات و الجوائز و الإشادة التي يتحصل عليها اللاعب أو المدرّب من الناحية المادية و المعنوية ، كما جاءت الدراسة لتبرز مكانة قائد الفريق و دوره في تماسك و استقرار الفريق الرياضي.

جاءت الدراسة مقسمة على النحو الآتي:

الباب الأول: الدراسة النظرية و تشتمل على ثلاثة فصول

الفصل الأول: تحليل مفاهيم الدراسة

- 1- القيادة في المجال الرياضي: يحتوي تعريف القيادة و نظرة الإسلام إليها و كذا مقومات نجاحها، إضافة إلى صفات القائد و نظريات القيادة و أنواعها، كما تناول الباحث أنواع القيادة الرياضية و دور كل منها في تماسك الفريق الرياضي.
- 2- تماسك الفريق الرياضي من خلال الحديث عن ديناميكية الجماعة و بنائها و أنواع الجماعات الرياضية بالإضافة إلى تعريف التماسك أنواعه ، نظرياته و العوامل التي تؤدي إلى زيادة أو تصدع تماسك الفريق الرياضي.

الفصل الثاني: العلاقة النظرية ما بين المفاهيم في ضوء الدراسات السابقة و المشابهة أين تطرق الباحث إلى الدراسات الأجنبية و العربية و المحلية التي تناولت

متغيرات الدراسة أو أحداها و التعليق عليها.

الفصل الثالث : يتطرق هذا الفصل إلى الدراسة الحالية و متغيراتها و تحتوي على أهمية وأهداف الدراسة و عرض مشكلتها بشكل مفصل و تقديم الفروض الخاصة بها، بالإضافة إلى تحديد متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة و المنهج المتبع.

الباب الثاني: الدراسة الميدانية و يشتمل على فصلين:

الفصل الرابع: يتناول الدراسة الاستطلاعية، أهدافها، عينتها، زمن تطبيقها و أدواتها كما تطرق الباحث إلى الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة إضافة إلى عرض نتائج تطبيق الدراسة الاستطلاعية.

الفصل الخامس: و هو الذي يتطرق فيه الباحث إلى الدراسة الأساسية من خلال عرض مجتمع و عينة الدراسة الأساسية و كذا خطة التحليل الإحصائي.

الفصل السادس: تم فيه عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المقترحة.

الفصل السابع: مناقشة النتائج التي تحصل عليها الباحث من خلال الدراسة الميدانية ثم عرض الاستنتاجات و الاقتراحات ثم خاتمة الدراسة متبوعة بمصادر

الباب الأول: الدراسة النظرية

الفصل الأول : تحليل مفاهيم الدراسة

1- القيادة في المجال الرياضي

1-1 تعريف القيادة: لغة القيادة و القائد من القود نقيض السوق ، يقال : يقود الدابة أي من أمامها و يسوقها أي من خلفها ؛ فالقود من الأمام و السوق من الخلف ، و قاده معناه جره خلفه فهو قائد و جمعه قادة و القيادة مصدر للقائد (ابن منظور ، بدون تاريخ، ص.371) النقيض هو الانقياد و الإذعان و الطاعة ، ووظفت مصطلحات عديدة في التاريخ و الكتابات

الإسلامية لها نفس معنى القيادة و القائد منها الأمير و الراعي و الإمام و الوالي و السلطان و الخليفة (مجد الدين فيروز أبادي ، بدون تاريخ، ص.330).

يعتبر الدور الذي تقوم به القيادة واحد من أهم الأدوار المرتبطة بمركز بناء الجماعة في المجال الرياضي ، و تعتمد فاعلية الجماعة في جزء كبير منها على درجة تماسك و توجيه أنشطة الجماعة نحو الحصول على الهدف و من التعاريف الأساسية للقيادة نذكر ما يلي :

عرّفها كونتز و أدونيل بأنّها "عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم و حثّهم على المساهمة الفعّالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني " و عرّفها بـ **Pfifner** و برستوش **Presthus** هي نوع من الروح المعنوية و المسؤولية التي تتجسد في المدير و التي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة التي تتجاوز مصالحه الآنية" ، أمّا سيكلر هيدسون **Ceckler – Hudson** فيرى بأن القيادة في التنظيمات الإدارية الواسعة تعني " التأثير في الأفراد و تنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري " في حين يعرفها كل من عبد الكريم درويش و ليلى تكلا بالقول " هي القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه و توجيههم بطريقة يتسنى من خلالها كسب طاعتهم واحترامهم و ولأنهم من أجل شحذ هممهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته" (نواف كنعان ، 2007 ، ص.97-98).

و يرى هيت و فيرون أنّ القيادة "نشاط أو حركة تحتوي التأثير على سلوك الآخرين أفراداً كانوا أو جماعات لتحقيق أهداف مرغوبة و تختصّ القيادة بالتأثير الفعّال على أفراد الجماعة و توجيههم نحو الهدف و السعي لبلوغه " (إبراهيم محمود عبد المقصود، 2003، ص.165).

كما تشير القيادة إلى "العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتوجيه و التأثير في أفكار و مشاعر الآخرين أو سلوكهم ، و قد يحدث هذا التأثير من خلال أعمال الفرد ، مؤلفاته ، رسوماته أو اختراعاته" (زكي محمد هشام ، 1980، ص.123).

1- 2 القيادة في الإسلام :

إذا كانت للقيادة مكانةً و أهميةً بالغةً في الفكر الإداري الحديث الذي يعتبر أنّ القائد في أي منظمة هو العقل المفكر و الموجّه الذي يدفع الحيوية في أعضاء المنظمة من أجل تحقيق أهدافها فإنّ تحلّف القيادة يعد سبباً رئيسياً في فشل المنظمة و عدم بلوغ أهدافها ؛ ولقد اهتمت الشريعة الإسلامية بالقيادة اهتماماً بالغاً ؛ يقول الله سبحانه و تعالى مخاطباً رسوله صلى الله عليه و سلم "فبما رحمة من الله لنت لهم و لو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم و استغفر لهم و شاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين"(آل عمران،159) و يقول النبي صلى الله عليه و سلم في الحديث الذي رواه الإمام أحمد عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما "لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمّروا عليهم أحدهم"

من تلك النصوص القرآنية و الأحاديث النبوية الشريفة تتضح مكانة القيادة في الإسلام سواء تعلق الأمر بقيادة المجموعات الكبيرة أو الصغيرة ؛ فلا غنى عن القيادة في كل الأحوال و القيادة بذلك ليست مغنما يتسابق إليه كل طامع و لا تشريفا يحرص عليه كل جهول و لكنها تكليف و مسئولية يترتب على تضييعها حساب عسير يوم القيامة ، يقول الرسول عليه الصلاة و السلام "إنكم ستحرصون على الإمارة و ستكون عليكم ندامة يوم القيامة فنعم المرزعة و بثست الفاطمة" ، و القيادة في الإسلام قيادة روحية و سياسية في آن واحد إذ تهتم بالناس و تراعي مصالحهم و احتياجاتهم الشخصية من جهة كما تهتم بالعمل و التفاني في أدائه(جمال محمد علي، 2009، ص.173)و تتميز القيادة الإسلامية بخصائص هامة هي :

- الولاء: إن ولاء كل من القائد و الأتباع لا يكون إلا لله تعالى.
- الأهداف الإسلامية الكبرى: لا تقتصر فهم القائد الإسلامي لأهداف العمل من خلال أهداف و مصالح المنظمة فقط و إنما تفهم في ضوء الأهداف الإسلامية الكبرى.
- الالتزام بالشريعة و السلوك الإسلامي: لا يمكن أن يعلو القائد على واجب الالتزام بأوامر الإسلام و اجتناب نواهيه ، فهو يستمر في موقعه القيادي ما دام ملتزما بأحكام الشريعة كما أن عليه في أداء مهامه أن يلتزم السلوك الإسلامي خاصة في تعامله مع معارضيه و المنشقين عنه.

- الأمانة الموكلة: يمارس القيادي المسئول سلطته كأمانة من الله يتعهد بها بما يترتب على ذلك من مسئولية عظيمة ، و يأمر القرآن الكريم القادة بأن يؤدوا واجبهم اتجاه الله سبحانه و تعالى و أن يظهروا الرأفة و الشفقة تجاه المرؤوسين(هشام طالب ، 2006،ص.54)يقول الله تعالى "فبما رحمة من الله لنت لهم و لو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم و استغفر لهم و شاورهم في الأمر"(آل عمران،159) و يقول كذلك "الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة و آتوا الزكاة و أمروا بالمعروف و نهوا عن المنكر و لله عاقبة الأمور".

1- 2- 1 مقومات القيادة الناجحة في الإسلام: يرى هاني محمود الكايد 2009 أن القيادة

الناجحة في الإسلام تقوم على أربع دعائم أساسية هي :

• القدوة الحسنة:

و لا يوجد هناك اشمل من معاني إلا تلك التي تجسدت في سيد الخلق محمد صلى الله عليه و سلم ، فمن اتبع سنته و اهتدى بهديه و انتهج نهجه القيادي أفلح و فلحت رعيته ، يقول الله تعالى في محكم التنزيل "لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله و اليوم الآخر و ذكر الله كثيرا"(الأحزاب، الآية 36)

• اللين :

يعتبر من المقومات الأساسية و الصفات النبيلة في القائد ، و اللين عكس الشدة و القوة و لكنه ليس ضعفا أو جبنا و هذا هو أكبر خطأ يقع فيه الكثير من القادة عندما يعتبرون اللين ضعفا ، وقد حث عليه ديننا الحنيف على اللين لدرجة قد تصل إلى خفض الجناح، يساعد اللين على جعل العلاقة بين القائد و الأتباع علاقة تواصل و حب و تفاهم تضيء جوا من الثقة و الانفتاح و تقتل روح الخوف و القهر الناجمة عن الأسلوب القاسي العنيف.

• العفو و التسامح:

لا يكاد يخلو أي جو عمل من خلاف أو تقصير أو خطأ من الأتباع ، فإذا لم يتعلم القائد كيف يعفو و يسامح بشكل إيجابي و فعال و يتناسى الخطأ بمجرد علاجه ؛ قد يشكل ذلك عقدة في نفس المخطئ تشعره بالخجل و التوازي عن الأنظار و الإحجام عن محاولة المشاركة الفعالة أو إبداء الرأي وإن كان صوابا ، خاصة إذا لم يحجم القائد عن تذكير مرؤوسيه من وقت لآخر بعيوبهم و أخطائهم و السخرية منهم و تأنيبهم ، إن العفو ليس تجاهل الأخطاء وإنما علاجها في حينها مع طي صفحاتها نهائيا.

• الشورى في الأمر :

من أعظم أركان القيادة الناجحة ؛ فلقد أمر بها القرآن الكريم في مواضع كثيرة و حث عليها النبي الكريم عليه أفضل الصلاة و التسليم ، ومصادق كل ما سبق قوله تعالى في سورة الشورى الآية "38" و الذين استجابوا لربهم و أقاموا الصلاة و أمرهم شورى بينهم و ممّا رزقناهم ينفقون"(هاني محمود الكايد،2009، ص.361)

1 – 3 صفات القائد:

- اتفق العلماء و الباحثون على ضرورة توفر العناصر التالية في القائد:
- كل قائد يجب أن يكون لديه أتباع؛ فالفرد وحده لا يمكن أن يقود بدون أتباع.
 - كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الأفراد التابعين له .
 - هدف القائد هو التأثير في الأتباع ، و ذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة
- (ظاهر محمد كلدات ، 1987، ص.162).
- و يضيف الدكتور أحمد شفيق السكري صفات أخرى للقائد تتمثل في النقاط التالية:
- التأثير الوجداني فيمن يقودهم و عن طريق هذا التأثير تصبح له منزلة في نفوسهم فلا بد أن يكون محبوبا من طرفهم.
 - حسن الاتصال بالجماعات و التعامل معها ، فلا يصلح الانعزاليون في القيادة.
 - حبه للعمل الجماعي و تعلقه به، فلا يصلح للقيادة من يفضل العمل بمفرده(أحمد شفيق السكري، 2000، ص.290).

1- 4 نظريات القيادة :

1- 4- 1 نظرية ليكرت : درس ليكرت و زملاؤه سلوك مجموعة كبيرة من المشرفين العماليين من ذوي الإنتاجية العالية مقارنة بسلوك مشرفين آخرين من ذوي الإنتاجية المنخفضة ؛ و قد وجد ليكرت أن مشاركة المشرفين العماليين من ذوي الإنتاجية العالية كانت محدودة في العمل الفعلي إلا أن تعاملهم مع العمال كان يتسم بالمشاركة الإنسانية و المرونة العالية بعيدا عن التدخل الرسمي أو الأوامر الصارمة ، كما تميز هؤلاء المشرفون بإعطاء حرية أكبر لمروؤوسيهيهم في اتخاذ القرارات و وضع برامج العمل المناسبة دون التدخل كثيرا في شؤونهم ، و توصل ليكرت من خلال المشاهدات إلى استنتاج مفاده أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية واستطاع التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة على النحو التالي :

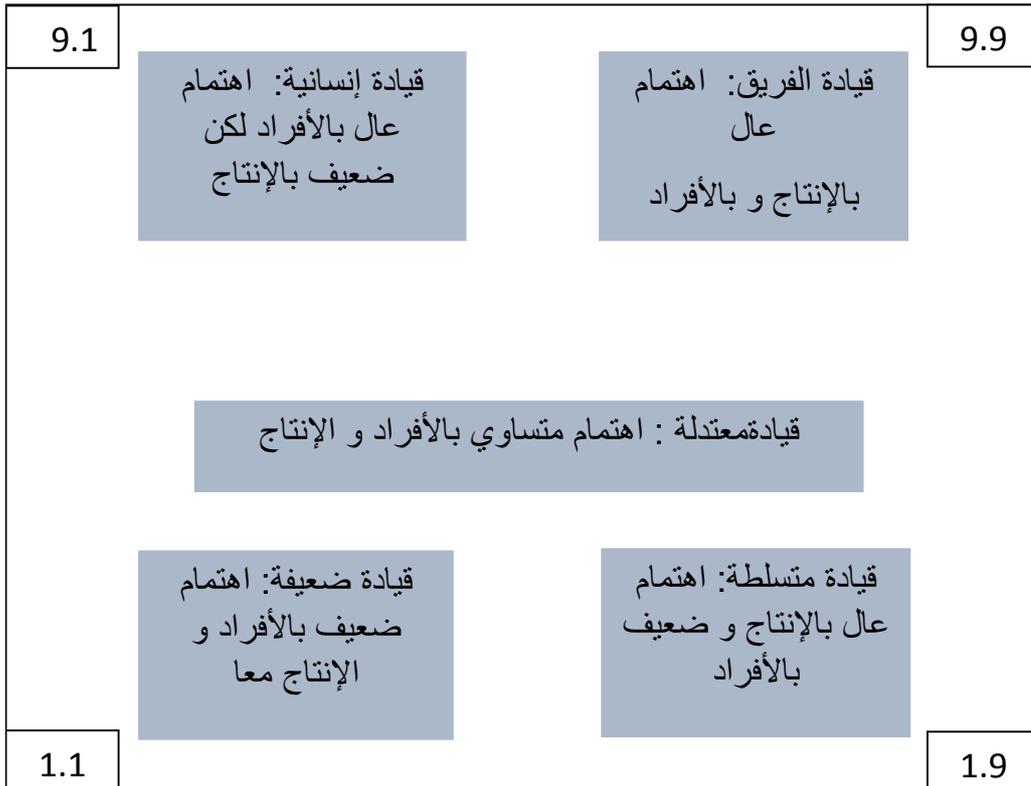
- النظام الاستشاري : حيث يتميز القادة بتوافر ثقة ملموسة بينهم و بين مروؤوسيهيهم إذ يستمع الرؤساء إلى مقترحات المروؤوسيين بصدر رحب.
- النظام الجماعي المشارك : تتوافر للقائد ثقة مطلقة بالمروؤوسيين و يتطلع القائد إليهم لتزويدهم بالأفكار و المقترحات و بالتشاور في إطار تبادل الآراء و المعلومات بشكل دوري.
- النظام التسلطي الاستغلالي : تنعدم فيه ثقة الرئيس بالمروؤوسيين و يكون التحفيز بالإكراه و القوة و الخوف ، كما يكون الرئيس ديكتاتوريا في منهجه و سلوكه و تصرفاته.
- النظام المركزي النفعي : أقل مركزية من النظام التسلطي الاستغلالي حيث يسمح في بعض الأحيان للمروؤوسيين في المساهمة في عمليات اتخاذ القرار لكن بإشراف و رقابة صارمتين من قبل الرئيس.

1 - 4 - 2 نظرية الشبكة الإدارية :

جيمس موتون حيث تمكنا من تحديد أسلوبين لسلوك القائد ؛ الاهتمام بالفرد و الاهتمام بالإنتاج ، و قد وضع الباحثان هذين الأسلوبين في إطار شبكي ذي محورين تظهر عليه أساليب القيادة المختلفة كما هو موضح في الشكل المقابل الذي يبين أنواع القيادة و اهتمام

القائد بأحد طرفي العمل أفراد و إنتاج و مدى تأثير ذلك على زيادة الإنتاج من جهة وزيادة الاهتمام بالأفراد من أجل إشباع حاجياتهم .

5.5



الشكل " أ " نظرية الشبكة الإدارية في القيادة

- الموقع (1.1) يتميز بقيادة ضعيفة عدم اكتراث بالأفراد العاملين و اهتمام ضعيف بالإنتاج و بالتالي فالنتائج كارثية.
 - الموقع (9.1) يتميز بأسلوب قيادي يكون فيه الاهتمام بالإنتاج ضعيفا و عاليا بالأفراد لكن ضعف الإنتاج حالة غير مرغوب فيها.
 - الموقع (1.9) يتميز باهتمام عالي بالإنتاج و عدم الاكتراث بالأفراد العاملين مما يؤدي إلى خفض الروح المعنوية و الإنتاجية.
 - الموقع (5.5) يتميز باهتمام معتدل بالأفراد العاملين و الإنتاج حيث يوازن القائد اهتمامه مما يؤدي إلى إنتاج معتدل مع علاقات جيدة بين الأفراد و المشروع.
 - الموقع (9.9) يتميز باهتمام عالي بالإنتاج و الأفراد و يركز القائد على روح الفريق الواحد في العمل بهدف بلوغ إنتاج جيد عن طريق بناء علاقات جيدة مع الأفراد في المؤسسة وهو الأسلوب الأفضل حسب الباحثين من أجل تحقيق نتائج ممتازة في المشروع.
- 1- 4- 3 النظرية الظرفية (الوضعية) :** تقول النظرية أن القائد الذي يستطيع أن يعدل أسلوبه و يكيفه بما يتلاءم مع الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين ، و بذلك فإن فاعلية القيادة ما هي إلا انعكاس لشخصية القائد و أسلوبه و لشخصية الجماعة و الموقف أو الحالة ، و من أبرز نظرياتها لفيدلر الذي أشار من خلال أبحاثه و دراساته المتعددة إلى أن فعالية القيادة أو إنجاز المجموعة يعتمد على التوافق الصحيح بين شخصية القائد و ثلاثة متغيرات في الموقف هي :
- العلاقة بين القائد و مرؤوسيه : التي تعبر عن مدى وجود علاقة طيبة بين الطرفين تدل عن مدى قبول المرؤوسين لقائدهم .
 - مدى وضوح مهام العمل ووضوح الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين : وهذا يشير إلى درجة الروتين أو البيروقراطية في العمل.

- درجة القوة في مركز القائد : يشير إلى درجة التأثير التي يتضمنها مركز القائد من ناحية العقاب و الثواب للمرؤوسين و السلطة الرسمية للقائد و مدى الدعم الذي يلاقه من رؤسائه بشكل عام.

1 - 4 - 4 نظرية السمات : ترتبط بنظرية شائعة هي نظرية الرجل العظيم التي تقول أن القائد يولد و لا يصنع ؛ فليس كل مدير قائد و إنما يمكن أن يكون كل قائد مدير ، ترى النظرية أن القادة يولدون و في دماهم صفات و سمات تجعلهم قادة بالفطرة و من هذه السمات الذكاء ، الاستقلالية ، الاعتماد على النفس و المشاركة الاجتماعية و غيرها و القائد هنا يتميز عن غيره بامتلاكه لهذه الصفات و السمات القيادية التي لا يتمتع بها المرؤوسون ، و هو نفس ما ذهب إليه **جيمس ماك غريغور** الذي يستند إلى قول **تيد براون** أن "القائد شخص يمتاز بسمات معينة هي وراثية تولد مع الشخص فلا يمكن تعلمها " و يعد **تيد** سمات القائد لتشمل الطاقة البدنية ، الحماس ، النزاهة ، الاختصاص الفني ، الشعور بالهدف و العمل على تحقيقه ، المودة و المجاملة ، القرار ، الذكاء و الثقة بالنفس (James Mac Gergor ,1978,p12-19)

1 - 4 - 5 النظرية التفاعلية : تعد هذه النظرية مزيجاً من النظريات السابقة ؛ ذلك لأن كل واحدة منها لا يمكن أن تقوم بمفردها كأساس لتفسير ظهور القيادة ، فإذا كانت نظرية السمات "الرجل العظيم" ترجع القيادة إلى شخصية القائد و نظرية الموقف تفسر القيادة من خلال الجماعة ؛ فإن النظرية التفاعلية تقدم على أساس التكامل بين كل العوامل المؤثرة في القيادة و هي شخصية القائد ، اتجاهات حاجات و مشكلات التابعين ، خصائص الجماعة و العلاقات القائمة بين أفرادها و المواقف التي تواجه الجماعة بالإضافة إلى طبيعة العمل و الوظائف التي تقوم بها.

ترى هذه النظرية أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي لأن القائد عضو في الجماعة يشاركها أحاسيسها ، مشاكلها ، مثلها ، أهدافها و آمالها و يوطد الصلة مع أعضائها كما يحوز على تقديرهم و احترامهم و تعاونهم (بشير علاق ، 2008، ص.290).

تنقسم القيادة إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي :

1 - 5 - 1 القيادة الأوتوقراطية : تتميز بإجماع السلطة في يد القائد ، فهو الذي يضع سياسة الجماعة و يرسم أهدافها و يفرض على التابعين ما يقومون به من أعمال ؛ كما أنه يحدّد نوع العلاقات التي تربط بينهم ، و تتميز هذه القيادة بعدم وضوح أهداف الجماعة و قلّة فرص التواصل بين أعضائها ، و هي نمط قيادة يستخدم في منظمات الرعاية الاجتماعية عن طريق بعض القيادات الذين يميلون لاتخاذ القرار من جانب واحد و يستعملون القوة ليجعلوا أعضاء المنظمة يقبلون القرار و يؤيدونه(أحمد شفيق السكري، مرجع سابق، ص.49).

1 - 5 - 2 القيادة الديمقراطية: في هذا النمط من القيادة نجد أن القائد يعتمد على تطوير العلاقات الإنسانية الجيدة بينه و بين الأفراد من خلال إشباع حاجاتهم و الاهتمام بهم و الاعتراف بأهمية دورهم في المؤسسة ، كما أنه يركز على مشاركة العاملين في مناقشة المشاكل التي يواجهونها و في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم ، و هو يؤمن أيضا بإمكانيات مرؤوسيه و قدراتهم على اتخاذ القرارات و يمنحهم الفرصة لتعلم المزيد من خلال الأخطاء التي يقعون فيها كذلك يهتم القائد الديمقراطي بدعم جماعات العمل و تشجيعهم على العمل الجماعي والتعاون بإتباع أساليب الإقناع ، الاستشهاد بالحقائق ، الاهتمام بأحاسيس الأفراد و مشاعرهم و جعلهم يشعرون بأهميتهم و كرامتهم ؛ و لهذا فإن القائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتبعه و يعطي أفكارهم الاهتمام اللازم و يقدم لهم المعلومات و الإرشادات اللازمة ليزيد في تنمية الابتكار و إطلاق قدرات المرؤوسين لطاقتهم الكامنة ، و من أمثلة النمط الديمقراطي في المجال الرياضي رئيس الاتحادية الذي يقوم بمشاركة أعضاء الاتحاد في اتخاذ القرارات ، يفوض السلطة إلى مدير موظفي الاتحاد و يجتمع مع رؤساء الأندية ذات العلاقة لسماع آرائهم و أفكارهم(راند محمد السطري ، مرجع سابق ، ص.72).

1 - 5 - 3 القيادة الفوضوية: يتّصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة خاصة في اتخاذ القرارات، يشجّع القائد في هذا النوع من القيادة عامله على وضع أهدافهم الخاصة ويأخذ في

غالب الأحيان دور المشاهد أو الوسيط دون التدخل بعمل واضح (عبد الرحمان العيسوي، 1998، ص.

(58)

تتميز القيادة الفوضوية بجملة من السمات نذكر منها:

- ازدواجية الجهود.
- إضاعة الكثير من الوقت.
- إهمال بعض الجوانب المهمة في مجال النشاط.
- التوسع في تفويض السلطات.
- عمومية التعليمات.
- التردد و عدم الاستقرار.

و من النادر أن نجد هذا النمط في الحياة العملية كما يندر أن نجد في واقع الأمر قيادة استبدادية مطلقة أو ديمقراطية مطلقة ؛ و لكن نجد أن القائد يمارس قدرا من الاستبداد و قدرا من الديمقراطية في إدارته وفقا لما تمليه عليه الظروف التي يواجهها و ما تقتضيه طبيعة المواقف التي يعيشها والأفراد الذين يقودهم و يتعامل معهم (بشير علاق ، مرجع سابق، ص.163) .

1 - 6 القيادة و السلطة : غني عن البيان أن القيادة و السلطة مفهومان متصلان ببعضهما اتصالا وثيقا وقد وضع فرنش French و ريفن Reven تصنيفا لأنواع المختلفة من السلطة الذي يعتبر من أبرز التصنيفات في هذا المجال و يتضمن :

- السلطة الشرعية (Legitimate Power): و هي الصلاحيات التي يتضمنها دور معين بغض النظر عن الشخص الذي يشغل الدور، ومن الأمثلة على من يتمتعون بالسلطة الشرعية رئيس الوزراء و مدير المدرسة.
- سلطة الإثابة و المنح (Reward Power): تشير إلى مدى التحكم المتاح للفرد بموارد ثمينة كالمال و الطعام و الحب و الاحترام و التعاون، أما الأشخاص الذين يتمتعون بهذا النوع من السلطة فهم رجال الأعمال و مالكي المتاجر و الوالدين و الأصدقاء.
- سلطة القمع و الإكراه (Coercive Power): السلطة التي تستطيع أن توقع العقاب أو تمارس الحرمان و تمنع المكافآت و تحجب العاطفة ، و بالرغم من أن سلطة الإثابة

و سلطة القمع و الإكراه تشكلان جزءا من صلاحيات الدور ذاته ، إلا أن الشخصية تؤدي دورا هاما في مدى استخدام السلطة الممنوحة.

- سلطة المعرفة و الخبرة (Expert Power): يشير هذا النوع من السلطة إلى امتلاك المعرفة و المهارة و الخبرة و تشمل الأطباء و المعلمين، تتصل بالسلطة الإعلامية التي تتعلق بدورها بفرص الوصول إلى مصادر المعلومات الهامة.
- سلطة الشخصية و جاذبيتها (Referent Power): تشمل على السمات الشخصية الخاصة بكل فرد مثل الجاذبية و القدرة على الإقناع ، فالقائد في مثل هذه الحالة يستطيع أن يتجاوز صلاحياته الشرعية ، و من أمثلتها الوالدين و المعلمين الذين يمتلكون سلطة الشخصية بالإضافة إلى السلطة التي يمنحهم إياها الدور المنوط بهم (ياسمين حداد، 2002 ، ص.81).

1 - 7 المهام الأساسية للقائد الإداري: تنقسم مهام القائد الإداري إلى قسمين :

1- 7-1 مهام رسمية تنظيمية: تتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط و جدية و من أبرز هذه المهام ما يلي:

أ - **التخطيط:** تتمثل في رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات و تحديد الأهداف القريبة و البعيدة ووضع الخطط الموصلة إليها و تحديد الإمكانيات المادية و البشرية في ذلك كله، و لكي يتمكن القائد الإداري من إنجاز مهامه بشكل فاعل و ناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه و الاستماع إلى آرائهم حول القضايا المطروحة و التعرف إلى أهدافهم الشخصية و ليس الحصول على تعهدات و التزامات بالمشاركة في إنجاز الأدوار و الخطط فقط.

فالقيادة الناجحة و الفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد و تحظى بالتعاطف و التعاون بإرادة و رضا، و هذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة و تحقيق أهدافها تحقيقا لأهدافهم و خططهم أيضا، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام ، التقدير ، الاعتناء برأيهم و الاهتمام بدورهم.

ب – التنظيم: يمثل تقسيم العمل و توزيع المسؤوليات و الوظائف بين الأفراد و توزيع العاملين عليها حسب الكفاءات ، الخبرات ، القدرات و الطموحات و لا يكون التوزيع ناجحا إلا بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب و هذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة و التخصص و القدرة و الفاعلية في الأفراد ، و لعل أنجح أسلوب و أبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات أو الجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيه التفكير و التخطيط في مهامها حسب نظام شوري مفتوح ، و يبقى للمدير دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغا كبيرا للإدارة و يضمن للأفراد طموحاتهم و احترام آرائهم: فهذا الأسلوب يؤدي دورا كبيرا في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماسة و قناعة و يضمن التزامهم في تحقيق الأهداف و بهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة و القلق من التسبب و الانفلات.

ج – التنسيق بين أطراف العمل و أجنحته و توجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول و الحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة و الفاعلية: و هنا لا بد للقائد الإداري من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق و تمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية و التنسيق ، و غير ذلك من الموانع و المعرقلات التي تواجه التنسيق و التعاون ، و هذا ما يتطلب من القائد الاتصال الدائم مع العاملين و شرح أهداف المنظمة و تذكيرهم بها باستمرار لشحنهم و تحفيزهم للتعاون ، و بعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائما لخلق روح الفريق المتكامل و المتعامل المتحد الأهداف و الطموحات.

د – تشكيل شبكة من الاتصالات الأفقية و العمودية: و ذلك بنقل المعلومات و الأفكار و القرارات و الاطلاع على مجريات الأمور و تذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل و تفهم حاجاته و متطلباته.

هـ - **المتابعة و الإشراف** : فنجاح و استمرار الكثير من الأعمال يعود إلى مهمة المتابعة التي يقوم بها القائد الإداري مباشرة أو بواسطة المهام و الخطط ، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب و العقاب و أداة للإصلاح و التقويم و التطوير ؛ فهي بذلك مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة ، لتحفيز الخامل و ترقية الكفاء المتحمس إلى غير ذلك من الفوائد الجمة ، فالمتابعة من أكثر المهام تأثيرا على الإنجاز و تحقيقا للنجاحات.

1 - 7 - 2 مهام غير رسمية: تعتمد بشكل كبير على شخصية القائد الإداري و آفاهه و أسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة و تطوير العاملين و تماسكهم: ومن هذه المهام:

أ - **الاهتمام بالجماعات غير الرسمية** : و هي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي و في كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيدا عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الاختصاص العلمي أو الانتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك ، و هنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات و إقامة اتصالات جدية معهم بهدف الاقتراب منهم و التعرف على مشكلاتهم و أفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات و تحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها.

ب - **الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة** : بحيث يتمكن من كسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل و غير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة ، مما يجعل القائد متفهما لمطالبهم فيحتويهم فكريا و نفسيا و يبعد عنهم المضايقات كما يقرب و جهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته و بهذا يكون قد ضمن الوحدة و التفاهم و تحقيق النجاح للجميع.

ج – المشاركة : و قد بات نموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة ، و تتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد و العاملين معه و احتوائهم عاطفياً و تحسيسهم بأهميتهم و موقعهم من قلب القائد و رعايته فيجعلهم دائماً في ظله و كنفه ينعمون بالراحة و الطمأنينة و الثقة به ، و بهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة و إن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم من شأنه أن يحتويهم و يرجعهم إلى الأجواء.

د – مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية مع بحث مشكلات العمل من أجل معالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متحدة : فمن الخطأ أن يتصور بعض القادة الإداريون أن مشاركة العاملين معهم في الرأي و القرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه ، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير و تمنحه قوة فوق قوته و تضي عليه احتراماً و تقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة و تأثيره على الأفراد و حفظ تماسك المنظمة و تحقيق أهدافها.

هـ – درجة الرعاية التي يبديها القائد الإداري تجاه القيم و المثل الإنسانية و الأخلاقية في التعامل :كقيمة الوفاء و الستر على النقائص و العثرات و العفو الصفيح و السماحة و الكرم و غيرها من الصفات الإنسانية النبيلة التي تجعله قدوة و أسوة يحتذي بها الجميع ، فيسعى لتقمص شخصيتها و بذلك يحول المدير القائد منظمته إلى مدرسة للتعليم و التربية و التهذيب بالموازاة مع أدوارها الرسمية في العمل و الإنتاج.

ز – مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة و ربطها بأهداف المجتمع و معالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة : و هذا يتطلب من القائد معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة و تفهم كافي للاتجاهات السياسية و تبصره و القدرة على التعامل معها بحكمة ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة و اتجاهات المجتمع و الدولة من جهة و بين نشاط

المنظمة من جهة أخرى ، مع إعطاء أهمية للصالح العام (حسام سامر عبده، مرجع سابق، ص. 123).

1 - 8 - مهارات القائد الإداري :

1 - 8 - 1 المهارات الفنية: مهارة الفرد في أداء عمله و تفهمه لطبيعة العمل الذي يمارسه و الإلمام بالجوانب الفنية و التنظيمية و الإجراءات و اللوائح ، ترتبط المهارات الفنية بالطرق و الأساليب التي يتبعها الإداري في عمله و مواجهته للمواقف المختلفة داخل و خارج المؤسسة الرياضية ، و عليه فلا بد من توافر قدر كبير من المعلومات و المعارف المرتبطة بالمجال الرياضي الخاص الذي ينشط فيه الفرد ، و تتضمن المهارات الفنية تنسيق الوظائف - طرق و أساليب العمل - طرق تنفيذ العمل - فلسفة العمل - طرق تطوير و تقييم الأداء.

1 - 8 - 2 المهارات الإنسانية: بالنسبة للقادة هي القدرة على التأثير في سلوك الأفراد و الأتباع نحو تحقيق الأهداف و يبنى ذلك على أساس الثقة و الاحترام و العلاقات الطيبة ، أما بالنسبة للمرؤوسين فهي القدرة على التفاعل و التعامل بالإضافة إلى التكيف السريع بنجاح مع الرؤساء ، تتضمن المهارات الإنسانية مهارات الفهم و الإدراك - الاتصال الفعال - التدريب - إدارة الأزمات - التحفيز المادي و المعنوي - العمل الجماعي و روح الفريق.

1 - 8 - 3 المهارات الفكرية: ترتبط بالقدرة العقلية و المستوى التعليمي و الثقافي للقائد و قدرته على التنبؤ و التصور و بعد النظر و رؤية الصورة الكاملة لكل موقف أو مشكلة تتعرض لها الهيئة الرياضية و كذلك قدرته على تصور العلاقة بين المتغيرات المختلفة و التفاعل بينها، ترتبط المهارات الفكرية بمدى كفاءة الفرد في الإحساس بالمشكلات الرياضية و إيجاد الحلول و ابتكار الأفكار و تتضمن الاستعداد الذهني - الرؤية المستقبلية - القدرة على المبادرة - الابتكار و الإبداع - التوازن بين النضج الوظيفي و الانفعالي (جمال محمد علي ، مرجع سابق ، ص. 199).

1 - 9 مزايا استخدام الأسلوب القيادي في الإدارة :

- 1- قدرة الإدارة على تحقيق أهداف التنظيم بإنجاز الأفراد لما يوكل إليهم من أعمال بأعلى كفاءة و أقل وقت أقل خسائر.
- 2- استخدام الأسلوب القيادي يجنب المنشأة الدخول في مشاكل و قضايا العاملين التي تستنزف المزيد من الجهد و الوقت.
- 3- من أجل تحقيق أهداف العاملين و إشباع حاجاتهم المادية و المعنوية مما ينعكس إيجابا على أدائهم و نجاح الإدارة في تحقيق أهداف المنشأة.
- 4- تمكن القائد الإداري من تحقيق أهدافه التي يشترك فيها مع بقية أعضاء الجماعة.
- 5- يؤدي إلى رفع الحالة المعنوية لدى المرؤوسين و يفسح لهم مجال إطلاق العنان لممكثهم و ابتكار عوامل تطوير الإنتاج و طرق أداء العمل.
- 6- اختيار المدير على أساس توافر الصفات القيادية في شخصيته ، إضافة إلى قيمه و أخلاقياته مما ينعكس بالإيجاب على سلامة المنشأة و تحسي المرؤوسين بذلك.
- 7- يؤدي إلى نشوء جيل من القادة الصغار الذين يمكنهم تولي المسؤولية في المستقبل فلا تتأثر المنشأة بغياب المدير و خروجه من الخدمة.
- 8- الفاعلية في اتخاذ القرار بين البدائل المتاحة بما يحقق عائد أقصى و باستخدام الموارد المتاحة.
- 9- اشتراك القائد و المرؤوسين في وضع الأهداف مما يجعل المرؤوسين أكثر تجاوبا مع هذه الأهداف و يحفزهم بالتالي على تحقيقها(حسام سامر عبده ، مرجع سابق ،ص.118)

1 - 10 القيادة الفنية

هي حجر الأساس في العملية التدريبية ؛ فالمدرّب هو قائد العملية و قبطان سفينتها الذي يسير بها في كل بحر سواء كان هادئا أو رقا ليرسو بها في النهاية على شاطئ الواقع محملة بالخبرات و المهارات و المعارف، و يختلف دور المدرّب في العملية التدريبية عن دور المعلم في العملية التعليمية؛ إذ المدرّب يقوم بدور المرشد و الموجه و الناقد و الملاحظ لذلك فمن الضروري اختيار المدرّب المناسب الذي يجمع بين المؤهل العلمي و الخبرة العملية التي

تجعله قادرا على استخدام وسائل و أساليب التدريب المتنوعة و قيادة الفريق إلى تحقيق أهدافه و طموحاته (الطيب عبد الوهاب محمد ، عبد الصادق عبد العزيز المبارك، مرجع سابق، ص. 118).

1 - 10 - 1 تعريف المدرب (القائد الفني):

هو "الشخص الذي يوجه السلوك الحيواني أو الإنساني لغرض إحداث طراز معين من الاستجابة المقدره سلفا خاصة الاستجابات المألوفة ، يرشد و يوجه و يجعل المتدرب يسلك وفقا لما يريده المدرب"(عبد الرحمان عيسوي ، 1996 ، ص. 58)و هو "الشخص التربوي المؤهل المضطلع بمهمة تخطيط و قيادة عمليات التدريب وكذا المنافسات الرياضية بالنسبة للفرق و اللاعبين"(مفتي إبراهيم حماد ، 2002 ، ص.15).كما يؤكد مدحت أبو النصر أن المدرب هو ذلك الشخص الذي يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف و السلوك لفرد أو أكثر من خلال برنامج أو برامج تتسم بوجود تخطيط مسبق بغرض تحقيق هدف معين (مدحت محمد أبو النصر ، 2007 ، ص.163)،و يعرفه حسام سامر عبده بأنه "الشخصية التي تقع على عاتقها العملية التدريبية بإجراء الخطوات التنفيذية لها و تنظيمها و تنسيقها في برامج عملية محددة و هادفة ، فالمدرب هو القائد التنفيذي لإعداد لاعبيه بدنيا و فنيا و تربويا بحيث يتماشى مع ميولهم و رغباتهم وفقا لقواعد و أسس علمية و عملية و تربوية سليمة لتحقيق أعلى المستويات الرياضية الممكنة"(حسام سامر عبده ، مرجع سابق، ص.123).

1 - 10 - 2 وظائف المدرب (القائد الفني):

إن المدرب في الواقع هو المحدد الرئيسي لما يتم إنجازه في البرنامج التدريبي، لذا يمكن تصنيف وظائف المدرب في العملية التدريبية كالاتي:

- **التخطيط** : يعتبر من أهم وظائف المدرب و من دونه لا يمكن أداء بقية الوظائف لذلك يطلق على التخطيط اتخاذ القرارات و يشمل على مهام تحديد الأهداف ، ترتيب الموضوعات ، تحديد الوقت و الوسائل اللازمة لعبور الفجوة بين المستوى الحالي للمتدرب و المستوى الذي ينبغي أن يصل إليه.
- **التنظيم**: تتضمن هذه الوظيفة إعداد و تنظيم و ترتيب المناخ التدريبي إضافة إلى تنفيذ المسؤوليات الخاصة بتحقيق الأهداف بقدر كبير من الكفاءة و الفعالية و بأقل تكلفة.

- القيادة: يعمل المدرب على تحفيز المتدربين و استثارة دوافعهم و تشجيعهم على تحقيق مجموعة الأهداف التدريبية المحددة لهم حيث نجد أن المتدربين يختلفون في ميولهم و قدراتهم و أهدافهم و معدلات تحصيلهم العلمي ، لذلك على المدرب أن يكون على دراية كاملة بسمات كل متدرب.
- التحكم: يقصد به مدى نجاح وظيفتي التنظيم و القيادة في تحقيق أهداف البرنامج التدريبي، و هي من الوظائف المستمرة للمدرب حيث يقوم بملاحظة و تحديد المشكلات التي يواجهها المتدربون و يحدد علاجها الفوري أثناء تنفيذ العمليات التدريبية(الطيب عبد الوهاب محمد ، عبد الصادق عبد العزيز المبارك ، 2010، ص.120).

1 - 10 - 3 مفهوم التدريب:

هو عبارة عن عملية دائرية تتسم بالاستمرارية طيلة حياة الفرد المهنية ، تكون في شكل أساليب تعليمية متعددة يقصد بها رفع كفاءة الفرد في مجال عمله و إعداده إعدادا يكفل له رفع كفاءة أدائه لهذا العمل وفق أساليب علمية متقدمة (الطيب عبد الوهاب محمد ، عبد الصادق عبد العزيز المبارك، نفس المرجع ، ص. 23)

. كما يعرفه مهند حسين البشتاوي و أحمد ابراهيم الخواجا بأنه عملية تربوية منظمة لتحقيق التوازن بين متطلبات النشاط الرياضي الممارس و امكانيات اللعب و قدراته للوصول به إلى أعلى مستوى في النشاط الرياضي(مهند حسين البشتاوي ، أحمد ابراهيم الخواجا ، 2005 ، ص 62).

1 - 10 - 4 تعريف التدريب:

التدريب الرياضي هو عملية تربوية و تعليمية منظمة تخضع للأسس و المبادئ العلمية تهدف أساساً إلى إعداد الفرد لتحقيق أعلى مستوى رياضي ممكن في المنافسات الرياضية في نوع معين من الأنشطة الرياضية (محمد حسن علاوي ، 2002 ، ص.18)، و هو عبارة عن تزويد المتدربين بالدراسات العلمية و العملية التي تؤدي إلى زيادة المهارة في الأداء الوظيفي و منه التدريب العسكري و الإداري و الرياضي(المنجد في اللغة العربية ، 2000 ، ص.452) .

1 - 10 - 5 دور المدرب في بناء تماسك الفريق الرياضي:

يلعب المدرب دورا هاما في بناء تماسك الفريق الرياضي من خلال الخطوات التالية:

- **تفسير الأدوار الفردية في نجاح الفريق:** يجب على المدربين تحديد الأدوار الفردية لأعضاء الفريق بشكل واضح و التركيز على أهمية دور كلاعب و إسهاماته في نجاح الفريق ،فكلما ازدادت رؤية أعضاء الفريق لأدوارهم على أنها غير هامة و عديمة القيمة كلما اتسمت تصرفاتهم بعدم المبالاة حيث نجد أن هناك بعض اللاعبين الذين يجلسون في الاحتياط و لا يشاركون في المباريات الرسمية يزيدون من مهمة المدرب في توضيح و تفسير أسباب عدم إشراكهم مع تبصيرهم بدورهم في الفريق و منحهم الفرصة للاشتراك حسب الظروف المناسبة ، كذلك يجب على المدرب تكليف اللاعبين بملاحظة و تسجيل جهود زملائهم في الفريق في الوضعيات المختلفة .
- **تنمية الاعتزاز بالنفس لدى اللاعبين:** يجب على المدرب العمل على تنمية الاعتزاز بالنفس لدى اللاعبين في الأنشطة الرياضية المختلفة و يحتاج اللاعبون إلى تأييد زملائهم في الفريق و خاصة أولئك الذين يلعبون في نفس المركز .
- **وضع أهداف تثير تحدي الفريق:** إن قيام المدرب بوضع أهداف معينة تثير تحدي أعضاء الفريق يؤدي إلى حدوث تأثير إيجابي على أداء الفرد و الجماعة ، و تحديد الأهداف معيار عال للإنتاجية و تجعل الفريق يركز على استعمال ما يحتاج إليه ، و عندما ينجح اللاعبون في تحقيق الأهداف لا بد أن يقوم المدرب بتشجيعهم و الافتخار بإنجازاتهم و السعي لتحقيق أهداف جديدة التي يجب تحديدها بشكل واضح لتدعيم التماسك الجماعي و لا بد أن تقوم الأهداف على أساس الأداء المرتبط بقدرات اللاعبين و ليس على أساس النتائج .
- **تشجيع هوية الفريق:** يمكن للمدرب أن يشجع هوية الفريق من خلال اختيار ملابس خاصة بمواصفات معينة بحيث تختلف عن الفرق الأخرى بالإضافة إلى وضع كشف بالأعمال الاجتماعية للفريق تجعل الفريق يختلف عن الفرق الأخرى في بعض الاتجاهات الخاصة.

- **تجنب تشكيل الأحزاب الاجتماعية (العصبة) :** يلاحظ في المجال الرياضي عندما يخسر فريق ما أو حين يتعامل المدرب مع اللاعبين بطرق مختلفة أو حين لا يتم إشباع حاجات اللاعبين فإن ذلك يؤدي إلى ظهور الأحزاب الاجتماعية و الهدف الأساسي من وجودها هو الضغط على القيادات الفنية و الإدارية للإذعان لمطالبها و تؤدي تلك الأحزاب إلى تمزيق الفريق و هنا يجب على القيادة العليا للفريق التحرك بسرعة لاحتواء الوضع و العمل على تحديد أسباب تشكيلها و اتخاذ الخطوات المناسبة للقضاء عليها.

- **تجنب التحولات الكثيرة :** تؤدي التحولات الكثيرة إلى إضعاف التماسك و تجعل من الصعوبة القيام بإرساء علاقة وثيقة بين اللاعبين ، فنجد أن اللاعبين لا يشعرون بالألفة تجاه بعضهم البعض بالإضافة إلى تشكيكهم تجاه أقدمية الجماعة ؛ فعلى سبيل المثال نجد أن الفرق الرياضية بالمدارس و الجامعات تفقد عددا من اللاعبين كل عام بسبب التخرج لذلك يجب على اللاعبين القدامى في الفريق مساعدة اللاعبين الجدد على الاندماج و التأقلم ليشعروا بالراحة و الألفة عقد اجتماعات دورية لأعضاء الفريق : يجب أن يهتم المدرب بعقد اجتماعات دورية مع أعضاء الفريق أثناء الموسم الرياضي بغية التعرف على المشاكل التي يتعرض لها اللاعبون و العمل على إيجاد الحلول المناسبة التي تخدم أطراف الفريق ، كذلك يجب إتاحة الفرصة من خلال هذه الاجتماعات للاعبين من أجل التعبير عن مشاعرهم الإيجابية و السلبية بصراحة ووضوح و بطريقة بناءة لتوجيههم و إرشادهم من أجل تفادي الصراع الداخلي.

- **الاستمرار في مناخ الفريق :** يجب على المدرب الاستعانة ببعض اللاعبين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الاحترام و الحب في الفريق ليشكلوا حلقة وصل بين كل أطراف الفريق و قياداته و بهذه الطريقة يستطيع المدرب أن يكون على اتصال دائم باتجاهات و مشاعر الفريق و تقدم حلقة الوصل وسيلة للتعبير عن آراء و أفكار و مشاعر اللاعبين.

- **الوعي بالأحداث الشخصية لكل عضو في الفريق :** إن اهتمام المدرب بأعضاء الفريق كأفراد عاديين لهم مشاكلهم و اهتماماتهم من الأهمية بمكان لزيادة جاذبية الجماعة و تماسكها ؛ فيجب على المدرب بذل المزيد من الجهد للتعرف على الحياة الخاصة للاعبين خارج نطاق الرياضة مثل معرفة تاريخ ميلادهم و مستوى التحصيل العلمي لكل لاعب

فذلك يؤثر بالإيجاب على نفسية اللاعب و يشعر بأنه في دائرة اهتمام المدرب ما يدفعه إلى مزيد من التماسك الجماعي. (إخلاص محمد عبد الحفيظ وآخرون، 2001، ص.108)

1 - 10 - 6 المدرب الرياضي كقائد:

يعتمد وصول اللاعب و الفريق الرياضي إلى أعلى المستويات الرياضية بعدة عوامل من أبرزها المدرب ؛ إذ يرتبط الوصول إلى المستويات الرياضية العالية ارتباطا وثيقا بمدى قدرات المدرب على إدارة عملية التدريب الرياضي من تخطيط و تنظيم و تنفيذ و تقييم و على قدراته في إعداد اللاعب للمنافسة الرياضية و إدارة هذه المنافسة و كذا قدرته على رعاية و توجيه و إرشاد اللاعبين قبل ، أثناء و بعد المنافسة ، في ضوء ذلك يمكن النظر إلى المدرب الرياضي من حيث أنه قائد يقوم بعملية الإدارة الفنية للاعبين و الفريق ككل كما يقوم بعملية التوجيه ، الإرشاد و الرعاية للاعبين ؛ فقيادة الفريق فنيا عبارة عن علاقة متبادلة بين المدرب (قائد) و مجموعة اللاعبين (أفراد تابعين) حيث يقوم المدرب بالتأثير على سلوك المجموعة بمختلف الطرق و الوسائل بغية الوصول إلى أهداف مسطرة و محددة ؛ فالقيادة تعني كيفية التخطيط للأهداف و تطوير البيئة الاجتماعية و النفسية (تماسك الفريق) هذا ما يزيد من قيمة المدرب و قدرته على قيادة المجموعة (الفريق) من الناحية الفنية (علي فهمي البيك ، 2003 ، ص.33)

1 - 10 - 7 أنواع المدربين

يمثل المدرب احد الشخصيات الرياضية التربوية الفريدة التي تتولى قيادة اللاعبين من خلال عملية تربوية تعليمية منظمة تؤثر في هذه الشخصية و تتأثر بها ، و تتأسس العملية التربوية على مقدار ما يتمتع به المدرب من خصائص و سمات و قدرات و معارف و مهارات تميزه عن الشخص العادي ، و المجال الرياضي أحد المجالات الحيوية التي يمكن أن نرى فيها العديد من أنواع المدربين التي تأثرت و أثرت في الوسط الرياضي ، و يمكن ذكر خمسة أنواع رئيسية للمدربين :

1- المدرب المثالي: هو المدرب الذي يعيش مهنة التدريب و لديه اقتناع تام و عميق بأهمية الدور الذي تلعبه الرياضة و الرياضيين و كذا المنافسة العادلة ، وأهم ما يميز هؤلاء الأشخاص أن لديهم ميل طبيعي لتدريب اللاعبين المبتدئين و كذا الناشئين في سن المراهقة فيركزون

على تعليم إيجابيات الرياضة أكثر من التركيز على اللوائح العامة لمهنة التدريب و ذلك بهدف إعطاء ميزة عن الفريق المنافس أو الخصم الآخر ، و يعتقد هؤلاء من وجهة نظرهم أن المدرب يجب أن يكون أكثر من مدرب و موهوب و يعتبر المكسب أو الخسارة ليس هو بداية أو نهاية العالم.

2- المدرب المستقر (الطواف)- الأحجار الدائرة الطوافة- : هو المدرب الذي يتميز ببساطة شديدة بعدم استقراره في ناد واحد ، بل يفضل الانتقال من ناد إلى آخر بعد فترة وجيزة كما يغلب عليه أنه بدون أهداف معينة ظاهرة ، و هو المدرب الذي لا يبدو مطلقا مقتنعا بمركزه الحالي بسبب نظرته الدائمة إلى زملائه المدربين الذين يعتقد فيهم أنهم أحسن حال منه في أنديةهم و كثيرا ما يصبح هذا النوع من المدربين هائمين لأنهم لا يتعلمون قط كما ليس لديهم القدرة على التعلم ، بل يبدو دائما كما لو كانوا يبحثون أساسا على وظيفة أخرى في ناد أفضل.

3- المدرب المتسلق: هؤلاء المدربون هم الذين هدفهم الوحيد في الحياة هو الوصول إلى القمة في مهنة التدريب ، بل يفعلون أي شيء في سبيل تحقيق المكسب ، و بالنسبة لهؤلاء فإن كلمة الأخلاق موجودة في القاموس فقط و لا وجود لها على أرض الواقع فهم غالبًا ما يعتقدون أن المكسب هو الطريق الوحيد للقمة و لهؤلاء الغاية تبرر الوسيلة ، و لكن لسوء حظهم أن سمعتهم تسبق طلباتهم في حالة تعاقدهم مع أحد الأندية لوظيفة أكبر و أحسن كمدير عام أو مدير فني أو مساعد المدرب العام..... إلخ ، التي نادرًا ما يلتحقون بها . كما يتميز هؤلاء باستخدامهم للهيئة أو المؤسسة التي يقومون بتدريبها لمنافعهم و مصالحهم الشخصية ، و غالبًا ما يخلقون جواً صعباً في الفريق لأنهم غير متعاونين مع الإدارة لأنَّ شغلهم الأكبر هو الفوز لتحقيق المكسب و أن باقي الأمور الأخرى ثانوية في نظرهم ، و دورهم ينتهي عند هذا الحد ، بل بمجرد تحقيق كل ما يرغبون فيه من خلال مركزهم فإنهم يبنذون الوضع و ينتقلون إلى تحديد أهداف أخرى مهما كلفهم ذلك من مشاكل و في حالة فشلهم فإنهم يتركون المكان و خلفهم جروحاً كثيرة يتحمل علاجها الإدارة و المدرب القادم.

4- المدرب الطموح: هم المدربون الذين تجتمع فيهم صفات المدربين الثلاثة السابق ذكرهم و لكن الفرق في درجة تغلب كل ميزة على الأخرى ، يتميز هؤلاء المدربون بأنهم يعرفون هدفهم و كل شيء يفعلوه هو مجند لتحقيق الهدف كما يتميز هؤلاء بأنهم ينتهزون الفرص و جاهزين للتحرك عندما يحين الوقت المناسب.

5- المدرب الطفيلي : هو المدرب الذين يستمر في مهنة التدريب رغم كثير الظروف التي ترغمه على غير ذلك ؛ فهو يخاف أن يفقد أداء الدور القيادي الفني الذي يلعبه المدرب حيث ينتابه شعور داخلي و عميق أنه لن يتمتع بمهام الوظيفة لمدة أطول و لكنه يستمر في الوظيفة لأنه كان على أي حال مدرب لفترة طويلة و هذه تشفع له بعدم ترك المكان ، بالإضافة إلى أنّ هذا النوع من المدربين لا يعرفون ما ستكون عليه الحال إذا غادروا ، و هم مدركين أيضاً أنّهم طالما امتنعوا عن التدريب فمن الصعوبة العودة إليه حتّى إذا أرادوا فلا جدال أن آلام الانفصال حقيقة و عادة ما تأخذ وقت كي تختفي نهائياً في حال ما إذا كانت سوف تختفي (زعي محمد حسن ، 1998 ،ص. 38).

1 - 10 - 8 الأدوار المختلفة لأفراد الفريق الرياضي :

تعتبر عملية كسب الصداقات بين أفراد الفريق و تطوره إلى فريق متماسك و متعاون من العمليات التي تتضمنها ديناميكيات الفريق الرياضي ، و قد أشار كل من أنشل(ANSHEL) 1994 و بيرد(BIRD) 1987 إلى أن توزيع مختلف الأدوار داخل الفريق الرياضي من الأمور الهامة ، و من أهم الأدوار نجد دور القائد الحركي .

1 - 11 القائد الحركي(قائد الفريق):

يطلق على اللاعب في الفريق الذي يؤدي دور مساعد أو معاون للمدرب الرياضي أو المشجع و المساند لزملائه في الفريق ، و القائد الحركي من أكثر اللاعبين نضجا و تعاونا ، يتحدد قائد الفريق بعدة عوامل مثل الأقدمية في الفريق، الأكثر شعبية أو أفضل اللاعبين

مهارة أو عن طريق الاختيار بين اللاعبين أنفسهم أو عن طريق التعيين من القائد الفني للفريق.

يكون القائد الحركي محبوبًا و محترمًا من بقية أفراد الفريق و يتسم بدرجة عالية من مهارة الاتصال كالاستماع الجيد لزملائه و القدرة على الإقناع و الحساسية و التناغم الوجداني ، يحترم السياسات و اللوائح و القواعد المحددة للفريق الرياضي و يتميز بالعلاقات الطيبة مع أعضاء القيادة الفنية و الإدارية للفريق، يعتمد المدرب على مثل هذا النوع من اللاعبين نظرًا لقدرتهم على حل المشاكل التي قد تحدث بين اللاعبين و قدرتهم على اتخاذ القرار و استعدادهم لوضع أهداف عالية التحدي لتحقيقها و ميلهم نحو المثابرة في أداء المهام الموكلة إليهم بقدر كبير من الجهد و عدم الاستسلام و التراخي .

و اللاعب من هذا النوع قريب جدًا من نبض الفريق (PULSE) و على وعي كبير بالمشكلات الشخصية لبعض اللاعبين و موضع ثقة من معظم أفراد الفريق (محمد حسن علاوي ، 1998 ، ص.81)

1 - 11 - 1 معايير اختيار قائد الفريق:

يتم تحديد كابتن الفريق الرياضي في ضوء بعض المعايير التي قد تختلف من فريق إلى آخر و من تلك المعايير نذكر ما يلي :

- أكبر اللاعبين سنًا .
- تاريخ انضمام اللاعب للفريق.
- مستوى الخبرة المهارية و الخطئية للاعب.
- تكليف من طرف القيادة الفنية أو الإدارية للفريق.
- التأثير الإيجابي للاعب على باقي أعضاء الفريق الرياضي.

كما يجب على قائد الفريق أن يتوقّر على جملة من الشروط التربوية و الحركية هي كما يلي :

1 - 11 - 2 الخصائص التربوية لقائد الفريق تتمثل في مايلي :

- 1- لديه القدرة على تحمل جزء من المسؤولية الخاص بتشكيل العمل الجماعي للفريق من خلال تحسين و تطوير أسلوب اللعب.
- 2- توافر السمات القيادية الموثوق بها لشخصية قائد الفريق كالثبات الانفعالي و تحمل المسؤولية و الطموح.
- 3- الصواب في حل المشاكل : لديه القدرة على ملاحظة و تحديد المشكل و الخلاف بين اللاعبين ، العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها بسرعة قبل أن تؤثر سلبيًا على التماسك الحركي والاجتماعي للفريق.
- 4- إجابة الاتصال الاجتماعي بين أعضاء الفريق و مصادر قيادة الفريق الرياضي.
- 5- التمتع باحترام وود الجميع و مبادلتهم نفس الأحاسيس و المشاعر.

1 - 11 - 3 الخصائص الحركية لقائد الفريق تشمل على ما يلي :

- 1- توافر القدرات الخطئية و توظيفها حركيا لصالح جماعة الفريق الرياضي.
- 2- موجه الحركة و نواة العمل الجماعي داخل الملعب.
- 3- حلقة الاتصال بين المدرب و اللاعبين من جهة و بين اللاعبين و مصادر القيادة الداخلية خارج الملعب من جهة أخرى.
- 4- يضمن استخلاف غياب القادة الفنيين داخل و خارج الملعب من خلال القيام بعدد الواجبات الحركية و الاجتماعية.

1 - 11 - 4 الخصائص الاجتماعية لقائد الفريق نذكر منها :

- 1- استثارة دافعية اللاعبين في المواقف الرياضية المختلفة كحالات الهزيمة و تحقيق الفوز.
- 2- القدرة على احتواء المشكلات الفردية بين لاعبي الفريق.
- 3- القدرة على إشاعة جو المرح و الود بين لاعبي الفريق (أحمد أمين فوزي و آخرون ، 2001 ،

1 - 11 - 5 دور القائد في تماسك الفريق الرياضي

إن وحدة الفريق ليست مسؤولية المدرب أو الإدارة فقط و لكن لقائد الفريق نصيب من المسؤولية من خلال النقاط:

- التعرف على زملاء الفريق: يجب أن يتعرّف أعضاء الفريق على بعضهم البعض بشكل أفضل و على القائد أكثر من أجل تذليل الفروق الفردية بينهم.

- مساعدة زملاء الفريق: تعني كلمة فريق وجود لاعبين أو أفراد يعتمدون على بعضهم بطريقة مشتركة من أجل خلق روح الفريق و تعزيز روابط التقارب بينهم.

- تقديم التعزيز الإيجابي لزملاء الفريق: يعمل اللاعب على تدعيم و تأييد زملائه بدلا من توجيه النقد السلبي لهم من أجل بناء الثقة و التأييد.

- تحمل المسؤولية: يجب أن يتعود اللاعبون على تحمل المسؤولية و على المدرب أن يعمل على بعث روح الجماعة بين أفراد الفريق.

- الاتصال بالمدرّب: يتصل أفراد الفريق بالمدرّب بطريقة صريحة و واضحة، فكلما استطاع كل فرد فهم الآخر بشكل أفضل كلما زادت فرص نجاح و انسجام الفريق.

- حل الصراعات: يجب أن يعمل أعضاء الفريق وبمساعدة القائد على حل الصراعات في أنها حتى لا تتفاقم و تولد المشاعر السلبية التي يصعب التكهن بنتائجها مستقبلاً.

- بذل الجهد: لا يبخل الأعضاء و من ورائهم قائد الفريق في بذل الجهد في جميع الأوقات و الحالات ، فالعمل الجاد خاصة في التدريب يساعد و يزيد من تماسك اللاعبين ، وتعتبر

الأوامر و الالتزام بها سلوكاً يحتذى به فالقدوة الحسنة تعد مثلاً جيداً عادةً ما يكون له التأثير الإيجابي على وحدة الفريق و تماسكه (إخلاص محمد عبد الحفيظ ، مصطفى حسين باهي ، مرجع سابق ، ص.111) .

خلاصة : لقد تم في هذا الفصل عرض مفصل لتعاريف و مفاهيم القيادة عموماً و في المجال الرياضي بالخصوص مع التطرّق إلى نظرة الإسلام للقيادة الناجحة و مقوماتها و أهم النظريات التي حاولت تفسير القيادة الرياضية إضافةً إلى أنواع قيادة الفريق الرياضي

و المتمثلة في القيادة الإدارية(رئيس النادي)، القيادة الفنية(المدرّب)والقيادة الحركية(قائد الفريق)كل ذلك من أجل الفهم و التحكم في موضوع الدراسة.

2 - تماسك الفريق الرياضي

2 - 1 ديناميكية الجماعة :

تتعلق دراسة ديناميكية الجماعة بطبيعة التغيرات التي تطرأ على الجماعة الصغيرة نتيجة حدوث حركة في بعض أجزاء الجماعات الكبيرة التي تكون الجماعات الصغيرة ، بيد أن الاصطلاح يشير إلى دراسة التحولات الاجتماعية المستمرة التي تطرأ عليها ، لقد أصبحت دراسات الجماعات الصغيرة متطورة و ناضجة خلال الحرب العالمية الثانية نظراً لأهمية الجماعات القتالية الأولى في الميدان و دورها المتميز في تحقيق النصر على العدو لأنها تقف على خط النار الأول و منها تستمد الوحدات و التشكيلات العسكرية معنوياتها لا سيما عند صمودها في أرض المعركة و تصديها للعدو و فرض الهزيمة عليه بعد منعه من التقدم ، و يعد جارلس كولي و جورج زيمل أول من وضع الأسس العلمية لدراسة الجماعة الأولية في مطلع القرن الحالي و بين الفروق الأساسية بين الجماعة الأولية و الثانوية .

في المجال الرياضي فإن ديناميكية الجماعة الرياضية تدور حول الحوارات التي تأخذ مكانها بين القائد و الأتباع و القرارات التي يتوصلون إليها بشأن توزيع الأدوار و التدريب و المباريات و الواجبات و الحقوق و حل المشاكل و العراقيل، كما تتعلق ديناميكية الجماعة الرياضية ببنائها الاجتماعي ، وظائفها أ أهدافها و العلاقات بين أعضائها بالإضافة إلى التغيرات التي تطرأ عليها نتيجة ظروفها و ملابساتها و إيديولوجيتها و قيمها و كذا سلوك أفرادها (إحسان محمد الحسن ، 2005 ، ص.33)

2 - 1 - 1 حجم الجماعة و أشكالها :

يطلق لفظ الجماعة Group على أي تجمع يضم فردين أو أكثر يحدث بينهم تفاعل اجتماعي Group Intraction، يعتمد فيها كل واحد على الآخر و يؤدي كل واحد دوراً معيناً في سبيل تحقيق المصالح العامة أو الأهداف المشتركة للجماعة و بهذا تصبح كل من الأسرة ، جماعة الأصدقاء و رفاق النادي بمثابة جماعات نفسية Psychological Groups و

قد دلت الدراسات الحديثة في مجال ديناميكية الجماعة على أن حجم الجماعة و ما ينتظمها من أفراد يؤثر في نمط التفاعلات الاجتماعية التي تحدث داخلها تماما كما يؤثر في سلوك أفراد تلك الجماعات ، و من أشكال الجماعات :

- **جماعة ثنائية الأفراد:** يطلق على الجماعة التي تتكون من فردين فقط جماعة ثنائية الأفراد ، تتم التفاعلات الاجتماعية داخلها بالتعاون و الإيجابية تبعا لحجمها و قلة أفرادها ، تنمو هذه الجماعة و تتكون بصفة تلقائية عن طريق التبادل الاجتماعي الذي يعني تبادل الأخذ و العطاء بما يفيد التأثير المتبادل بين الأفراد حيث يبدو كل فرد في حاجة للطرف الآخر .

- **جماعة ثلاثية الأفراد:** توضح البحوث أن مثل هذه الجماعات غالبا ما تكون غير مستقرة و تنمي التنافس بين أفرادها و لذا فهي غالبا ما تنقسم إلى جماعية ثنائية الأفراد و شخص خارجي غالبا ما يكون غير راض عما آل إليه حال الجماعة.

- **جماعة تتألف من أكثر من ثلاثة أفراد:** أثبتت الدراسات و البحوث أن هذه الجماعات كلما زاد حجمها زادت المنافسة داخلها و غالبا ما تحقق هذه الجماعات قدرا من الإشباع لأفرادها أكثر مما تحققه الجماعات الأكبر عددا (مجدي أحمد محمد عبد الله ، 2002 ، ص.119).

2 - 2 مفهوم الفريق الرياضي :

قدم محمد حسن علاوي 1992 تعريفا للفريق الرياضي حيث يعرفه بأنه «فردين أو أكثر يسلكون طبقا لمعايير مشتركة و لكل فرد أو لاعب دور يؤديه مع تفاعل هذه الأدوار بعضها مع بعض للسعي وراء تحقيق هدف مشترك" (محمد حسن علاوي ، مرجع سابق ، ص.37).

2 - 2 - 1 بناء الفريق الرياضي

أشار كل من ديفيد فرانسيس و دونالد يونج(1992) إلى أن الفريق الرياضي ليس عبارة عن مجموعة من اللاعبين يرتدون زيا موحدا ، بل هو أبعد من ذلك ؛ فالفريق الرياضي

هو مجموعة نشطة من الأفراد الذين التزموا بإنجاز أهداف معينة و الذين يعملون معا بصورة متفاعلة و يستمتعون بذلك و يقدمون نتائج مرتفعة القيمة .

لكي يمكن بناء فريق رياضي على أسس علمية واضحة فإنه ينبغي أولا قيام تعاون بين الأفراد و الطاقم الفني و الإداري و اجتماع اللاعبين حول قائد واحد في الميدان يوجه سلوكهم و ينظم الصفوف ، بالإضافة إلى وجوب تحديد الأهداف الأساسية و السياسات المحددة للفريق الرياضي مع الأخذ بعين الاعتبار دور كل فرد و اتفاق القيادة و اجتماعها خدمة للأهداف المسطرة (محمد حسن علاوي ، نفس المرجع ،ص.39)

2 - 2 - 2 أنواع الفرق الرياضية :

إن الغرض الأساسي من تصنيف الفرق الرياضية هو التعرف على نوع العلاقات السائدة بين أعضاء كل منها و أنماط التفاعل بينهم و طبيعة الأهداف التي يسعى إليها أعضاء الفريق و تختلف الفرق الرياضية فيما بينها:

- **من حيث الجنس** : تختلف فرق الذكور عن فرق الإناث و يرجع الاختلاف بينها إلى

أثر المتغيرات البدنية و الفسيولوجية بالإضافة إلى المتغيرات النفسية و الاجتماعية ، كما تعزى أيضا إلى أثر ثقافة المجتمع من حيث العادات و التقاليد التي تفرضها على الذكور و الإناث.

- **من حيث العمر الزمني** :تختلف الفرق من حيث العمر الزمني لأفرادها حيث تختلف

فرق الأطفال عن فرق الشباب و عن فرق الصبية و المراهقين ،فلكل نوع من هذه الفرق طبيعة خاصة تفرضها طبيعة النضج البدني و العقلي و الانفعالي و الاجتماعي التي يكون عليها كل نوع من هذه الفرق.

- **من حيث الحجم** :تتنوع الفرق ما بين صغيرة جدا مثل زوجي التنس و تنس الطاولة

التي تتكون من فردين فقط ، و فرق صغيرة مثل فرق البولو و الجمباز ، الدراجات التي تتكون من ثلاثة إلى خمسة أفراد و فرق متوسطة الحجم مثل فرق الجيدو، الكاراتيه و المصارعة و الملاكمة التي يشترك أعضاؤها في جميع الأحزمة أو الأوزان المقررة حيث

يتراوح عدد أفراد الفريق من خمسة إلى عشرة أفراد ، كما أن هناك فرق كبيرة الحجم مثل فرق الألعاب الجماعية التي تتكون غالبا من أكثر من عشرة لاعبين.

- **من حيث الدوام :** هناك فرق تتميز باستمراريتها مثل فرق الأندية و الهيئات و فرق موسمية الدوام مثل فرق المدارس و الجامعات التي يرتبط تكوينها غالبا بالموسم الدراسي ، و فرق يكون دوامها على فترات مثل المنتخبات التي يرتبط تكوينها و نشاطها بالدورات و البطولات سواء كانت محلية أو دولية.

- **من حيث الأداء :** تختلف الفرق من حيث طبيعة أدائها إن كان فرديا يقوم به عضو بمفرده أو جماعيا يشترك فيه جميع أعضاء الفريق ؛ ففريق الدراجات يكون أداء كل عضو من أعضائه منفردا و كذلك في الملاكمة و المصارعة و الجباز ، أما في الألعاب الجماعية فيكون الأداء جماعيا يشترك فيه جميع أعضاء الفريق المتواجدين بالملعب.

- **من حيث الاتصال:** يتصل أعضاء فرق الألعاب الجماعية حركيا و فكريا و انفعاليا خلال المباراة بينما يتصل أعضاء فرق الألعاب الفردية فكريا و انفعاليا فقط؛ حيث يقوم كل لاعب بأداء مهامه الحركية منفردا دون أي اتصال حركي مباشر بزملائه أعضاء الفريق ، وبالرغم من هذا إلا أن اللاعب يتصل بزملائه فكريا و انفعاليا حيث تؤثر نتائجه في زيادة دافعية الأعضاء الآخرين.

- **من حيث نمط التفاعل :** تصنف الفرق الرياضية تبعا لنمط التفاعل بين أفرادها إلى فرق يتم فيها التفاعل المباشر مثل فرق الألعاب الجماعية و هي كذلك الفرق التي يكون الاتصال فيها مباشرا بين الأعضاء ، و هناك فرق أخرى يكون فيها التفاعل غير مباشر مثل فرق الألعاب الفردية(أحمد أمين فوزي و طارق أحمد بدر الدين ، مرجع سابق ، ص.24)

2 - 2 - 3 الفريق الرياضي لكرة القدم :

يتكون فريق كرة القدم من 11 لاعبا أساسيا فوق الميدان، لكل واحد دوره و مركز لعبه بالإضافة على 7 لاعبين على مقاعد الاحتياط يقودهم مدرب و طاقم فني يسهر على توجيههم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة و الرفع من سمعة الفريق و تمثيل ألوانه أحسن تمثيل، تلعب كرة القدم بين فريقين يتألف كل واحد من أحد عشر 11 لاعبا يستعملون كرة

منفوخة فوق أرض ملعب مستطيلة (105م-68م) حيث يحاول كل فريق إدخال الكرة في مرمى الفريق المنافس بقوانين محددة ، و الفريق الذي يسجل أكبر عدد من الأهداف يعتبر الفائز (جميل نصيف ، مصدر سابق،ص.66).

2 – 3 تماسك الفريق الرياضي:

يتبادر إلى الذهن من أول وهلة جملة من الخصائص التي منها ؛ شعور اللاعبين بانتمائهم إلى الفريق و انتشار المشاعر الودية بين اللاعبين و سيادة الولاء و الحب و اتجاههم نحو هدف مشترك ، كما يشير إلى تميّز أفراده بالروح المعنوية العالية التي تتمثل في استعداد كل لاعب لتضحية بمصالحه الخاصة من أجل المصلحة العليا للفريق الرياضي (محمد حسن علاوي، 1998، ص.32)

2 – 3 – 1 تعريف التماسك:

عرّف كارتررايت Carthwrith وزاندر Zender (1993) التماسك بأنه يشير إلى جاذبية الجماعة لأعضائها. يعتبر موضوع التماسك المحور الذي تدور عليه معظم الإجراءات في الفرق الرياضية خاصة منها الناجحة ؛ فالمدربون الناجحون يؤمنون بأنّ التماسك هو العامل الحاسم في نتائج الفريق الرياضي.

إنّ الفريق الأكثر تماسكا يكون أكثر تفاعلا و سعيا من أجل تحقيق الفوز ؛ فلاعب كرة القدم في الفريق المتماسك يهتم بتوصيل الكرة إلى زميله بالطريقة التي تساعد على التحكم في استقبالها ، كما يهتمّ بتوصيل الكرة إلى الزميل الأقرب منه إلى الهدف و بالتالي تكثر محاولات التمرير الدقيق عن المحاورة بالكرة أو التقدّم بها في الفرق الأكثر تماسكا .

أشار مورفنشو Marvin Show 1971 في تحليل دراسته على الفرق الرياضية الجماعية أنّ أعضاء الفريق الأكثر تماسكا يعملون بجهد أكبر و تعاون أفضل لإنجاز أهداف الفريق ، كما أشار كارترريت Carthwrit 1968 أنّ الفرق المتماسكة اجتماعيا يتحمل أعضاؤها العمل و يبذلون جهدا أكبر من الفرق الأقل تماسكا ، كما تزداد لديهم الفرص لأداء أفضل (أحمد أمين فوزي ، طارق محمد بدر الدين، 2001)

2 - 3 - 2 أنواع تماسك الفريق الرياضي :

أشار كارون(1982) إلى أنه يمكن تقسيم تماسك الفريق الرياضي إلى بعدين أساسيين هما

2 - 3 - 2 1 تماسك المهمة:

يعكس درجة عمل أفراد الفريق معا لتحقيق الأهداف المشتركة ، بداية بتكوين الفريق و تحديد مراكز اللاعبين و أدوارهم وواجباتهم ؛ مع تكامل هذه الأدوار و الواجبات في عمل جماعي مشترك .

2 - 2 - 3 2 تماسك الجماعة:

يعكس درجة العلاقات بين أفراد الفريق الرياضي و درجة حبهم و مزاملتهم و جاذبية العلاقات بينهم نتيجة لمشاركتهم الاجتماعية خارج حدود الملعب ؛ مما يؤدي إلى وجود روابط عاطفية و اجتماعية بينهم (محمد حسن علاوي ، مرجع سابق ،ص.35).

فقد أوضحت نتائج دراسات هيرHere و كولينزCollins أن التماسك الاجتماعي الذي يقاس عن طريق معرفة التجاذب بين أفراد الفريق مرتبط بدرجة الاتصال بينهم و مدى استعدادهم للتأثر بالجماعة.

2 - 4 نظريات التماسك

لقد أولى العلماء الاهتمام الكبير بدراسة الجماعات ، و نظرا لتطور مفهوم التماسك منذ العصور الوسطى و إلى ما وصل عليه في العصور الحديثة فقد ظهرت نظريتان للتماسك هما:

2 - 4 - 1 النظرية الأولى:

هي نظرية الجاذبية "Group Akrative" و أصحابها (فستنجر) و (شاستر) و (باك) و تلاميذهم الذين أقاموا نظريتهم على أنه يوجد التماسك فقط إن وجدت الجماعة ، و يرى اصحاب هذه النظرية أن الجاذبية هي القياس الوحيد للتعرف على تماسك الجماعة و هي محصلة القوى التي تؤثر على أفراد الجماعة للاستمرار أو البقاء في الجماعة ؛ وبالتالي فإن الجاذبية للجماعة هي الرباط الذي يبقي على العلاقات بين أعضاء الجماعة ، و لقد

أوضح "سارتر و باك و ليبو" أن جاذبية الجماعة هي مفتاح دراسة التماسك في الجماعة فهي التي توجه طموح الفرد و تؤثر في مستواه ، و يرى "دوفيش و كيلى و شابيرد" أن جاذبية الجماعة ترتبط ارتباطا وثيقا بشعور الفرد بقيمته و كيانه في الجماعة ؛ فالعلاقة بين الجماعة و تحقيق حاجات العضو في الجماعة علاقة مباشرة حيث تلعب الجاذبية دورا إيجابيا أو سلبيا في استمرار أو ترك العضو للجماعة من حيث شعور الفرد بجاذبيتها أو عدم جاذبيتها له .

يرجح أصحاب نظرية الجاذبية مصادر هذه الجاذبية إلى:

- الجماعة في حد ذاتها مصدر جاذبية الفرد لها عن طريق أعضائها و من خلال تحقيق مكانة معينة للعضو خارج الجماعة أو قد يكون اعضاء الجماعة مصدرا لجاذبيتها أو قد يكون الاثنان معا.
- الجماعة وسيلة لتحقيق حاجات الفرد خارج الجماعة ؛ فقد تكون مصدر أمن وطمأنينة له في البيئة الخارجية و قد تكون همزة الوصل بين الفرد و مجتمعه الخارجي حيث تمكنه من الاتصال الاجتماعي ببيئة معينة يجب الانتماء إليها كعضويته في ناد معين.

2 - 4 - 2 النظرية الثانية:

أصحاب هذه النظرية (جرس) و (مارتن) و (قيبوا) الذين يرون أن التماسك له عدة مظاهر منها افتخار الأعضاء في الجماعة ببعضهم البعض خارج إطارها و عدم الرغبة في الانتقال إلى جماعة أخرى ، و بالشعور بالانتماء و تحدثهم عن ذواتهم و سيادة الود و الولاء للجماعة و الانسجام و التنسيق مع أفرادها ، و أن يعملون معا على تحقيق هدف مشترك ، و أن يكونوا على استعداد لتحمل المسؤولية والدفاع عنها ضد النقد و الهجوم من خارج الجماعة اثناء الأزمات.

يرى أصحاب هذه النظرية أن التماسك له صلة وثيقة بأهداف الجماعة و حركتها و معاييرها و توزيع الوظائف و الأدوار بين الأعضاء.

ويعد النظر إلى تماسك الجماعة على أنه جاذبية الجماعة فقط ، أي دراسة جانب واحد من تماسك الجماعة ، مع إغفال باقي الجوانب والتي تكمن فيها دراسة تماسك الجماعة دراسة

فعالة ، بحيث يمكن من خلالها إلقاء الضوء على كل ما يدور في الجماعة من علاقات وتفاعلات.

ويتفق الباحث مع النظرية الأولى في تفسيرها لمفهوم التماسك داخل الجماعة ، إذ أن الفرد غالباً ما ينتمي إلى الجماعة التي توفر له قدراً كبيراً من السعادة ويشعر بالراحة النفسية بانتمائه لتلك الجماعة ، وهذا بالتأكيد ينطبق مع التكوين النفسي للفرد الذي عانى ويعاني الكثير من الصعوبات في الوسط الخارجي ، الأمر الذي يجعله يبحث عن الأجواء التي توفر له قدراً من الراحة والشعور بالسعادة ، وقلما نجد شخصاً ينتمي إلى جماعة معينة من أجل أن يتباهى أو يتفاخر بأفراد مجموعته ، وهو الأمر الذي تشير إليه النظرية الثانية(أحمد أمين فوزي - 2014 ، ص.98).

2 - 5 عوامل تماسك الفريق الرياضي:

الشعور بالانتماء : يعتز كل فرد أو لاعب بالانتماء إلى جماعة كالأسرة و جماعة الأصدقاء و الفريق الرياضي إلى غيره من الجماعات ، و يزداد تفاعله مع بقية الأفراد فيصبح كلاً من كل متكامل و مترابط فعندئذ تصبح الحاجة إلى الانتماء من دوافع الاستمرارية في عضوية الفريق الرياضي ، و تلعب مكانة الفريق في المجتمع دوراً هاماً في زرع الشعور بالانتماء إليه ؛ فكلما ارتفعت هذه المكانة زادت الجاذبية و العكس صحيح .

تحقيق الفرد لذاته من خلال مكانته في الفريق الرياضي :يقدم كل فريق ما يستطيع لإشباع حاجيات اللاعبين ، و إذا ما وجد اللاعب إشباعاً لحاجياته بما يتناسب مع طموحه زاد ذلك من تمسك اللاعب بفريقه لأن ذلك كفيل بتحقيق ذاته و تأكيدها.

الشعور بالنجاح :يؤدي نجاح الفريق الرياضي في تحقيق الأهداف المسطرة أو تحقيق المزيد من البطولات و الانتصارات إلى شعور اللاعبين بالسعادة المشتركة و إلى الثقة

بأنفسهم و ارتفاع مستوى طموحاتهم و بالتالي زيادة الرابطة بينهم وولائهم للفريق والاستمرارية في عضويته.

حوافز الفريق : تلعب الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية دورا هاما في جاذبية الفريق الرياضي ؛ فتحقيق النتائج الطيبة يعود على اللاعبين بحوافز مغزاها غالبا ما يكون تقدير اللاعبين أكثر منها سداً لحاجاتهم المادية ، فحفلات التكريم و التقدير و الاهتمام بالنتائج المحققة كلها من العوامل التي تدفع باللاعب إلى الاستمرارية في عضوية الفريق الرياضي و التمسك به و الولاء له .

توافر القيادة المناسبة: كثيرا ما يحاول بعض اللاعبين الانضمام الى فريق معين بسبب قيادته ؛ فالإداري أو المدرب الرياضي أو الرئيس من القيادات التي تلعب دورا هاما في العمل على تماسك الفريق الرياضي ، فكلما ارتفع مستوى القيادة في الفريق أدى على نجاحها في مهامها و انعكس على جاذبية الفريق لأعضائه (أحمد أمين فوزي - مرجع سابق) ويرى حامد زهران (2000) أن هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة وأهم هذه العوامل.

- 1- **إشباع حاجات الأفراد :**تزداد جاذبية الجماعة للأفراد ويزداد تماسكها كلما شعر الأفراد بأن حاجاتهم يمكن إشباعها عن طريق الانضمام للجماعة .
- 2- **المكانة :**كلما زادت مكانة الأفراد داخل الجماعة، أو كلما زادت المكانة التي يحصل عليها الفرد إذا انضم للجماعة زادت جاذبية الجماعة وزاد تماسكها.
- 3- **التعاون :**تؤدي العلاقات التعاونية إلى تماسك الجماعة وزيادة جاذبيتها، وقد قام " دويتش(1953) " **Deutsch** " بإجراء تجربة على جماعة من الطلاب وطلب منهم حل مشكلة معينة وقسمهم إلى جماعات تعاونية وجماعات تنافسية. وأخبرهم أن الأفراد سوف يحصل كل منهم على درجة تتوقف على مستواه بالنسبة للأفراد الآخرين ووجود الود بين أفرادها وحاول كل منهم التأثير على الآخرين ، وتقبل كل منهم محاولات الآخرين للتأثير فيه بعكس الجماعات التنافسية .

- 4- زيادة التفاعل بين أفراد الجماعة: كلما زاد التفاعل بين أفراد الجماعة زادت جاذبيتها لأفرادها وزاد تماسكها.
- 5- الأحداث خارج الجماعة: مثل تحسين حالة الجماعة كزيادة الأجر أو تقدير النجاح في عمل ما وكذلك النقد الذي يوجه من الخارج إلى الجماعة.
- 6- الخصائص المحببة: حيث تتحلى الجماعة بخصائص محببة وسارة .
- 7- الوفاق: ويتمثل في اتفاق الجماعة في حل المشكلات الجماعية .
- 8- الخبرات السارة: بالنسبة للأفراد في الجماعة
- 9- المناخ الديمقراطي: إن سيادة المناخ الديمقراطي في الجماعة يساعد على جاذبية الفرد للجماعة ويعكس المناخ الأوتوغرافي، الاستبدادي ويعكس مناخ الحرية المطلقة والفوضى.
- 10- الاتصال: سهولة الاتصال بين أفراد الجماعة.
- 11- الرضا عن المعايير: اتفاق معايير الجماعة مع معايير الفرد.

2 – 6 تصدع الفريق الرياضي :

يعتبر التماسك عاملا مهما من عوامل نجاح الفريق الرياضي و بلوغه الأهداف المسطرة ؛ إلا أن هناك بعض الهزات التي تعترض مشوار الفريق فتؤثر على تماسكه و انسجام أفراده مثل شدة المنافسة أو الإحباط بين أفراد الفريق نتيجة لتوالي النتائج السلبية أو الهجرة المفاجئة لبعض العناصر ، و بقدر ما تؤثر هذه العوامل و غيرها على تماسك المجموعة إلا أن بعض الباحثين يرى أن تأثيرها لا يكون دوما سلبيا ؛ فقد تسهم في رفع همم اللاعبين فيبذلون المزيد من العمل في محاولة إعادة تنظيم صفوف و بناء الفريق الرياضي من جديد .

قد يؤدي تصدع الفريق إلى انقسامه و تفرق لاعبيه و انفراد كل لاعب في العمل ، كما قد تتطور نتائج التصدع إلى العدائية بين اللاعبين في صور محاولة السيطرة على الجماعة و الاتهامات و تبادل اللوم و السخرية ؛ ما يؤدي إلى عدم التعاون و قلة التنسيق بين مجهودات اللاعبين و بالتالي الفشل في انجاز المهمة المنوطة بالفريق الرياضي .

يرجع محمد علاوي (1992) تصدع الفريق إلى جملة من العوامل هي :

- فقدان الثقة المتبادلة بين اللاعبين و انقسامهم إلى مجموعات غير متباينة ما ينجر عنه غموض الدور و بالتالي عدم الشعور بالانتماء.
- نقص الإيمان بالهدف المشترك من خلال الفجوة بين إمكانيات الفريق و الأهداف المسطرة و بالتالي عجز الفريق الرياضي على كافة الأصعدة.
- طغيان الأنانية و حب الذات من خلال محاولة كل لاعب تحقيق المزيد من المكاسب الشخصية على حساب المكاسب العامة للفريق العامة للفريق الرياضي و منه محاولة بعض اللاعبين اكتساب الشعبية لدى الجماهير على حساب بقية أعضاء الفريق .
- ضعف الجانب الإداري بعدم تقنين الضوابط و المعايير التي تحكم سلوك اللاعبين و تحديد قواعد الثواب و العقاب و التراخي في تطبيقها .
- انهيار سبل الاتصال أو عدم فاعليتها بين أطراف الفريق الرياضي لاعبين و طاقم تدريبي و إدارة.

كما يرى **محمد خالد حشوش** أن هناك عوامل تحول دون تماسك الفريق الرياضي إذ على الرغم من أن التماسك مهم جدا في رفع مستوى الفريق و تحقيق نتائج أفضل إلا أنه قد يصادف الفريق جملة من العوامل التي تحول دون تحقيق هذا التماسك المنشود و من جملتها نذكر ما يلي :

- التعارض بين الشخصيات في الجماعة.
- صراع المهمة و الأدوار الاجتماعية بين أعضاء الجماعة.
- انهيار الاتصالات بين أعضاء الجماعة أو بين الأعضاء و القيادة العليا.
- التحول المتكرر لأعضاء الفريق (انتقالهم من فريق لآخر).
- عدم الاتفاق على أهداف الجماعة.
- نقص التفاعل بين أعضاء الجماعة.
- نقص التعاون و زيادة التنافس داخل الجماعة.
- انخفاض مكانة الفرد داخل الجماعة.
- سيادة الجو الاستبدادي و شعور الأفراد بسيطرة أطراف معينة داخل الجماعة (خالد محمد

خلاصة :

لقد تم في هذا الفصل الحديث عن ديناميكية الجماعة باعتبارها النواة الأولى لكل أشكال التفاعل الاجتماعي ليتطرق الباحث بعدها إلى حجم و أشكال الجماعة قبل أن يتناول مفهوم و بناء الفريق الرياضي و كذا أنواع الفرق الرياضية لينتقل بعدها إلى عرض مفصل لتعاريف و مفاهيم تماسك الفريق الرياضي مع التطرق إلى أهم النظريات التي حاولت تفسير التماسك الرياضي إضافة إلى أنواع التماسك و أهم نظرياته و كذا عوامل تماسك الفريق و تصدّعه .

الفصل الثاني: العلاقة النظرية ما بين المفاهيم في ضوء الدراسات السابقة و المشابهة

تمهيد :

تعتبر الدراسات السابقة و المشابهة محورا هاما من محاور الدراسة ، باعتبارها استعراض للبحوث التي سبق و أن تناولت موضوع بحثنا أو جانبا منهو ذلك لمعرفة مختلف الأبعاد التي تحيط بالموضوع محل الدراسة من أجل تفادي الأخطاء و الهفوات التي وقع فيها الباحثون من قبل و التعرض لمواطن الخلل قصد سد ثغراته ، كما يمكن الاستفادة من هذا المحور من خلال تفادي معالجة الإشكاليات التي سبق و أن تم التعرض إليها و محاولة الباحث طرح إشكالية جديدة تتناول الموضوع محل الدراسة من جوانب أخرى لم يتم التطرق إليها في الدراسات السابقة.

من أجل كل هذا فقد قام الباحث بجمع ما أمكن جمعه من المراجع التي تخدم الموضوع في أحد أطرافه أو فيهما الاثنين مع مراعاة ما توصل إليه الباحثون خاصة فيما يتعلق بموضوع القيادة الرياضية لما لها من دور بارز في خدمة أهداف الفريق و الوصول إلى تحقيقها ، و سوف يتم في هذا الفصل محاولة عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة و المشابهة من خلال إبراز العلاقة النظرية ما بين المفاهيم موضوع الدراسة.

الدراسات السابقة و المشابهة

■ دراسة إيزيس سامي عام 1986 عن العلاقة بين السلوك القيادي لمدربي الكرة الطائرة من جهة و الإنجاز الرياضي للفريق من جهة أخرى ، أجريت الدراسة على عينة من مدربي

الكرة الطائرة و عددهم 12 مدرب و جميع اللاعبين المنتجين في بطولة الجمهورية المصرية للشركات و عددهم 106 لاعب و قد استخدمت الباحثة الاستبيان الوصفي للسلوك القيادي و أظهرت النتائج وجود ارتباط بين السلوك القيادي و الإنجاز الرياضي .

■ دراسة **سليم عبد المجيد 1987** عن السلوك القيادي لمدربي بعض الألعاب الجماعية و أجراها على عينة مكونة من 375 لاعبا من الدرجة الأولى في الأردن و في الألعاب الجماعية – كرة القدم – كرة السلة – كرة اليد – الكرة الطائرة ، و استخدم مقياس الأسلوب القيادي للمدربين ، أظهرت النتائج تميز مدربي الألعاب الجماعية بالاهتمام بالأسلوب القيادي المهم بالأداء و العلاقات معا.

■ دراسة **محمود يحيى 1988** عن الأسلوب القيادي لمدربي فرق كرة السلة – الأسلوب المركز حول الأداء و الأسلوب المركز حول العلاقات – أجريت الدراسة على عينة قوامها 160 لاعبا من الدرجة الأولى لكرة السلة بجمهورية مصر العربية ، استخدم الباحث مقياس الأسلوب القيادي للمدربين و أوضحت النتائج أن جميع مدربي الفرق يولون اهتمام كبير بالأسلوب القيادي المتمحور حول الأداء عن الأسلوب القيادي المهم بالعلاقات.

■ دراسة **مصطفى كامل 1990** عن العوامل المرتبطة بالسلوك القيادي في المجال الرياضي حيث أجريت الدراسة على عينة قوامها 218 لاعب من الفرق الرياضية المشتركة في مسابقات الدوري الممتاز ، الدوري العام ، دوري الدرجة الأولى و الثانية في الألعاب الجماعية كرة القدم ، كرة السلة ، الهوكي كرة اليد و الكرة الطائرة و استخدم الباحث مقياس السلوك القيادي لمدربي الأنشطة الرياضية الجماعية بجمهورية مصر العربية إذ تتحدد طبيعة و نوعية السلوك القيادي على عدة عوامل : المهم الوظيفية للمدرب ، مقدار ما يتسم به اللاعبون من حساسية و تؤثر عصبي ، النمط القيادي للمدرب ، مقدار ما يتسم به اللاعبون من دافعية للإنجاز الرياضي و من صلابة و قوة الإرادة .

■ دراسة **يونججودث youngjudith** التي أجراها على العلاقة بين خصائص القائد و أداء الفريق ، أجريت الدراسة على عينة مكونة من 89 مدرب منهم 25 مدربة و على عينة تمثل 11 لاعب لكل فريق أي ما مجموعه 979 لاعب ، استخدم الباحث استبيان وصف

السلوك القيادي و كان من أهم نتائجه ارتباط نجاح الفريق بسلوك القائد فإهتمامه بالبنية المحركة للفريق مباشرة و إهتمامه بالإنتاج و إيمانه بالفوز(وفاء درويش، 2014).

■ رسالة محمد فوزي في فلسفة التربية البدنية و الرياضية سنة 2004 بعنوان "السلوك القيادي للمدربين و علاقته بتماسك الفريق و دافعية الإنجاز لدى لاعبي الفرق الرياضية بالجامعات المصرية" ، اشتمل مجتمع البحث على لاعبي الفرق الرياضية في رياضات : كرة السلة ، كرة اليد ، الكرة الطائرة ، السباحة ، التتابع في ألعاب القوى ، و كان قوام المجتمع 1620 رياضي ، تم اختيار عينة قدرها 424 لاعب ، استخدم الباحث الأدوات التالية : مقياس السلوك القيادي للمدرب الرياضي ، مقياس تماسك الفريق الرياضي و مقياس دافعية الإنجاز الرياضي ، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

-وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين السلوك القيادي للمدربين و تماسك الفريق الرياضي لدى لاعبي الفرق الرياضية.

-وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين السلوك القيادي و دافعية الإنجاز لدى لاعبي الفرق الرياضية ، و في ضوء النتائج أكد الباحث على ضرورة مراعاة المدرب للعلاقات الانسانية و العمل على تنمية و تدعيم العمل الجماعي و الوصول إلى إشباع حاجات و مشاعر و أحاسيس اللاعبين (أمين فوزي ، ط1، 2004).

■ دراسة سليم جزار بعنوان "علاقة المدرب بالمتدرب من خلال الأسلوب القيادي للمدرب" حيث تطرق الباحث إلى محاولة التعرف على الأسلوب القيادي الأنجع لبعض الفرق الرياضية في الرياضات الجماعية ، استخدم المنهج الوصفي و مقياس الأسلوب القيادي الذي يتكون من محورين أساسيين : الأداء و العلاقات ، وخلصت الدراسة إلى أن القائد يستطيع أن يحافظ على التوازن بين الإهتمام بالعمل و التركيز على العلاقات من أجل فعالية أفضل من لاعبي الفرق المبحوثة.

■ دراسة عمراوي محمد تحت عنوان " علاقة الاتصال و السلوك القيادي عند المدرب الرياضي بتماسك الفريق الرياضي" حيث حاول الباحث من خلال الدراسة معرفة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين و جاءت أهداف الدراسة على النحو التالي :

- معرفة مدى تأثير خبرة المدرب على تماسك الفريق الرياضي

- إبراز الكفاءة العلمية للمدرب و مدى أهمية توظيف الخبرة و المؤهل العلمي لتحسين مهارة الاتصال بين المدرب و باقي أفراد الفريق الرياضي .
استعمل الباحث المنهج الوصفي المناسب لمثل هذا النوع من الدراسات و هو تشخيص الظاهرة و كشف جوانبها و تحديد العلاقة بين عناصرها ، و كانت عينة الدراسة متكونة من 109 لاعبا ينتمون إلى عشرة أندية بالإضافة إلى 16 مدربا ينشطون في نوادي الكرة الطائرة صنف الأكاير في ولاية الجلفة ، أما أدوات الدراسة فقد اعتمد الباحث على :

- مقياس تماسك الفريق الرياضي المصمم من طرف محمد حسن علاوي
 - مقياس مهارات الاتصال للمدرب مصمم من طرف محمد حسن علاوي
 - مقياس السلوك القيادي للمدرب الرياضي لصاحبيه بفيفر و جونت قام بترجمته إلى اللغة العربية عبد الباري درة.
- خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- زيادة الاتصال ترتبط بعلاقة دائرية مع زيادة التماسك الاجتماعي.
- نجاح عمل القائد مرهون بالأسلوب القيادي الذي يفرضه الموقف.
- العملية القيادية لا تخضع للخبرات الذاتية و الاجتهادات و لا تعتمد على عامل الصدفة ، بل تخضع للتعلم و التدريب(محمد عمراوي ،2015).
- دراسة فارس بكة تحت عنوان (السلوك القيادي للمدربين و علاقته بدافعية الانجاز – انجاز النجاح و تجنب الفشل- لدى لاعبي المستوى العالي) أين حاول البحث معرفة العلاقة بين المتغيرين ، و لأجل التأكد من الفرضيات المقترحة استعمل الباحث المنهج الوصفي الملائم لطبيعة الدراسة و استعان بمقياس السلوك القيادي للمدرب الرياضي المصمم من طرف أبو زيد عام 1990 ، تمثلت عينة الدراسة في 269 لاعبا ينشطون في الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم في الموسم الكروي 2013/2012، و خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- يعتمد مدربو كرة القدم جميع أنواع السلوك القيادي بدرجات متفاوتة.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي للمدرب و المتغيرات التالية (جنس و سن المدرب، الإرشاد-العدالة- خبرة المدرب- انتماء اللاعب- التقدير الاجتماعي- سن و خبرة اللاعب).

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين دافعية الانجاز و متغيرات انتماء سن و خبرة اللاعب.
- هناك اختلاف في ارتباط السلوك القيادي في الأبعاد التالية(التدريب- الإرشاد- العدالة- دافعية الانجاز- التقدير الاجتماعي- المشاركة – السلوك التسلطي و الديمقراطي). (فارس بعه، 2014).

■ دراسة **كواش رضا توفيق** تحت عنوان (دور علاقات الجماعة في تفعيل تماسك الفريق الرياضي) حيث حاول الباحث من خلال الدراسة معرفة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين و جاءت أهداف الدراسة على النحو التالي :

- معرفة تأثير العلاقات الاجتماعية على تماسك الفريق الرياضي و دورها في تحسين النتائج الرياضية.

- توجيه نظر المدربين ، اللاعبين و كذا الباحثين و المختصين إلى ضرورة الاهتمام بالجوانب الإنسانية و العلاقاتية في المجال الرياضي .

لأجل التأكد من الفرضيات المقترحة استعمل الباحث المنهج الوصفي المسحي الذي يتلاءم و طبيعة الإشكالية المطروحة و اعتمد في دراسته على بطاقة المعلومات الشخصية و الوظيفية التي اشتملت على متغيرات السن و الخبرة و القسم الذي ينشط فيه اللاعب بالإضافة إلى مقياس تماسك الفريق الرياضي المعد من طرف **محمد حسن علاوي** ، طبقت الدراسة على عينة قوامها 54 لاعبا ينشطون في نوادي قسم ما بين الرابطات و قسم الجهويين الأول و الثاني لمدينة تفرت ، و جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين علاقات الجماعة و تماسك الفريق الرياضي تختلف حسب معياري السن و الخبرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين علاقات الجماعة و تماسك الفريق الرياضي وفق متغير أقسام الفرق الناشطة.

- وجود علاقة دالة إحصائياً بين علاقات الجماعة و تماسك الفريق الرياضي عند كل لاعبي رياضة كرة القدم لفرق مدينة تقرت الناشطين في الأقسام سالفة الذكر (كواش رضا توفيق، 2013).

■ دراسة الطالب **مراد قهلوز** تحت عنوان (الأنماط القيادية لمديري المؤسسات التربوية و علاقتها بدافعية الانجاز لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية) بهدف تحديد العلاقة بين المتغيرين جاءت أهداف الدراسة على النحو التالي :

- معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المؤسسات التربوية في ولاية سطيف.
- تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية و دافعية الانجاز لأساتذة التربية البدنية و الرياضية في ثانويات ولاية سطيف .
- معرفة مستوى الدافعية لدى الأساتذة تبعاً لنمط القيادة المتبع من طرف مديري المؤسسات التربوية.

و للتأكد من الفرضيات المقدمة من طرف الباحث فقد اعتمد المنهج الوصفي المناسب لمثل هذه الدراسات و اعتمد استبيان وصف الأنماط القيادية المعدل و المطور من قبل الباحث **عبد الرحمان عياصرة** و كذا استبيان دافعية الانجاز المعدل من طرف نفس الباحث على عينة قوامها 40 أستاذاً للتربية البدنية و الرياضية ينتمون إلى ثانويات ولاية سطيف ، جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي :

- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين نمطي القيادة التسلطي و الديمقراطي و دافعية الانجاز لدى الأساتذة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين النمط القيادي الديمقراطي و دافعية إنجاز أساتذة التربية البدنية و الرياضية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عكسية بين نمطي القيادة (تسلطي – تسيبي) و دافعية إنجاز أساتذة التربية البدنية و الرياضية (قهلوز مراد، 2014).

■ دراسة الطالب **بكيل حسين ناصر الصوفي** تحت عنوان (السلوك القيادي للمدربين و علاقته بحالة القلق قبل و أثناء المنافسة لدى رياضيي أندية الدرجة الأولى لألعاب القوى في

الجمهورية اليمنية) و للتأكد من صدق الفرضيات المقدمة من طرف الباحث فقد جاءت أهداف الدراسة على النحو التالي :

- التعرف على الفروق في السلوك القيادي بين مدربي المسافات الطويلة لأندية الدرجة الأولى لفئة الشباب في ألعاب القوى حسب متغيرات السن و الخبرة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي للمدربين و حالة القلق قبل و أثناء المنافسة لدى رياضيي المسافات الطويلة لأندية الدرجة الأولى لفئة الشباب في ألعاب القوى اليمنية. استعمل الباحث مقياس سلم القيادة في الرياضة لشيلا دوري و صالح كما استعمل قائمة حالة قلق المنافسة الرياضية لمارتينز و زملائه واختار عينة قوامها 82 برفقة 9 مدربين ، و جاءت نتائج الدراسة كالتالي :

- وجود علاقة عكسية قوية جدا بين السلوك القيادي للمدربين (سلوك التنظيم و العمل- السلوك الديمقراطي- السلوك الأوتوقراطي- سلوك السند الاجتماعي- سلوك المكافأة) و حالة القلق أثناء المنافسة لدى رياضيي أندية الدرجة الأولى لفئة الشباب في ألعاب القوى اليمنية.

- وجود علاقة عكسية قوية جدا بين السلوك القيادي للمدربين(أوتوقراطي – ديمقراطي - مكافأة)و حالة القلق قبل المنافسة و كذا حالة القلق المتعلقة بالثقة بالنفس لدى الرياضيين(بكيل حسين ناصر الصوفي، 2014).

■ دراسة الطالب **عمر اوي محمد** تحت عنوان (مهارات الاتصال عند المدرب و علاقتها بتماسك الفريق الرياضي لأندية الكرة الطائرة بولاية الجلفة) حيث قدم الباحث جملة فرضيات استعان على التأكد من صحتها بالمنهج الوصفي من أجل تشخيص الظاهرة و كشف جوانبها و تحديد العلاقة بين عناصرها كما استعان بالأدوات التالية :

- مقياس تماسك الفريق الرياضي المصمم من طرف **محمد حسن علاوي**.
- مقياس مهارات الاتصال المعد و المصمم من طرف **محمد حسن علاوي**.
- و كانت عينة الدراسة متكونة من 45 لاعبا ينتمون إلى ثلاثة أندية تنشط في صنف الأكاير لرياضة الكرة الطائرة بولاية الجلفة كما جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:
- العلاقات الاجتماعية داخل الفريق تزيد من مستوى التماسك بين اللاعبين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات (الخبرة-المؤهل العلمي) و مستوى مهارات الاتصال لدى المدرب الرياضي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات (الخبرة-المؤهل العلمي) و تماسك الفريق الرياضي.
- وجود علاقة ارتباطيه بين مستوى مهارات الاتصال و تماسك الفريق الرياضي(عراوي محمد ، 2010).
- دراسة الطالب بشيري بن عطية تحتد عنوان (السلوك القيادي لأستاذ التربية البدنية و الرياضي و علاقته بمستوى التفكير الابتكاري لدى تلاميذ المرحلة الثانوية) قدم الباحث فرضيات و استعان على التأكد من صحتها بالأهداف التالية :
 - معرفة العلاقة بين السلوك القيادي المسيطر عند أساتذة التربية البدنية و الرياضية و مستوى التفكير الابتكاري عند التلاميذ.
 - معرفة دور السلوك القيادي للأستاذ في تنمية المهارات العقلية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية.
 - توضيح أهمية النشاط البدني الرياضي في المنهاج المدرسي عامة و توضيح مساهمته في العملية التعليمية التعلمية.
- استعمل الباحث المنهج الوصفي المسحي المقارن لدراسة الظاهرة كما هي في الحاضر و تحليلها و تفسيرها لاستخلاص دلالاتها كما اعتمد الباحث على الأدوات التالية :
 - مقياس القيادة في الرياضة المطور من طرف صالح و كاليديوي(1980) و الذي أعاد تصميمه محمد حسن علاوي إلى شطرين :
 - 1 - مقياس السلوك القيادي المفضل من طرف المدرب من وجهة نظر المدرب.
 - 2 - مقياس السلوك المفضل من طرف المدرب من وجهة نظر اللاعب.
- و كانت العينة متكونة من 200 تلميذ من تلاميذ الأقسام النهائية في الطور الثانوي تم اختيارهم عشوائيا من 15 ثانوية تابعة لولاية المسيلة في الموسم الدراسي 2009/2008 و خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- الأسلوب الاجتماعي هو المسيطر عند أساتذة التربية البدنية و الرياضية في المرحلة الثانوية.

- ينخفض استعمال الأسلوب الأوتوقراطي في المرحلة الثانوية من طرف أساتذة التربية البدنية و الرياضية.
- استخدام الأسلوب القيادي المناسب من طرف الأستاذ يحتم على التلميذ معرفة الأبعاد المعرفية للنشاط الرياضي الممارس من طرف التلاميذ. (بشير بن عطية، 2009)
- دراسة الطالب أمان الله رشيد تحت عنوان (السلوك القيادي للمدرب و علاقته بسمات الدافعية لدى لاعبي الكرة الطائرة لفرق الدرجة الأولى بالجزائر العاصمة) و لأجل التحقق من الفرضيات المقترحة جاءت الأهداف التالية :
 - معرفة السلوك القيادي الأنسب و تأثيره على أداء اللاعبين.
 - تشخيص العلاقة الموجودة بين السلوك القيادي للمدرب و سمات الدافعية لدى اللاعبين.
 - معرفة الأسباب التي تربط بين الدافعية و السلوك القيادي للمدرب.
- اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي المسحي باعتباره طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها و اعتمد مقياس السلوك القيادي للمدرب المعد من طرف Tutko و ريتشارد Richard سنة 1972 و المعدل بصورته العربية من طرف محمد حسن علاوي 1982 على عينة قوامها 20 لاعبا من أصل 72 لاعبا ينشطون في الدرجة الأولى لدوري الكرة الطائرة على مستوى الجزائر العاصمة ، جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي :
- سيطرة السلوك الأوتوقراطي على مدربي الدرجة الأولى للكرة الطائرة.
- احتل محور الاهتمام بالأداء المرتبة الأولى يليه محور الاهتمام بالرياضيين.
- توجد علاقة ارتباطيه لمحور سمات الدافعية مع الأسلوب الأوتوقراطي للمدرب(أمان الله رشيد، 2009).
- دراسة الطالب مداني محمد تحت عنوان (تأثير درجة التماسك الاجتماعي على تحسين المردود الرياضي لدى لاعبي كرة القدم صنف أكابر) و لتأكيد صحة الفرضيات المقدمة من طرف الباحث فقد حدد الأهداف التالية:
 - كشف مدى تماسك لاعبي كرة القدم.
 - تحديد مدى تأثير التماسك على مردودية الفريق الرياضي.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي باعتباره الأنسب للدراسات التي تتدرج تحت الإطار السيكولوجي للفرق الرياضية و استعمل أداة مقياس تماسك الفريق الرياضي المصمم من طرف محمد حسن علاوي على عينة قوامها 90 رياضيا ينتمون إلى 06 فرق تنشط في القسمين الأول و الثاني لكرة القدم الجزائرية حيث جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي :

- مراعاة العلاقات الانسانية و الاجتماعية و إرضاء الحاجات الفردية يؤدي إلى تحقيق درجات عالية من النجاح.

- تميز المدرب الرياضي بالتأهيل التخصصي العالي يسهم بدرجة كبيرة في تطوير و تنمية المستوى الرياضي للاعبين.

- على المدرب استثارة دافعية اللاعبين لتحقيق الفوز و التفوق من جهة و لاكتساب المهارات الفنية و البدنية من جهة أخرى.

- استعانة المدرب بعامل التحفيز بشقيه المادي و المعنوي يعمل على زيادة الثقة بالنفس لدى اللاعبين و بالتالي زيادة التماسك و الانسجام بين أفراد الفريق (مداني محمد ، 2009) .

■ دراسة الطالب وداك محمد تحت عنوان(السمات الشخصية للمدرب الرياضي و علاقتها بتماسك الفريق الرياضي)و قدم الباحث فرضيات و لأجل تأكيدها وضع الأهداف التالية:

- الكشف عن العلاقة بين شخصية المدرب و تماسك الفريق الرياضي.

- تحديد دور المدرب في عملية بناء تماسك الفريق الرياضي.

- توجيه نظر المدرب للإمام بالسمات الشخصية لتنميتها خدمة لتحقيق أهداف الفريق الرياضي بداية بالتماسك.

استعمل الباحث المنهج الوصفي الذي يعتبر من أكثر مناهج البحث استخداما و خاصة في العلوم الاجتماعية و الانسانية و اعتمد الأدوات :

- مقياس السمات الشخصية للمدرب المصمم من طرف محمد حسن علاوي 1994

- مقياس تماسك الفريق الرياضي المصمم من طرف محمد حسن علاوي 1994

و تمثلت عينة الدراسة في 180 لاعبا (12 لاعب من كل فريق)يمثلون 15 ناديا ينشط في

القسمين الأول و الثاني لرياضة كرة القدم الجزائرية في الموسم الكروي 2009/2008

حيث جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

- وجود علاقة ارتباطيه بين أبعاد شخصية المدرب و تماسك الفرق الرياضية.
- يؤثر الأسلوب القيادي المتبع من طرف المدرب الرياضي بشكل واضح على تماسك الفريق بتدخل متغيرات طبيعة الموقف و خصوصية اللاعبين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفرق (حسب نتائجها) فيما يخص العلاقة بين سمات شخصية المدرب و تماسك الفريق الرياضي (محمد وداك، 2009).
- دراسة أمان الله رشيد تحت عنوان (دراسة الأسلوب القيادي للمدرب و علاقته بالرضا لدى قادة فرق الألعاب الرياضية الجماعية) حيث وضع الباحث الأهداف التالي:
 - الكشف عن نوع العلاقة بين الأسلوب القيادي للمدربين و الرضا عن الدور لدى قادة فرق الألعاب الجماعية.
 - زيادة وعي المدربين بالدور الواجب عليهم تجاه القادة من أجل تعزيز الرضا عن الدور لديهم.
- و لأجل التحقق من صدق الفرضيات المقترحة استعمل الباحث المنهج الوصفي الذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات المقننة و تصنيفها و إخضاعها للدراسة الدقيقة و اعتمد الأدوات التالية :
 - مقياس السلوك القيادي المصمم من طرف سليم الجزار.
 - مقياس الرضا عن الدور لصاحبه علكة سليمان الحوري .
- تمثلت عينة الدراسة في 32 قائد فريق ينتمون إلى الرياضات الجماعية(كرة اليد - كرة السلة – الكرة الطائرة و كرة القدم) إذ تم اختيار 8 قادة من كل رياضة جماعية، و جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:
- وجود علاقة ارتباطية طردية بين الأسلوب القيادي للمدرب و عاملي الأداء و الرضا عن الدور لدى قادة فرق الألعاب الجماعية.
- وجود علاقة ارتباطية طردية بين الأسلوب القيادي للمدرب و عاملي العلاقات و الرضا عن الدور لدى قادة فرق الألعاب الجماعية.
- وجود تباين في محور الأسلوب القيادي الموجه نحو العلاقات لصالح رياضة كرة اليد.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متغير الرضا عن الدور القيادي لقيادة فرق الألعاب الجماعية تعزى لنوع الرياضة الممارسة.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في محور العلاقات الاجتماعية لصالح قادة فرق لاعبي كرة اليد.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير خبرة قائد الفريق في أنواع الرياضات الأربعة.(أمان الله رشيد ، 2013).

■ دراسة الطالب **شرطي رشيد** تحت عنوان (أساليب القيادة للمدرب الرياضي و دورها في استثارة دافعية الانجاز لدى اللاعبين و تحسين النتائج الرياضية) ، في هذه الدراسة المتمحورة حول بعض فرق كرة القدم الجزائرية المحترفة درجة أولى أكابر سطر الباحث الأهداف التالية :

- محاولة الكشف على أساليب القيادة المعتمدة من طرف المدربين في كرة القدم الجزائرية.
- البحث على تأثير أسلوب القيادة على دافعية الانجاز عند اللاعبين.
- الكشف عن العلاقة بين أسلوب القيادة المتبع و تماسك الفريق الرياضي من جهة و بين التماسك و النتائج المحققة من جهة أخرى.

حيث قدم الباحث فرضيات و لأجل التأكد من صدقها استعمل المنهج الوصفي التحليلي الذي يساهم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة لعناصر مشكلة البحث و اعتمد الأدوات التالية :

- مقياس قائمة السلوك المفضل للمدرب الرياضي من وجهة نظر اللاعب المصمم من طرف صالح و شيلا دوراي 1980 و اقتبسه إلى اللغة العربية محمد حسن علاوي.
- مقياس قائمة الاتجاهات الرياضية (الدافعية للإنجاز)المصمم من طرف جاولس 1982 و ذلك في ضوء نموذج ماكيلاند- أتكينسون و أعاد صياغته إلى اللغة العربية محمد حسن علاوي.

- مقياس تماسك الفريق الرياضي المصمم من طرف محمد حسن علاوي.
- تمثلت عينة الدراسة في 144 لاعبا ينتمون إلى 6 أندية تنشط في الدرجة الأولى المحترفة لكرة القدم الجزائرية في الموسم الكروي 2010/2011 و جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب الديمقراطي للمدرب و كلا من دافعية الانجاز و تماسك الفريق الرياضي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دافعية الانجاز و تماسك الفريق الرياضي.
- وجود علاقة طردية قوية بين تماسك الفريق النتائج الرياضية المحققة.
- وجود علاقة عكسية بين الأسلوب الأوتوقراطي و باقي المتغيرات(دافعية الانجاز – تماسك الفريق الرياضي – النتائج الرياضية المحققة). (رشيد شرطي، 2011)
- دراسة الطالب **عبد سالم النهاري** تحتد عنوان (الوظائف القيادية في الأندية الرياضية و أثرها على مستوى الانجاز في كرة القدم بالجمهورية اليمنية) في هذه الدراسة المتمحورة حول الأندية الناشطة في الدرجة الأولى لكرة القدم اليمنية سطر الباحث الأهداف التالية :
 - التعرف على مواطن الخلل و الضعف في عمليات ووظائف القيادة الإدارية المتبعة من طرف الإدارة في الأندية الرياضية و محاولة إصلاحها و تحسينها وفق الطرق و الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة و التسيير الرياضي.
 - محاولة الرفع من مستوى الانجاز الرياضي لفرق كرة القدم اليمنية و تحسين مستواها المحلي و الإقليمي و القاري.
- استعان الباحث في دراسته بالمنهج الوصفي المسحي الذي يستطيع كشف الحقيقة و تحديد جوانبها نظرا لمزايا المنهج الذي يسمح بالتعرف على الظاهرة المدروسة و التقرب أكثر إلى جزئياتها و بالتالي تقديم الحلول الموضوعية ، اعتمد الأدوات التالية :
- تحليل المحتوى من خلال تحليل المراجع العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة و المتمثلة في :- المراجع العلمية المتخصصة في مجال الإدارة الرياضية – المراجع العلمية المتخصصة في مجال كرة القدم و الدراسات المرتبطة والسابقة كما اعتمد على المقابلة الشخصية لخبراء مجال التربية البدنية و الرياضية من أجل تصميم استمارة الاستبيان المعتمدة في الدراسة .
- كما استعمل الاستبيان المفتوح الذي يحتوي أسئلة ترافقها استجابات متعددة يختار المبحوث إحداها و يكتب بحرية عن الأسباب.

كانت عينة الدراسة متكونة من 82 إداريا في الأندية الرياضية الناشطة في الدرجة الأولى لمحافظة الجمهورية اليمنية و جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي :

- توجد علاقة طردية قوية بين مستوى عملية اتخاذ القرار على مستوى أندية الدرجة الأولى لكرة القدم اليمنية و مستوى انجاز الرياضي.
- توجد علاقة طردية قوية بين مستوى عملية التوجيه على مستوى أندية الدرجة الأولى لكرة القدم اليمنية و مستوى انجاز الرياضي.
- توجد علاقة طردية قوية بين مستوى عملية الاتصال و مستوى انجاز الرياضي.
- توجد علاقة طردية قوية بين مستوى التحفيز المعتمد و مستوى انجاز الرياضي.
- توجد علاقة طردية قوية بين مستوى الوظائف القيادية و مستوى انجاز الرياضي(عبد سالم النهاري، 2010).

■ دراسة محمد فوزي بعنوان (السلوك القيادي للمدربين و علاقته بتماسك الفريق و دافعية الانجاز لدى لاعبي الفرق الرياضية بالجامعات المصرية) حيث صاغ الباحث الأهداف التالية :

- العلاقة بين السلوك القيادي للمدربين و تماسك لاعبي الفرق الرياضية بالجامعات المصرية.
- العلاقة بين السلوك القيادي للمدربين و دافعية الانجاز لاعبي الفرق الرياضية بالجامعات المصرية.
- الفروق بين اللاعبين و اللعابت ذوي المستوى المرتفع و متغيري التماسك و دافعية الانجاز.

جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي :

- وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين السلوك القيادي للمدربين و متغيري التماسك و دافعية الانجاز لدى لاعبي الفرق الرياضية بالجامعات المصرية.
- وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين مستوى اللاعبين و متغيري التماسك و الدافعية.(محمد فوزي، 2004)

- دراسة رفاعي إبراهيم تحت عنوان (تأثير التماسك الحركي على الانجاز لدى لاعبي كرة القدم) جاءت أهداف الدراسة على النحو التالي :
 - كشف مدى التماسك الحركي لدى فرق كرة القدم.
 - تحديد مدى تأثير التماسك الحركي على الانجاز في رياضة كرة القدم.
 - معرفة نسبة الاختلاف في درجة التماسك بين الفرق حسب المستويات.
- و جاءت نتائج الدراسة كما يلي :

- وجود علاقة ارتباطية طردية بين التماسك الحركي و الانجاز الرياضي.
- اختلاف التماسك الحركي حسب الفرق الرياضية و حسب مستويات لعبها.
- وجود علاقة طردية بين التماسك الحركي و العلاقات الاجتماعية في كل مستويات الدراسة (إبراهيم الرفاعي، 2004)

- دراسة الطالب أشرف أحمد عبد القادر تحت عنوان (العلاقة بين السلوك القيادي للمعلم و الروح المعنوية للتلاميذ) جاء الهدف من الدراسة إلقاء الضوء على الواقع الحقيقي للسلوك القيادي للمعلم من وجهة نظر التلاميذ بنين و بنات في الريف و الحضر و كيف يؤثر على الروح المعنوية للتلاميذ و تماسكهم كجماعة واحدة في الفصل الدراسي ، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي على عينة قوامها 991 تلميذ منهم 505 ذكور و 486 بنات مقسمين على الريف و الحضر في المجتمع المصري و كان التقسيم على الشكل 476 تلميذ من مدارس الحضر و 515 تلميذ من مدارس الريف المصري.
- خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين درجات تلاميذ الفصول الديمقراطية القيادة و درجات تلاميذ الفصول فوضوية القيادة في الروح المعنوية.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الروح المعنوية بين درجات تلاميذ الفصول الديمقراطية بالحضر و متوسط درجات تلاميذ الفصول فوضوية القيادة بالحضر كذلك.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الروح المعنوية بين متوسط درجات تلاميذ فصول التسلطية القيادة بالحضر و متوسط درجات تلاميذ ذكور في الفصول تسلطية القيادة بالريف.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في الروح المعنوية بين متوسط درجات تلميذات الفصول تسلطية القيادة بالريف لصالح متوسط درجات تلميذات الفصول تسلطية القيادة بالريف كذلك.(أشرف أحمد عبد القادر ، 2007).

■ دراسة الطالب محمد فايز تحت عنوان (السلوك القيادي للمدربين و علاقته بتماسك الفريق و دافعية الانجاز لدى لاعبي الفرق الرياضية) طرح الباحث التساؤل حول علاقة الأسلوب القيادي للمدرب الرياضي بتماسك الفريق الرياضي ووضع فرضية مفادها وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين المتغيرين و لاختبار فرضيته طبق مقياس الأسلوب القيادي و مقياس تماسك الفريق الرياضي لصاحبه محمد حسن علاوي على عينة من لاعبي الفرق الرياضية بالجامعة المصرية البالغ عددها 112 فريق ، جاءت النتائج لتؤكد الفرضية التي انطلق منها الباحث و هي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الأسلوب القيادي للمدرب من جهة و تماسك و دافعية الانجاز لدى فرق الجامعة المصرية من جهة أخرى (محمد فايز أبو محمد ، 2006).

■ دراسة الطالبة ميلي فائزة تحت عنوان "دور السلوك القيادي في تنمية التماسك الاجتماعي داخل الفريق الرياضي"

كان الهدف منها الوقوف على الدور الفعال للقائد – المدرب- في تنمية التماسك الاجتماعي بين أعضاء الفريق الرياضي ، استعمل الباحث المنهج الوصفي على عينة شملت أندية الوسط في كرة السلة صنف أكابر و أواسط و كان من أهم نتائجها :

- ضرورة الاهتمام بجوانب العلاقات الإنسانية نظرا لتأثيرها الإيجابي في تماسك الفريق .
- انتهاج أساليب بيداغوجية تراعي الحاجيات النفسية و الاجتماعية و الذهنية للرياضي .
- ضرورة الاهتمام بالدراسات ذات البعد النفسي الاجتماعي خاصة في الرياضة الجماعية.(ميلي فائزة ، 2008)

■ دراسة الطالب فيصل تركات تحت عنوان (دور القيادة و الاتصال في تماسك الفريق الرياضي)حيث تطرق الباحث إلى الإجابة على التساؤل التالي : ما هو دور و تأثير القيادة و الاتصال في تماسك و تفاعل الفرق الرياضية ؟

استعمل الباحث المنهج الوصفي المقارن على عينة تتكون من 12 فريق في كرة القدم ستة منها تنشط في القسم الأول و ستة تلعب في القسم الجهوي لقسنطينة (حسب التسمية القديمة لمستويات و أقسام كرة القدم الجزائرية) ، اعتمد الباحث على مقياس القيادة الرياضية من وجهة نظر اللاعب و المدرب و مقياس الاتصال الرياضي بالإضافة إلى مقياس تماسك الفريق الرياضي .

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- الفرق الرياضية بحاجة إلى رعاية نفسية واجتماعية وتربوية مكيفة ولبجو رياضي أسري هادئ.

- تفعيل دور القيادة والاتصال الرياضيين من أجل المحافظة على تماسك الفرق و الأندية الرياضية .

- تغليب أسلوب الحوار و المشاركة في اتخاذ القرارات بهدف تقديم المزيد من الانتصارات و الأداء الجيد.(تكرارت فيصل ، 2011)

■ دراسة كاتلCattel1948 : الفرق عالية التماسك لا تنفق كثيرا من وقتها و جهدها لتدعيم الفريق فليديها الكثير من الطاقة التي تكرسها لأداء العمل أكثر من الفرق منخفضة التماسك.

■ دراسة لوت و لوت Lott&Lott1965: إن زيادة معدل الاتصال و التفاعل داخل الفرق المتماسكة يمكنها من تنسيق مواردها و نشاطها بصورة أفضل من الفرق غير المتماسكة و هكذا يتحسن الأداء في الفرق المتماسكة عن غير المتماسكة.

■ دراسة ديفز Davis1969:تمتلك الفرق المتماسكة إرادة التفاعل و من ثم يمكن الحصول على مواردها بسهولة و توظيفها بدرجة لا تتمتع بها الفرق الأقل تماسكا.

■ دراسة شو Show 1971: أعضاء الفرق الذين ينجذبون إليه أي المتماسكون يعملون بجهد لإنجاز أهداف الفريق عن أهدافهم الشخصية.

■ دراسة جريف Grieve 1996: إن الفرق الرياضية التي تسجل درجات أعلى في مطلب التماسك (التي تعمل معا لمواجهة و تحقيق الأهداف) لديها نسبة مئوية أعلى لتحقيق النصر.

و لقد وجد كل من كلاين Klein و كريستيانسن Christiansen و مارتنز Martens و بيترسون Peterson و لي فاندر فالدين Lee Vander Valden أن فرق كرة السلة عالية التماسك كانت أكثر نجاحا من الفرق منخفضة التماسك ، كما وجد سميث علاقة إيجابية بين تماسك الفريق و أداء التصويب في كرة السلة حيث أن الفرق المتماسكة لم تأخذ فقط الفرص لتصويبات أكثر بل سجلت أيضا نقاطا أكثر من تصويباتها ، كما وجد كذلك كل من بول Ball و كارون Carron علاقة إيجابية بين تماسك فريق الجامعة في منتصف الموسم الرياضي و النجاح الذي أحرزه في نهاية الموسم و أكد ويد ماير Wid Mayer و مارتن Marten أن الفريق كلما كان أكثر تماسكا كان ناتج أدائه أفضل (أحمد أمين فوزي و طارق محمد بدر الدين ، مرجع سابق ، ص 98) .

التعليق على الدراسات السابقة و المشابهة

في ضوء الدراسات التي تناولها الباحث يمكن استخلاص الملاحظات التالية:

- تناولت الدراسات البيئية الجزائرية و العربية و الغربية.
- هناك دراسات تناولت الوسط التربوي المحض على غرار دراسة قهلوز مراد (2014) حول علاقة الأنماط القيادية لمديري المؤسسات التربوية بدافعية الانجاز لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية ، و دراسة بشيري بن عطية (2010) التي تناولت السلوك القيادي لأساتذة التربية البدنية و الرياضية و علاقته بمستوى التفكير الابتكاري لتلاميذ المرحلة الثانوية .
- هناك دراسات تناولت الوسط التربوي الرياضي مثل دراسة محمد فوزي (2004) التي تناولت السلوك القيادي للمدربين و علاقته بتماسك الفريق و دافعية الإنجاز لدى لاعبي الفرق الرياضية بالجامعات المصرية ، و دراسة
- أغلب الدراسات التي تطرق إليها الباحث تناولت الوسط الرياضي البحث على غرار دراسة عبده سالم النهاري (2010) الذي تطرق إلى أثر الوظائف القيادية على مستوى الانجاز في كرة القدم بالأندية الرياضية اليمنية و دراسة عمر اوي محمد (2009) الذي تناول علاقة الاتصال و السلوك القيادي عند المدرب الرياضي بتماسك الفريق الرياضي و دراسة شراطي رشيد (2011) بعنوان أساليب القيادة للمدرب و دورها في استثارة الدافعية لدى

اللاعبين و تحسين النتائج الرياضية بالإضافة إلى دراسة تكرارات فيصل (2011) بعنوان دور القيادة و الاتصال بتماسك الفريق الرياضي إلى غير ذلك من الدراسات التي تناولت الوسط الرياضي البحث.

- أغلب الدراسات تناولت السلوك القيادي كمتغير مستقل مثل دراسة شراطي رشيد (2011) ، دراسة أمان الله رشيد (2013) ، دراسة قهلوز مراد (2014) و دراسة بشيري بن عطية (2010) و دراسة أشرف أحمد عبد القادر (2007) و غيرها.
- هناك دراسات تناولت التماسك كأحد المتغيرين؛ ففي دراسة مداني محمد (2009) جاء التماسك في صفة المتغير المستقل أما في دراسات كل من محمد وداك (2009) و دراسة عمر اوي محمد (2010) ، دراسة فيصل تكرارات (2011) و عمر اوي محمد (2014) فقد جاء التماسك في صفة المتغير التابع.
- بعض الدراسات تناولت العلاقة بين المتغيرين – أنماط القيادة و التماسك – على غرار دراسة فيصل تكرارات (2011) و دراسة محمد وداك (2009) و دراسة عمر اوي محمد (2010).

خلاصة

من خلال التطرق للعلاقة النظرية ما بين المفاهيم في ضوء الدراسات السابقة ، لاحظ الباحث عدم وجود دراسة تناولت موضوع الدراسة من الجوانب التي تطرق إليها الباحث حيث و على قلتها تناولت أغلب الدراسات متغير القيادة محصورا في المدرب الرياضي أو الأستاذ أو المدير المؤسسة التربوية ، و لم يتم التطرق إلى أنواع القيادة الرياضية التي تتمثل في القيادة الإدارية و الفنية و الحركية ، و الدراسة الحالية محاولة من الباحث لإثراء الرصيد المكتبي و إبراز الأدوار التي يلعبها كل طرف في الفريق الرياضي من أجل زيادة التماسك بين أفراد الفريق الرياضي بغية تحقيق المزيد من النجاح و التألق من جهة أو من أجل تفادي الانزلاقات و المشاكل العارضة التي قد تعرقل سير الفريق نحو تحقيق أهدافه المسطرة.

الفصل الثالث : الدراسة الحالية و متغيراتها

1 - النظرية المعتمد عليها في الدراسة : اعتمد الباحث في دراسته على نظريتين حسب متغيري الدراسة حيث اعتمد النظرية التفاعلية في القيادة الرياضية التي تعد مزيجا من النظريات مفسرة للقيادة ؛ ذلك لأن كل واحدة منها لا يمكن أن تقوم بمفردها كأساس لتفسير ظهور القيادة ، فإذا كانت نظرية السمات "الرجل العظيم" ترجع القيادة إلى شخصية القائد و نظرية الموقف تفسر القيادة من خلال الجماعة ؛ فإن النظرية التفاعلية تقدم على أساس التكامل بين كل العوامل المؤثرة في القيادة و هي شخصية القائد ، اتجاهات حاجات و مشكلات التابعين ، خصائص الجماعة و العلاقات القائمة بين أفرادها و المواقف التي تواجه الجماعة بالإضافة إلى طبيعة العمل و الوظائف التي تقوم بها ترى هذه النظرية أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي لأن القائد عضو في الجماعة يشاركها أحاسيسها ، مشاكلها ، مثلها ، أهدافها و آمالها و يوطد الصلة مع أعضائها كما يحوز على تقديرهم و احترامهم و تعاونهم(بشير علاق ، مرجع سابق، ص 290) ، و من جهة أخرى اعتمد الباحث نظرية الجاذبية في التماسك الرياضي المبنية على أساس أنه يوجد التماسك فقط إن وجدت الجماعة ، ويرى أصحاب هذه النظرية أن الجاذبية هي القياس الوحيد للتعرف على تماسك الجماعة ، وهي محصلة القوى التي تؤثر على أفراد الجماعة للاستمرار أو البقاء في الجماعة ، وبالتالي فإن الجاذبية للجماعة هي الرباط الذي يبقي على العلاقات بين أعضاء الجماعة ، ولقد أوضح سارتر وباك وليبو" أن جاذبية الجماعة هي مفتاح دراسة التماسك في الجماعة فهي التي توجه طموح الفرد و تؤثر في مستواه".

2- متغيرات الدراسة الأساسية

المتغير المستقل "Independent Variable":

هو المتغير الذي يملك تأثيرا إيجابيا أو سلبيا على المتغير التابع ؛ ذلك أن التغير الذي يطرأ على المتغير التابع يفسر من قبل التغير في المتغير المستقل(فايز جمعة النجار و آخرون ، 2013 ، ص 135) ، أو بعبارة أخرى هو ذلك المتغير الذي يؤثر في متغير آخر أو المتغير الذي يؤدي التغير

في قيمه إلى إحداث تغيير في قيم متغير آخر و يكون المتغير المستقل السبب الذي يؤدي إلى حدوث ظاهرة أو تغييرات أخرى (نسيمة ربيعة جعفري ، 2006).

أبعاد المتغير المستقل: في الدراسة الحالية تعتبر القيادة الرياضية هي المتغير المستقل و تتمحور أبعادها حول أنواع القيادة الرياضية و هي القيادة الإدارية، الفنية والحركية.

3- التعريف الإجرائي للقيادة الرياضية و أبعادها

القيادة الرياضية : عرفها كل من بلاتن **Blaten** و بايتل **Beitel** بأنها المهارات المرتبطة بالتخطيط و التنظيم و المتابعة و المتابعة و التوجيه و الميزانيات و القيادة داخل الهيئة الرياضية أو الأنشطة البدنية و الترويحية (عصام بدوي، 2001، ص76).

القيادة الإدارية : هي إحدى الوظائف الإدارية البارزة للمديرين و التي يمارسونها كأعضاء في جماعة و كرؤساء عليها، و تجدر الإشارة إلى أنه ليس كل مدير يحكم عمله قد يصبح قائدا فالمدير و القائد يجتمعان في الحكم بالسلطة مع زيادة السمات الفطرية و المكتسبة بالنسبة للقائد.

تتخذ القيادة الإدارية مصدر قوتها من السلطة النظامية و هي السلطة الممنوحة للمدير بحكم المنصب الإداري الذي يحتله في الهيكل التنظيمي و هي سلطة رسمية شرعية يستطيع المدير من خلالها توجيه الأوامر و اتخاذ القرارات التي تحدث التغيير و تحقق الإنجاز المطلوب ، كما تعتبر مصدر منح التقدير المالي أو حجه بالإضافة إلى أنها مصدر الخبرة و المهارة و هنا يفترض في المدير أو الرئيس أن يكون على مستوى أعلى من مرؤوسيه خبرةً و مهارةً لكي يكتسب احترامهم و تتحقق له قوة التأثير عليهم (حسن أحمد الشافعي ، 2001، ص48).

القيادة الفنية : عملية تربوية و تعليمية منظمة تخضع للأسس و المبادئ العلمية و تهدف أساسا إلى إعداد الفرد لتحقيق أعلى مستوى رياضي ممكن في المنافسات الرياضية في نوع معين من الأنشطة الرياضية (محمد حسن علاوي ، 2002 ، ص 18).

القيادة الحركية :

المتغير التابع: "Dependent Variable":

هو المتغير نتاج للمتغير المستقل فهو الذي يتأثر بالمتغير المستقل؛ كلما تغير أو عدل المستقل لاحظ الباحث التغيرات التي تطرأ على التابع و ذلك للتأكيد على مدى ارتباطهما مع بعضهما البعض(محمد خليل عباس و آخرون ، 2015 ، ص 164) .

التعريف الإجرائي لتماسك الفريق الرياضي: هو مجموعة الظواهر الأساسية لاستمرار اللاعبين في عضوية الفريق الرياضي، وهو الخيط الذي يربط أفراد الفريق و يبقى على العلاقة بينهم (محمد حسن علاوي، 1998، ص52) كما يعبر عن التماسك بالعلاقة الوطيدة بين أعضاء الفريق الرياضي و التي تدفع اللاعب إلى التضحية بمصلحته الخاصة من أجل المصلحة العامة للفريق.

المتغيرات المرتبطة بالمتغيرات الأساسية و تعريفها إجرائيا:

الفريق الرياضي لكرة القدم : حسب الفصل السادس من القانون رقم 04-10 المتعلق بالتربية البدنية و الرياضية و الصادر عن وزارة الشباب و الرياضة سنة 2004 فإن النوادي الرياضية تمارس مهمة تربية و تكوين الشباب عن طريق تطوير برامج رياضية و بمشاركة في ترقية الروح الرياضية و الوقاية من العنف و محاربتة ، تخضع هذه النوادي لمراقبة الرابطة و الاتحادية الرياضية الوطنية المنتمية إليها ، يعرف النادي الرياضي بأنه هيئة تهدف إلى نشر التربية الرياضية و ما يتصل بها من نواح ثقافية و اجتماعية و روحية و صحية و تهيئة الوسائل و تيسير السبل لشغل أوقات فراغ الأعضاء بما يعود عليهم بالفائدة من هذه النواحي، يقول أمين الخولي و آخرون "الفريق الرياضي هو مجموعة من الأفراد الرياضيين منتمين لنادي تربط بينهم علاقات إيجابية في أغلبها، يعتمدون على بعضهم البعض بدرجة كبيرة و يتفاهمون و يتآلفون متعاونين في سبيل تحقيق أهدافها(أمين الخولي و آخرون، 2005 ، ص162).

الاحتراف الرياضي :

المعنى اللغوي : لغة : الاكتساب أو طلب حرفة للكسب ، و الحرفة كل ما اشتغل به الإنسان و اشتهر به ؛ فيقولون حرفة فلان كذا يريدون دأبه و ديدنه ، و هي بهذا ترادف كلمتي صنعة و

عمل ، أما الامتھان فإنه لا فرق بينه و بين الاحتراف لأن معنى المهنة يرادف معنى الحرفة كما أن كل منهما يراد به حذق العمل .

المعنى الاصطلاحى:اصطلاحا: يوافق الفقهاء اللغويين في هذا فيطلقون الاحتراف على مزاوله الحرفة و الاكتساب منها.

شرح المصطلح : هناك فرق بسيط بين معنى الاحتراف و الاكتساب أو الكسب ؛ و هو أن كلا منهما أعم من الاحتراف لأنهما عند أهل اللغة ما يتحراه الإنسان مما فيه جلب نفع و تحصيل حظ ، فلا يشترط فيه أن يجعله الشخص دأبه و ديدنه كما هو الحال في الاحتراف الذي هو ضرب من ضروب الكسب إذ الكسب عبارة عن تحصيل المال و اكتسابه سواء كان ذلك عن طريق الاحتراف أو بغير ذلك من الأسباب ، أما العلاقة بين الصناعة و الاحتراف فهي أن الصناعة قسم من أقسام الاحتراف حيث أنها تختص بالحرف التي تستعمل فيها الآلة دون غيرها ، و يطلق الفقهاء الاكتساب أو الكسب على تحصيل المال بما حل أو حرم من الأسباب سواء كان باحتراف أو بغير احتراف كما يطلقون الكسب على الحاصل بالاكتساب.(عبد اليمين بوداود ، 2014،ص30) كما يعرفه **عبد الحميد عثمان الحنفي** بأنه وسيلة رياضية و نظام متكامل، و هو توجيه النشاط بشكل رئيسي و بصفة معتادة إلى عمل معين قصد الربح (عبد الحميد عثمان الحنفي 2007 ، ص18).

أهمية الدراسة:

انطلاقا من تخصص الباحث في الإدارة و التسيير الرياضي و بالعودة إلى موضوع مذكرة الماستر الذي تناول أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها على تماسك الفريق الرياضي ، يحاول الباحث من خلال الدراسة الحالية إبراز الدور الريادي الذي تلعبه القيادة الإدارية في الفريق الرياضي حيث نلاحظ اهتمام العامة من الناس في هذا المجال باللعب بدرجة كبيرة و بأقل درجة المدرب في حين يبقى دور الإدارة مغيبا إلا في حالات الانسداد التي يعرفها الفرق الرياضية من حين لآخر إضافة إلى دور قائد الفريق الذي يلعب دورا كبيرا في الفريق الرياضي ، كل هذا دفع الباحث إلى محاولة تسليط الدور على الدور الرائد للقيادة الإدارية و من ورائها

الطاقم الإداري ككل حتى تتجلى للجميع حجم المسؤولية و العمل الدعوب الذي يقع على عاتق الهيئة الإدارية بصفة عامة و على عاتق القائد الإداري باعتباره المسئول الأول على الفريق الرياضي في ظل الاحتراف و ما يتطلبه من همة و كفاءة في التسيير كما وجب التنويه بدور قائد الفريق لجلب الأنظار و حتى نضع كل فرد من أفراد الفريق الرياضي في مكانه المخصص له و ليعلم الجميع أن ثمره النجاح لا تعود فقط لذلك اللاعب الذي يجد كل ظروف العمل مهينة لينال التقدير و التكريم بمفرده خاصة في حال تحقيق الألقاب و البطولات.

أهداف الدراسة:

- تثمين العمل القيادي في الفريق الرياضي و انعكاسه على تماسك و نتائج الفريق.
- إبراز الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية من خلال جملة الأعمال و الوظائف الإدارية التي تحافظ على تماسك و استقرار الفريق الرياضي.
- تسليط الضوء على دور قائد الفريق و مهامه خدمة لمصالح الفريق الرياضي.
- المقارنة بين المستويات القيادية للفريق الرياضي وإبراز تأثير كل قيادة على تماسك و استقرار الفريق الرياضي من جهة و من جهة أخرى على النتائج المحققة.
- البحث على الأسباب و الظروف التي تمكن الفريق الرياضي من تحقيق أهدافه في ظل الاحتراف و المنافسة الشديدة بين الفرق.

تحديد مشكلة الدراسة و التساؤلات المطروحة:

لعبت الإدارة في القديم دورًا بارزًا في ازدهار الحضارات و تطورها و بلغت بها درجات عالية من الرقي ، و ما تماسك حجارة الأهرام الفرعونية و حجارة سور الصين العظيم إلا خير دليل على القدرة الفائقة في التنظيم و التخطيط و التنسيق التي عرفها الإنسان في إدارة حياته قديمًا ، أمّا حديثًا فقد تبوّأت الإدارة مكانةً مرموقةً في حياة الأمم و الشعوب فهي عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية سواءً على المستوى الاقتصادي ، السياسي أو الاجتماعي وغيرها من جوانب الحياة الأخرى ؛ فاليابان البلد الذي يفتقر إلى الموارد الطبيعية بشكل كبير صار اليوم من الدول الصناعية الرائدة في العالم لأنّ القائمين على هذا البلد عرفوا السر في الإدارة العامة فخطّطوا و

نظّموا ووضعوا السياسات التي سمحت لهم بتحقيق ما عجز عنه غيرهم من الدول التي تزخر بالموارد الطبيعية الهائلة و ما زالت تتخبط في التبعية لغيرها (بشير علاق ، 2008، ص14).

تعتبر القيادة جزءاً رئيسياً ووظيفةً حيويةً من وظائف الإدارة ، فإذا كان التخطيط و التنظيم و الإشراف و المتابعة من واجبات و أعمال الإدارة فإنّ القيادة هي فن التعامل مع الجوانب الشخصية للوظيفة الإدارية ، و في الحضارة الفرعونية القديمة كتاب التعليمات الذي كتبه بتاح حوتب يوصي فيه ابنه كيف يكون قائداً ناجحاً فكان من جملة ما أوصى " ينبغي على القائد أن يدخل في حساباته الأيام القادمة " (فاتق حسني أبو حليلة ، 2008، ص18)، كما يقول هنري ترومان Henry Truman "الرجال هم الذين يصنعون التاريخ و ليس العكس ففي الفترات التي لا تتقدم و لا تتطور فيها القيادة يظل المجتمع فيها متوقفاً تماماً و يطرأ التقدم حينما تصبح الفرصة مواتية لقادة جزئيين بارعين يستطيعون تغيير الأمور نحو الأفضل" ، كما كان حضور نابليون بوناپرت Napoléon Bonaparte في ساحات المعارك عاملاً أساسياً في زيادة تماسك ورباطة صفوف الجيوش الفرنسية و قد قال نابليون في ذلك " ليس الرجال ، إنّما الرجل الواحد هو الذي يتوقّف عليه نجاح الجيش " (المجلة العلمية للتربية البدنية و الرياضية، 2012، ص158)، و ذكر دين كايشايمينش في كتابه "العبقرية و الإبداع و القيادة" أن القادة الذين هم من وزن هتلر و ستالين و ماوتسي تونج قد تركوا علامة دائمة على المسار الذي أخذه التاريخ و هؤلاء القادة هم من تصبح سيرهم بمثابة كتب للتاريخ (دين كايشايمينش ، 1987، ص14) ، فلقد عرفت القيادة منذ زمن بعيد و أصبحت ضرورةً و حتميةً لا يمكن الاستغناء عنها لأي مجتمع أو مؤسسة أو طائفة، و من النادر أن نجد جماعة من الناس دون أن يكون لها قائد يضبط و يجمع و يوضح الأهداف ، يقول الرسول الكريم عليه الصلاة و السلام في الحديث الذي رواه الإمام أحمد – رحمه الله - عن عبد الله بن عمر – رضي الله عنهما- " لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمّروا عليهم أحدهم " (جمال محمد علي ، 2009، ص173)

يرى معظم الباحثين أنّ القيادة تسعى إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية تتمثل في بناء عضوية و تماسك جماعة العمل ، تحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية و كفاءة و أخيراً تحقيق أهداف أعضاء الجماعة و فريق العمل (سيد محمد جاد الرب ، 2008، ص244) و من جوانب الحياة الإنسانية التي تهتم بها القيادة المجال الرياضي الذي تسعى فيه الأندية المحترفة و المنتخبات الوطنية إلى تحقيق

الانجازات و حصد البطولات و الألقاب على كافة الأصعدة ، و لا يتحقق ذلك إلا بتضافر جهود فريق العمل .

تعتمد قيادة الفريق الرياضي على مصادر متعددة تقوم بعمليات التوجيه و الإرشاد بالإضافة إلى التخطيط و الإدارة بهدف تحقيق الأهداف المنشودة و تتمثل هذه المصادر في القيادة الخارجية و الداخلية للفريق الرياضي ؛ أما القيادة الخارجية فهي غير مباشرة و تلعب دورها خارج نطاق جماعة الفريق الرياضي ، و أما الداخلية فهي القيادة المباشرة التي تقود الفريق و تتفاعل معه مباشرة و تتعايش معه خلال المنافسات الودية و الرسمية التي يشارك فيها و كذلك خارج المنافسات خلال أوقات التدريب و الجلسات الودية الاجتماعية التي تعبر عن مظاهر الاتصال الاجتماعي بين أعضاء الفريق الرياضي ، و تتمثل القيادة الداخلية في ثلاثة أنواع أساسية هي القيادة الإدارية ، الفنية و الرئيسية .

تتمثل القيادة الإدارية في مجموع الأفراد المكلفين من مجلس إدارة النادي في الإشراف الإداري على نشاط اللعبة و تختص تلك القيادة بتوظيف الإمكانيات المادية المتاحة للفريق الرياضي و توجيه شؤون الفريق الإدارية خارج نطاق الملعب ، و ذلك بهدف تهيئة وتوفير المناخ الرياضي المناسب إداريا و تنظيميا لتحقيق الأهداف المنشودة للفريق الرياضي بما يضمن و يحقق الإنجاز الرياضي ، بينما تتمثل القيادة الفنية في الجهاز الفني المسئول عن تدريب الفريق الرياضي و مصاحبته في المنافسات التي يشارك فيها الفريق و ديا أو رسميا ، كما يقع على عاتقه مهام التوجيه و الإرشاد الفني و قيادة الفريق و توفير المناخ الرياضي الذي يحقق الأهداف المنشودة للفريق الرياضي ، أما القيادة الرسمية للفريق الرياضي فيمثلها كابتن الفريق الذي تسند إليه مهمة قيادة الفريق الرياضي حركيا وفق معايير قد تختلف من فريق إلى آخر، و هنا يشير **دوبلر Dobler** إلى ضرورة توفر شروط محددة في كابتن الفريق من الناحيتين التربوية و الحركية حتى يتمكن من لعب دور القائد الحركي بنجاح و يسهم مع بقية القيادات الأخرى في الفريق إلى بلوغ الأهداف المنشودة و تحقيق الإنجاز الرياضي (أحمد أمين فوزي و طارق محمد بدر الدين، 2001، ص177)

مما سبق يتبادر إلينا التساؤل التالي: ما هي العلاقة بين القيادة الرياضية و تماسك الفريق الرياضي ؟

و تتفرع من التساؤل السابق الأسئلة التالية :

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و تماسك الفريق الرياضي؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفنية و تماسك الفريق الرياضي؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحركية و تماسك الفريق الرياضي؟
- هل تتمتع الفرق الجزائرية بتماسك قوي؟
- هل تتمتع الفرق الجزائرية بقيادة إدارية مناسبة؟
- هل تتمتع الفرق الجزائرية بقيادة فنية مناسبة ؟
- هل تتمتع الفرق الجزائرية بقيادة حركية مناسبة؟

الفروض

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و تماسك الفريق الرياضي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفنية و تماسك الفريق الرياضي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحركية و تماسك الفريق الرياضي.
- تتمتع الفرق الجزائرية لكرة القدم بتماسك قوي.
- لا تتمتع الفرق الجزائرية لكرة القدم بقيادة إدارية مناسبة.
- لا تتمتع الفرق الجزائرية لكرة القدم بقيادة فنية مناسبة.
- لا تتمتع الفرق الجزائرية لكرة القدم بقيادة حركية مناسبة.

المنهج المتبع في الدراسة :

يشير أحمد بدر الدين بأن طبيعة المشكلة المراد دراستها تحدد منهجية الدراسة المستخدمة و على الباحث أن يختار المنهج الملائم لحل مشكلة دراسته (أحمد بدر الدين ، 1996) لذا اعتمد الباحث المنهج الوصفي الذي يعرفه الدكتور أحمد حسين الرفاعي بقوله "محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة و التفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة من أجل الوصول إلى فهم أفضل و أدق

ووضع السياسات و الإجراءات المستقبلية الخاصة بها" حيث يدرس المنهج الوصفي الظاهرة كما هي على أرض الواقع و يصفها بشكل دقيق ، ولقد ارتبط هذا الأسلوب بدراسة الظواهر الإنسانية كدراسة السلوك الإداري و الأداء العام الإداري و المالي للمنشأة (أحمد حسين الرفاعي، 2005 ، ص122)، كما يهتم المنهج الوصفي بتصوير ما هو كائن ؛ أي الوضع الراهن أو الحادثة ليصف خصائصها و مركباتها و يصف العوامل التي تؤثر عليها و الظروف التي تحيط بها و يحدد العلاقات الارتباطية بين المتغيرات التي تؤثر على تلك الظاهرة ، و انطلاقا من هذا التصوير الشامل يمكن التنبؤ و الاستنتاج بالأوضاع المستقبلية التي ستؤول إليها الظاهرة (كامل محمد المغربي ، 2002 ، ص96) .

خلاصة :

في ضوء ما سبق ذكره برزت أهمية القيام بالدراسة الحالية سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية و ذلك من أجل إلقاء الضوء على علاقة القيادة الرياضية بأبعادها الإدارية و الفنية و الحركية بتماسك الفريق الرياضي و ما يترتب عليه من زيادة أو نقص التماسك بين أفراد الفريق ما ينعكس سلبا أو إيجابا على الأداء والانجاز الرياضي على كل المستويات.

الباب الثاني : الدراسة الميدانية

الفصل الرابع : الدراسة الاستطلاعية

1 - أهداف الدراسة الاستطلاعية: هي دراسة تجريبية أولية يقوم بها الباحث على عينة صغيرة قبل قيامه ببحته بهدف اختبار أساليب الدراسة وأدواتها (مجمع اللغة العربية ، 1984، ص79)، حيث قام الباحث بتحديد و ضبط الشروط الموضوعية المنهجية لجمع البيانات و المعلومات كتحضير أدوات البحث و البحث عن الظروف الملائمة لتجريبها و تطبيقها في الدراسة الأساسية ، وترمي الدراسة الاستطلاعية إلى جملة من الأهداف يمكن استخلاصها فيما يلي :

- التعرف على ميدان الدراسة الأساسية و التدرب على خطوات البحث و تحديد أهم المشاكل و الصعوبات لتفاديها في الدراسة الأساسية.

- إعداد أدوات الدراسة و تجربتها و الوقوف على خصائصها من حيث الصدق و الثبات و قدرتها على قياس متغيرات البحث
- التأكد من صلاحية التعليمات و البيانات المرفقة للمقاييس و سلامة لغتها و سهولة فهم أفراد العينة لها.
- معرفة متوسط الوقت الذي تستغرقه أدوات الدراسة في التطبيق و الوقوف على أفضل الظروف لإجراء الدراسة الأساسية

2 - عينة الدراسة الاستطلاعية : بما أن مجتمع الدراسة يشمل نوادي الدوري المحترف الممتاز لكرة القدم الجزائرية فقد تمثلت عينة الدراسة في نادي مولودية الجزائر لما رآه الباحث من جملة الفوائد التي تعود على الدراسة المنجزة من عدة جوانب أهمها اقتصاد الوقت و التكاليف باعتبار أن الوصول إلى النادي و أعضائه لم يكلف الباحث عناء البحث و الانتقال ، كما ساعدت الوضعية الحالية للنادي و ما تعانيه من مشاكل و صعوبات خاصة في هذه الفترة من عمر البطولة .

نادي مولودية الجزائر

الاسم الكامل	مولودية الجزائر
اللقب	عميد الأندية الجزائرية – باب الواد الشهداء
الاسم المختصر	M.C.A
تأسس عام	<u>1921</u>
الملعب	<u>ملعب عمر حمادي – ملعب 5 جويلية</u>
الدوري	<u>الرابطة الجزائرية المحترفة الأولى</u>
الموسم الرياضي	<u>2015-2016</u>

نادي مولودية الجزائر هو نادي عاصمي من مدينة الجزائر العاصمة تأسس سنة 1921 ويعتبر عميد الأندية الجزائرية يمتاز الفريق بجمهوره الكبير "الشناوة " حيث صنفته قناة كانال +

الفرنسية في المرتبة العاشرة عالميا متخطيا بذلك الكثير من الأندية العالمية ، جاءت فكرة إنشاء النادي على خلفية احتقار الجنود الفرنسيين لمجموعة من الأطفال الجزائريين الذين كانوا يلعبون بكرة من ورق مشبهين إياهم بالفرنسيين الذين يلعبون في حديقة الأمراء بباريس فدفعت هذا إلى ترسخ فكرة إنشاء هذا النادي

دخلت المولودية المنافسة موسم 1922/1921 بتشكيلة مكونة من شبان لم يسبق لها لعب كرة القدم ولا تمتلك أي خبرة مقارنة بفرق أخرى تأسست قبلها بسنين ورغم هذا إلا أن العميد تمكن من احتلال مرتبة مشرفة نهاية الموسم في البطولة وفي الموسم الموالي انضم النادي رسميا للرابطة الفرنسية (الجزائر كانت تحت الاستعمار) في درجتها الخامسة وبعد سنوات من العمل و الجد كان أول موسم لها في القسم الأول سنة 1937/1936 أين أنهت المولودية البطولة في المرتبة الرابعة متفوقة على فرق عريقة وكبيرة تفوقها إمكانيات، لتحتل نفس المرتبة في الموسم الموالي، وتحقق التأهل لكأس شمال أفريقيا ، تأثرت المولودية في مرحلة الاستعمار من قمع و شراسة المستعمر إذ يكفي أن نذكر أن المولودية قدمت 78 من خيرة أبنائها كلاعبين و مسيرين كعربون لاستقلال الجزائر و تفاعلت مع الأحداث الدامية التي شهدتها الجزائر في تلك الحقبة معبرة عن التواجد الجزائري في كل مناسبة ، و بعد الاستقلال دخلت المولودية في صلب المنافسة و عرفت مدا و جزرا في نتائجها على مدار سنوات الاستقلال ، وسيبقى موسم 1976/1975 في التاريخ للأبد، كيف لا وقد عرف أول تتويج قاري في تاريخ الجزائر بعد تتويج المولودية بكأس دوري أبطال افريقيا على حساب حافيا كوناكري و تنوالى بعده التتويجات .

تتويجات النادي على المستوى القاري :

- بطل دوري أبطال افريقيا في الموسم الرياضي 1976/1975
- بطل الكأس المغاربية للأندية الفائزة بالكؤوس موسم 1971/1970 و 1974/1973
- وصيف الكأس المغاربية الأندية البطة موسم 1975/1974
- وصيف كأس شمال افريقيا للأندية البطة موسم 2010/2009

أما على المستوى المحلي فقد حاز النادي على الالقاب التالية :

- بطولة الأندية مواسم : 1972/1971 - 1975/1974 - 1976/1975 -
1978/1977 - 1979/1978 - 1999/1998 - 2010/2009
- وصيف بطل الجزائر في مواسم: 1963/1962 - 1970/1969 - 1990/1988
- حائز على سبع كؤوس للجمهورية مواسم : 1971/1970 - 1973/1972 -
1976/1975 - 1983/1982 - 2006/2005 - 2007/2006 - 2014/2013

في الموسم الحالي 2016/2015 تلعب المولودية على جبهتي الكأس حيث تأهلت لتنشيط النهائي المقرر في الفاتح من شهر ماي الحالي ضد نادي نصر حسين داي بالمركب الرياضي محمد بوضياف ، كما تلعب على ضمان البقاء بالدوري المحترف الأول لكرة القدم باعتبارها تحتل مرتبة غير مطمئنة للطاقت الإداري و الفني و هي التي عرفت جملة من المشاكل و توتر العلاقة بين الإدارة و اللاعبين حيث ترتب عليه تجديد المكتب الإداري لمرتين خلال نفس الموسم قبل أن تعود المياه إلى مجاريها الطبيعية بعد إعادة السيد عمر غريب على رأس إدارة النادي وما تبعه من نتائج على الجانب النفسي و الفني و الجماهيري ؛ ففي هذه الفترة حققت المولودية التأهل إلى نهائي كأس الجمهورية كما عادت لتحسن ترتيبها في الدوري الممتاز من أجل ضمان البقاء الذي يعتبر في متناول النادي.

3 - زمن تطبيق الدراسة الاستطلاعية:

تم توزيع أداة البحث على لاعبي نادي مولودية الجزائر لكرة القدم الناشط في الدوري الممتاز موبيليس بتاريخ 31 ديسمبر 2015 و بمساعدة المحضر البدني للنادي الذي توسط للباحث إذ تكفل بمهمة توزيع أداة البحث على اللاعبين باعتباره الاقرب منهم ، بعد أن قام الباحث بشرح المقاييس و الهدف منها بالإضافة إلى إعطاء التعليمات و التوجيهات و التأكد من فهم أسئلة و فقرات المقاييس المقدمة ليتم استرجاع الأداة يوم الاثنين 15 فبراير 2016.

4 - أدوات الدراسة : لقياس متغيرات الدراسة قام الباحث باستخدام المقاييس و القوائم الآتية

:

- مقياس سلم القيادة الخاص بالمدرّب من وجهة نظر اللاعبين.
 - مقياس تماسك الفريق الرياضي.
 - استبيان القائد الإداري من وجهة نظر اللاعبين.
 - استبيان القائد الحركي من وجهة نظر اللاعبين.
- **مقياس سلم القيادة في الإدارة:** يتكون المقياس من 15 سؤالاً حيث يقوم المبحوثون بالإجابة على هذه الأسئلة على مقياس خماسي التدرج (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً و أبداً) حيث يتم تفسير التدرجات حسب النحو التالي:
- الإجابة "دائماً" تعوض بالرقم 1
 - الإجابة "غالباً" تعوض بالرقم 2
 - الإجابة "أحياناً" تعوض بالرقم 3
 - الإجابة "نادراً" تعوض بالرقم 4
 - الإجابة "أبداً" تعوض بالرقم 5
- **مقياس تماسك الفريق الرياضي:** الذي صممه محمد حسن علاوي لمحاولة التعرف على درجة تماسك الفريق الرياضي في ضوء عوامل التماسك ، يتكون المقياس من 12 سؤالاً يقوم كل لاعب في الفريق بالإجابة على هذه التساؤلات على مقياس ذو تسع درجات (الدرجة العظمى 9 و الدرجة الصغرى 1) و عند تصحيح المقياس يتم جمع الدرجات المسجلة لجميع أعضاء الفريق على جميع تساؤلات المقياس و كلما ارتفع المتوسط الحسابي لهذه الدرجات و اقترب من الدرجة القصوى التي قدرها 108 درجة كلما دل ذلك على زيادة تماسك الفريق الرياضي و قد تناولت فقرات المقياس عوامل التماسك التالية:
- العلاقة بين أفراد الفريق.
 - درجة عضوية كل لاعب في الفريق.
 - درجة الإحساس بالانتماء لكل لاعب.

- درجة تقييم العمل الجماعي داخل الفريق.
- درجة التقارب و الانسجام داخل الفريق.
- درجة إشباع الحاجات الفردية لكل لاعب.
- درجة شعور أعضاء الفريق بالنجاح.
- درجة توافر القيادة الفاعلة في الفريق.
- درجة مقاومة أعضاء الفريق للقوى المنافسة .
- درجة تماسك أعضاء الفرق خلال الأزمات.
- درجة رغبة أعضاء الفريق في الانضمام لفريق آخر.

- **استبيان القائد الإداري من وجهة نظر اللاعبين:** استبيان معد من طرف الباحث بموافقة

الأستاذ المشرف، يضم الاستبيان 15 سؤالاً تتناول النقاط التالية:

- علاقة رئيس النادي بباقي أعضاء القيادة العليا للنادي(طاقم إداري و فني).
- علاقة رئيس النادي باللاعبين.
- تحفيز الرئيس للاعبين.
- تكفل قيادة الفريق بإصابات اللاعبين.
- مشاركة الرئيس في أجواء الفريق.
- تدخل الرئيس في صلاحيات المدرب.
- سهر الرئيس على استقرار و تماسك الفريق.
- تنقل الرئيس مع النادي .
- حرص الرئيس على الجو الأخوي داخل الفريق.
- تدخل الرئيس لحل المشاكل و النزاعات بين أعضاء الفريق.
- سعي الرئيس لفرض القانون الداخلي .
- معاملة الرئيس للاعبين.

- استبيان القائد الحركي من وجهة نظر اللاعبين : تم تصميم الاستبيان من طرف الباحث بموافقة الاستاذ المشرف ضم الاستبيان 15 سؤالا تناولت محاوره النقاط التالية :
- نظرة اللاعبين لقائد الفريق(سؤال رقم 1 و 9).
- مكانة القائد الحركي (سؤال رقم 2 و 7).
- تدخل قائد الفريق في حل المشاكل و النزاعات بين اللاعبين(سؤال رقم3).
- حضور قائد الفريق لمجالس التأديب الخاصة باللاعبين(سؤال رقم 4).
- ثقة القيادة العليا في قائد الفريق(سؤال رقم 8).
- مساعدة القائد للمدرب في بعض المهام (سؤال رقم 6 و 13).
- تأثير القائد على اللاعبين(سؤال رقم 9 و 10).
- علاقة قائد الفريق باللاعبين(سؤال رقم 5 و 14).
- حرص قائد الفريق على الجو الأخوي و الاحترام داخل الفريق(سؤال رقم 12 و 15).

5- الخصائص السيكومترية لأدوات البحث

5 – 1 الثبات: يعد الثبات من الشروط اللازمة لأي مقياس ، و يقصد بالثبات الحصول على النتائج نفسها تقريبا التي حققها المقياس في حالة إعادة تطبيقه بعد فترة زمنية على نفس العينة التي سبق تطبيقه عليها(Bergman ,jerry ,1974,p153) ، و للتأكد من ثبات مقياس القيادة الخاص بالمدرب و مقياس تماسك الفريق الرياضي استخدم الباحث معامل معادلة ألفا كرونباخ حيث قدر ب (0.73) بالنسبة لمقياس المدرب و (0.90) بالنسبة لمقياس التماسك و هذا ما يدل أنّ المقياسين الأول و الثاني يتمتعان بدرجة ثبات عالية .

5 – 2 الصدق :لأجل قياس صدق الأداة قام الباحث بتوزيع أدوات البحث على مجموعة من الدكاترة و الأساتذة من داخل معهد التربية البدنية و الرياضية و كذا من خارج المعهد بهدف إجراء صدق المحكمين (*)، و لقد أجمع معظم المحكمين على ملاءمة

بنود الأداة و صلاحيتها لقياس العلاقة بين القيادة الرياضية و تماسك الفريق الرياضي مع بعض المقترحات حيث طلب أحد الدكاترة بشرح العبارات و الأسئلة الخاصة باللاعبين و طلب بتغيير تسمية كابتن الفريق و وضع مكانها "قائد الفريق" و هو ما تم فعلا نظرا لملاءمة هاته التسمية للبيئة الجزائرية ، كما اقترح آخر إضافة اختيار "أحيانا" في السؤال الثالث من الاستبيان الخاص بقائد الفريق و نفس الاختيار في السؤال الثامن من الاستبيان الخاص بالقائد الإداري و اعتبر الباحث ذلك دليلا على صدق الأداة و هو ما يعرف بالصدق الظاهري، كما استخدم الباحث معامل الصدق الذاتي و هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات حيث بلغت درجة الصدق لمقياس القيادة الخاص بالمدرّب (0.94)، أما درجة الصدق لمقياس التماسك فقد بلغت (0.85) و هذه النتائج تؤكد بأن المقياسين يتمتعان بدرجة صدق ذاتي عالية.

5 – 3 الاتساق الداخلي: يعبر عن الاتساق الداخلي بوجود العلاقة الارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المقياس و كل فقرة من فقراته و في حال وجود هذه العلاقة الارتباطية نقول بوجود الاتساق الداخلي بين المقياس و فقراته و عليه يصبح المقياس صالح للاستخدام.

(* أنظر تفاصيل عن المحكمين في الملاحق

• **الاتساق الداخلي لعبارات مقياس القائد الفني**

جدول الاتساق الداخلي لعبارات مقياس القائد الفني

مستوى الدلالة المحسوب	معامل الارتباط بيرسون	الفقرات
0.00	0.567**	الفقرة 01

0.00	0.557**	الفقرة 02
0.00	0.590**	الفقرة 03
0.00	0.600**	الفقرة 04
0.00	0.530**	الفقرة 05
0.00	0.721**	الفقرة 06
0.00	0.477**	الفقرة 07
0.00	0.634**	الفقرة 08
0.00	0.490**	الفقرة 09
0.54	0.060	الفقرة 10
0.00	0.570**	الفقرة 11
0.00	0.320**	الفقرة 12
0.00	0.421**	الفقرة 13
0.00	0.700**	الفقرة 14
0.00	0.447**	الفقرة 15
0.40	- 0.09	الفقرة 16

*: الارتباط دال عند 0.05.

** : الارتباط دال عند 0.01

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب لأغلب فقرات المقياس أقل من 0.01 ما يمكننا من القول بوجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 ، و عليه فهناك اتساق داخلي مقبول بين مقياس القيادة الفنية و أغلب فقراته

ما عدا الفقرتين العاشرة 10 و السادسة عشر 16 و عليه فيمكن القول بأن الأداة صالحة للاستخدام.

● الاتساق الداخلي لعبارات مقياس تماسك الفريق الرياضي

جدول الاتساق الداخلي لعبارات مقياس تماسك الفريق الرياضي

الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المحسوب
الفقرة 01	0.628**	0.00
الفقرة 02	0.748**	0.00
الفقرة 03	0.706**	0.00
الفقرة 04	0.826**	0.00
الفقرة 05	0.603**	0.00
الفقرة 06	0.672**	0.00
الفقرة 07	0.697**	0.00
الفقرة 08	0.705**	0.00
الفقرة 09	0.751**	0.00
الفقرة 10	0.664**	0.00
الفقرة 11	0.835**	0.00
الفقرة 12	0.463**	0.00

**الارتباط دال عند 0.01 *الارتباط دال عند 0.05

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب لكل فقرات المقياس أقل من 0.01 ما يمكننا من القول بوجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة 0.01 بين المقياس و فقراته، و عليه فهناك اتساق داخلي قوي بين مقياس تماسك الفريق الرياضي فقراته و عليه فيمكن القول بأن الأداة صالحة للاستخدام.

6 - نتائج تطبيق الدراسة الاستطلاعية: تحصل الباحث على نتائج عديدة يمكن ذكر أهمها:
- اكتشاف ميدان الدراسة بكل معطياتها و الإلمام بصعوباتها و جزئياتها ، و من ثم إعطاء مصداقية لأداة البحث من حيث حساب صدقها و ثباتها على عينة الدراسة.

- تحضير أداة الدراسة و إعدادها في شكلها النهائي قصد الشروع في الدراسة الأساسية.
- أهم نتيجة من تطبيق الدراسة الاستطلاعية هي معرفة متوسط الوقت الذي تستغرقه الدراسة الأساسية حتى يستعد الباحث لذلك.

الفصل الخامس: الدراسة الأساسية

1 - مجتمع و عينة الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في الأندية الناشطة في الدوري المحترف الممتاز لكرة القدم الجزائرية بقسميه الأول و الثاني و يضم المجتمع اثنان و ثلاثين ناديا مقسمين حسب الجدول التالي :

أندية الدوري المحترف الثاني		أندية الدوري المحترف الأول	
شباب عين الفكرون	اتحاد بلعباس	اتحاد الحراش	مولودية الجزائر
شبيبة سكيكدة	شباب باتنة	نصر حسين داي	وفاق سطيف
شبيبة بجاية	أتلتيك بارادو	مولودية وهران	شباب بلوزداد
أولمبي الشلف	أهلي برج بوعريريج	دفاع تاجنانت	شبيبة الساورة
جمعية الخروب	أولمبي المدينة	شباب قسنطينة	جمعية وهران

اتحاد العاصمة	اتحاد البلدية	اتحاد حجوط	مولودية سعيدة
شبيبة بجاية	أمل الأربعاء	اتحاد بلعباس	أولمبي المدينة
شبيبة القبائل	سريع غليزان	اتحاد الشاوية	أولمبي أرزيو

جدول "أ": يمثل المجتمع الأصلي للدراسة

و قد قام الباحث باختيار ناديين اثنين من كل دوري و هذا باستعمال القرعة البسيطة فالعينة احتمالية حيث افرزت نتائج القرعة اختيار ناديي اتحاد الحراش و نصر حسين داي من الدوري المحترف الأول و ناديي أهلي برج بوعريرج و أتليتيك بارادو من الدوري المحترف الثاني حيث كانت نسبة العينة (12.5) من المجتمع الأصلي للدراسة و فيما يلي التعريف بكل نادي:

نادي نصر حسين داي

الاسم الكامل	نصر حسين داي
اللقب	فريق الدم و الذهب
الاسم المختصر	N.A.H.D
تأسس عام	1947
الملعب	ملعب الزيوي
الدوري	الرابطة الجزائرية المحترفة الأولى
الموسم الرياضي	2016-2015

كل شيء بدأ في 15 جوان 1947 في مقهى قدور في ليفي ، الاجتماع التأسيسي ضم 180 عضوا ضرورة دمج الأندية الثلاثة التي كانت موجودة في حسين داي خلال تلك الفترة النجمة الرياضية لحسين داي NSDE ونادي لاغلاسيار l'Idéal club de la Glacière نادي الأمل الرياضي ليفي "l'Espérance sportive de Léveilly" "قررنا بالإجماع تسمية النادي إسم" نصر اتليتيك حسين داي" (NAHD).

قبل الحرب العالمية الثانية ، كان نادي مولودية الجزائر هو النادي الوحيد ، لكن في تلك الفترة كان الطلب على إنشاء أندية جديدة يتضاعف ، فقد تقرر إنشاء النوادي حينما أمكن ذلك. بعد إنشاء اتحاد العاصمة وغيرها من الأندية ، جاء دور النصرية التي تأسست في 15 جوان 1947 من دمج الأندية الثلاثة ، اشترك النادي في الدرجة الثالثة ، و بعد عام من التوقف ، حقق النادي الصعود في موسمين متتاليين نحو القسم الأول.

بعد الاستقلال مباشرة تحركت مجموعة من أبناء الفريق للم الشمل ، وبناء فريق تنافسي ليشارك في البطولة الوطنية ، فكانت أولى الخطوات عام 1963 أربع سنوات بعد ذلك حصلت النصرية أولى ألقابها المتمثل في البطولة الوطنية في عام 1967 وهي البطولة الوحيدة التي حصدها نادي نصر حسين داي في تاريخه إلى غاية يومنا هذا على الرغم من قلة ألقاب النادي ، إلا ان النصرية تعد مدرسة كروية كبيرة في الجزائر وتمكن نصر حسين داي من التتويج بكأس الجمهورية سنة 1979 في عام 1986 غادر معظم اللاعبين النادي ، وهو الأمر الذي جعل النصرية تسقط إلى القسم الثاني ، وتعيش جحيمة حتى عام 1991 الذي شهد عودة النصرية إلى القسم الأول قبل أن تعود للتقلب وتسقط في موسمين متتاليين مع العودة مباشرة بعد السقوط، عامي 1995 و1997، العودة بعد هذا كانت تحت إشراف أحد أبناء الفريق المدرب مزيان ايغيل ، هذا المدرب الذي ساهم في عودة الملاحه إلى حظيرة الكبار عام 2000؛ هذه العودة أرادها أبناء النصرية أن تحمل معها استقرار النادي ضمن حظيرة الكبار وفي نهاية موسم 2003/2002 ، احتلت الملاحه المرتبة الثانية وعادت بعد غياب طويل إلى الساحة الدولية من بوابة رابطة أبطال عرب.

و في الموسم الحالي 2016/2015 عاشت النصرية بداية صعبة بعد سلسلة النتائج السلبية المسجلة لتعود بانطلاقة قوية رتبت من خلالها أمورها الإدارية و الفنية و هي اليوم على عتبة التتويج بكأس الجمهورية المقرر تنشيطه ضد عميد الأندية الجزائرية مولودية الجزائر في الفاتح من شهر ماي القادم بالمركب الرياضي محمد بوضياف .

نادي اتحاد الحراش

الاتحاد الرياضي لمدينة الحراش	الاسم الكامل
الكواسر - الصفراء	اللقب
U.S.M.H	الاسم المختصر
1931	تأسس عام
<u>ملعب أول نوفمبر بالمحمدية – الحراش-</u> السعة : 8000 متفرج	الملعب
<u>الرابطة الجزائرية المحترفة الأولى</u>	الدوري
<u>2016-2015</u>	الموسم الرياضي

اتحاد الحراش هو نادي كرة القدم لمدينة الحراش الواقعة شرق ولاية الجزائر العاصمة تأسس النادي عام 1931 من طرف رابح صحراوي و بعض المناضلين للاستعمار الفرنسي و تجار المنطقة

انجازات النادي على المستوى الافريقي : تأهل إلى الدور الثاني من دوري أبطال افريقيا موسم 1999/1998 كما تأهل إلى الدور ربع النهائي لكأس الاتحاد الافريقي لكرة القدم موسم 1993/1992 و أقصى في الدور الأول من كأس افريقيا للأندية الفائزة بالكؤوس موسم 1988/1987 أما على المستوى المحلي فقد حاز كأس الجمهورية موسم 1974/1973 و موسم 1987/1986 كما حصل على لقب بطولة الجزائر موسم 1998/1997.

في الموسم الحالي 2016/2015 و بعد مرور أكثر من 25 جولة من بطولة الدوري المحترف الممتاز يحتل اتحاد الحراش وسط الترتيب و هو الذي بدأ الموسم بنتائج جيدة قبل أن يعرف النادي حالة من الانسداد بعد تفاقم المشاكل الإدارية خاصة و ما انجر عليه من نتائج سلبية جعلت اللاعبين يفقدون الثقة في الإدارة التي تماطلت كثيرا في حل المشاكل العالقة التي برزت على الساحة من خلال توتر العلاقة بين الرئيس و مدرب و كذا بين الرئيس و اللاعبين الذين لم يجذوا من سبيل لحل مشاكلهم سوى إحالة قضية النادي على الجمعية العامة للنادي وسط تهديدات من أطراف الصراع داخل النادي .

نادي شباب أهلي برج بوعريريج

الاسم الكامل	شباب أهلي برج بوعريريج
اللقب	أبناء الببيان-الجراد الأصفر - نمور الببيان
الاسم المختصر	C.A.B.B.A
تأسس عام	<u>1931</u>
الملعب	<u>ملعب 20 أوت 1955</u> السعة: (30000 متفرج)
الدوري	<u>الرابطة الجزائرية المحترفة الثانية</u>
الموسم الرياضي	<u>2016-2015</u>

شباب أهلي برج بوعريريج هو أحد أندية الجزائر في رياضة كرة القدم ، يمثل مدينة برج بوعريريج حيث يعتبر أحد الفرق الجماهيرية في الشرق الجزائري نادي جزائري عريق ينشط في بطولة الرابطة الجزائرية المحترفة الثانية لكرة القدم ، تعود سنة تأسيسه لعام 1931 من طرف مجموعة شباب من مدينة برج بوعريريج، لكن ظروف الاستعمار الفرنسي آنذاك، جعل النادي يتوقف بعد سنوات على النشاط، ليعود بعد استقلال الجزائر عام 1962، ومنذ ذلك الحين أصبح أهلي البرج يحارب من أجل ضمان مكانه بين الكبار، لكن الحظ لم يسعفه واكتفى باللعب في بطولة الدرجة الثانية لفترة طويلة، بسبب سيطرة نادي وفاق سطيف على الولاية وكامل الجهة الشرقية، لكن الأهلي عاد بقوة ليحقق أول صعود له موسم 1998/1997، لكن التجربة كانت قصيرة ليعود في نفس الموسم للقسم الثاني، هذا الواقع جعل عشاق النادي يسطرون الهدف من جديد لينجحوا في ذلك، بعد أن صعد الفريق موسم 2001/2000 ثم غادره موسم 2011/2010 ليعود في الموسم الموالي 2012/2011 لحضيرة الكبار

يعتبر شباب أهلي برج بوعريريج من الفرق القوية في البطولة الجزائرية رغم أنه لم يتمكن من تحقيق أي لقب طوال تاريخه، بعد أن خانه الحظ في نهائي كأس الجزائر الذي خسره بضربات الجزاء أمام شباب بلوزداد في 20 ماي 2009، أما أفضل نتيجة له في البطولة فكانت احتلال المرتبة الرابعة ثم الخامسة، ما جعله يشارك مرتين في بطولة دوري أبطال العرب، أين حقق نتائج جيدة خاصة أمام الزمالك المصري الذي فرض عليه التعادل 2-2

في القاهرة، وهزمه للقادسية الكويتي وأهلي جدة السعودي، من أفضل انجازاته الوصول إلى نهائي كأس الجمهورية عام 2009/2008 إضافة إلى المشاركة في كأس العرب للأندية سنتي 2005 و 2006.

في الموسم الحالي 2016/2015 يعيش النادي البرايحي حالة من عدم الاستقرار و الانسداد جراء تراكم المشاكل على المستوى الإداري و الفني و تدهور العلاقة بين الإدارة و اللاعبين خاصة في الجولات الأخيرة التي تميزت بتتابع النتائج السلبية و حالات الإضراب المتوالية للاعبين من أجل مستحقاتهم المالية العالقة ، لكن في آخر جولات الدوري محترف الثاني استرجع النادي توازنه و عاد الاستقرار لبيت النادي الذي أضحى يسجل النتائج الإيجابية قصد احتلال مرتبة مشرفة تليق بسمعة و عراقة النادي .

نادي أتليتيك بارادو

هو فريق جزائري لكرة القدم حديث النشأة حيث يعود تأسيسه إلى سنة 1994 في حيدرة بأعالي الجزائر العاصمة، له أكاديمية لتكوين اللاعبين الشباب حيث تنهافت أكبر الأندية الجزائرية على لاعبيه ، حقق الصعود إلى القسم الوطني الأول موسم 2006/2005 و لعب به موسمين قبل أن يعود أدراجه إلى القسم الثاني في الموسم 2008/2007 و هو ناشط به إلى يومنا هذا ، ليست للنادي تنويجات تذكر نظرا لجديد عهده بالمستوى العالي من جهة و من جهة أخرى فسياسة النادي تدفع إلى تكوين اللاعبين وبيعهم لنواد تلعب الأدوار الأولى على المستوى المحلي و حتى الأوربي .

2 - خطة التحليل الإحصائي

من أجل الوصول إلى النتائج الإحصائية و استنباط النتائج العامة و فهمها بصورة جيدة تم تحديد خطة التحليل الإحصائي وفقا لما يلي:

تم إخضاع البيانات المتحصل عليها إلى حزمة (SPSS) و ذلك بهدف حساب الآتي :

- النسب المئوية من خلال إجابة أفراد العينة على استبيان القائد الإداري.
- النسب المئوية من خلال إجابة أفراد العينة على استبيان القائد الحركي.

- كاف تربيع لاختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة على استبيان القائد الإداري واستبيان القائد الحركي.
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- ثبات المقاييس باستعمال معادلة معامل ألفا كرومباخ.
- معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين القيادة الرياضية و تماسك الفريق الرياضي، و لاختبار الاتساق الداخلي لمقياسي المدرب و تماسك الفريق.
- الانحدار الخطي البسيط لقياس درجة تأثير المدرب على تماسك الفريق.
- اختبارات لدراسة العلاقة بين بعض أسئلة استباني القائد الحركي و القائد الإداري من جهة و تماسك الفريق من جهة أخرى.
- اختبار تحليل التباين لدراسة العلاقة بين بعض أسئلة استبيان القائد الإداري من جهة و تماسك الفريق من جهة أخرى.

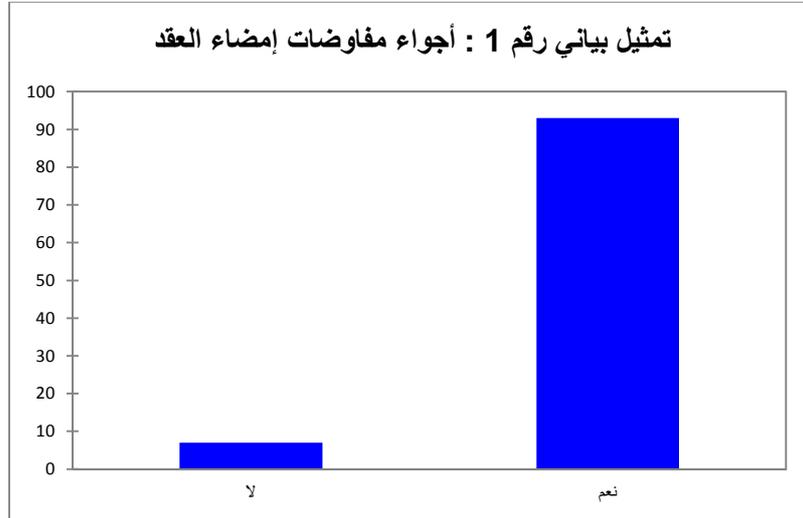
عرض النتائج : يتم في هذا الفصل عرض النتائج مقياس بمقياس و البداية بنتائج استبيان القائد الإداري من وجهة نظر اللاعبين

- 1- استبيان القائد الإداري من وجهة نظر اللاعبين: يضم الاستبيان خمس عشرة 15 سؤالاً، يحاول الباحث من خلاله الوقوف على عمل القيادة الإدارية و دورها في تماسك الفريق الرياضي إذ بعد جمع النتائج جاءت على الشكل التالي:

السؤال رقم 01: هل تمت مفاوضات إمضاء العقد في جو أخوي و مشجع ؟

مستوى الدلالة المحسوب	درجة الحرية	كاف تربيع	النسب المئوية	التكرارات	الإجابات
أقل من 0.01	1	73.960	93.0%	93	نعم
			7.0%	07	لا
			100.0%	100	المجموع

جدول رقم 01: أجواء مفاوضات إمضاء العقد

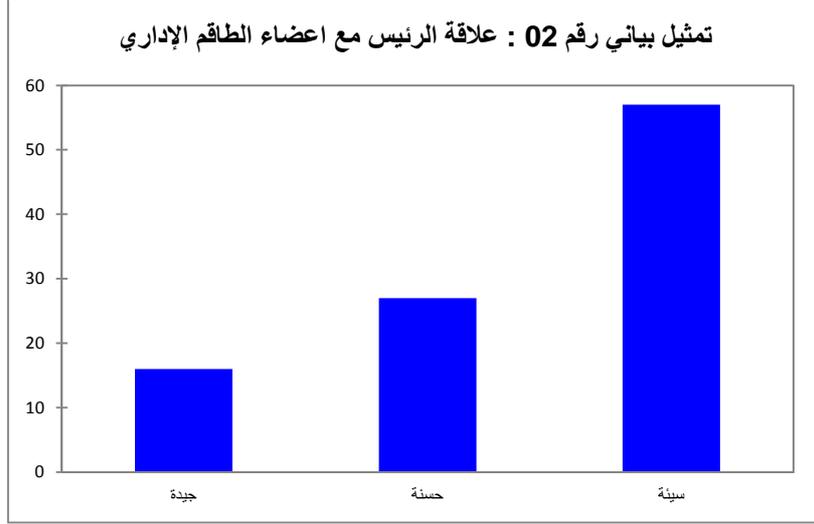


يمثل الجدول و التمثيل البياني أعلاه اختبار الفروق كاف تربيع، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بـ "نعم" حيث أخذت هذه الأخيرة أعلى نسبة (93%). و عليه فإن الاتجاه العام لرأي اللاعبين حول ظروف و أجواء إمضاء العقد هو الإجابة بـ "نعم".

السؤال رقم 02: كيف هي علاقة الرئيس مع أعضاء الطاقم الإداري؟

مستوى الدلالة المحسوب	درجة الحرية	كاف تربيع	النسب المئوية	التكرارات	الإجابات
أقل من 0.01	1	27.02	57.0%	57	جيدة
			27.0%	27	حسنة
			16.0%	16	سيئة
			100.0%	100	المجموع

جدول رقم 02 : علاقة الرئيس مع أعضاء الطاقم الإداري

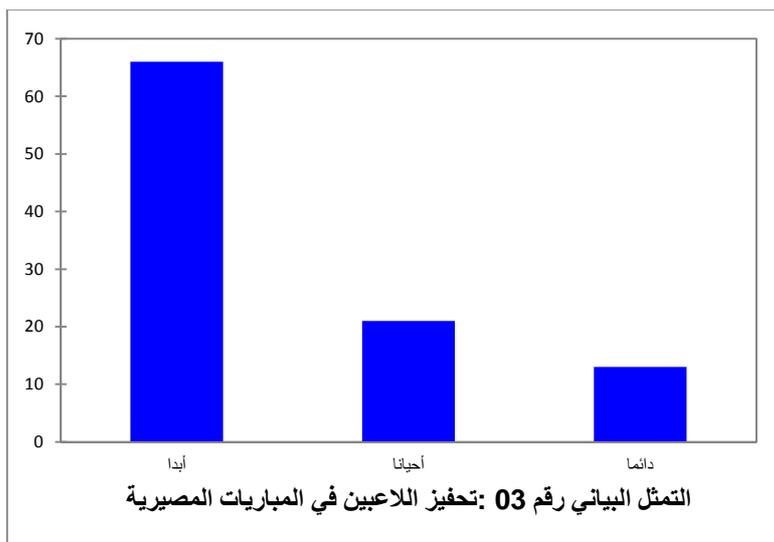


من خلال قراءة الجدول و التمثيل البياني المقابل له تم تطبيق اختبار الفروق كاف تربيع، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بـ "جيدة" حيث أخذت هذه الأخيرة أعلى نسبة (57%) مقابل (27%) لصالح الإجابة بـ "حسنة" وتمثلت نسبة الإجابة بـ "سيئة" في حدود (16%) ؛ أي أن الاتجاه العام لرأي اللاعبين حول السؤال الثاني هو الإجابة بـ "جيدة".

السؤال رقم 03: هل يعمل الرئيس على تحفيز اللاعبين في المباريات المصيرية؟

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية	كاف تربيع	درجة الحرية	مستوى الدلالة المحسوب
دائما	66	66.0%	48.98	1	اقل من 0.01
أحيانا	21	21.0%			
أبدا	13	13.0%			
المجموع	100	100.0%			

جدول رقم 03 : تحفيز اللاعبين في المباريات المصيرية

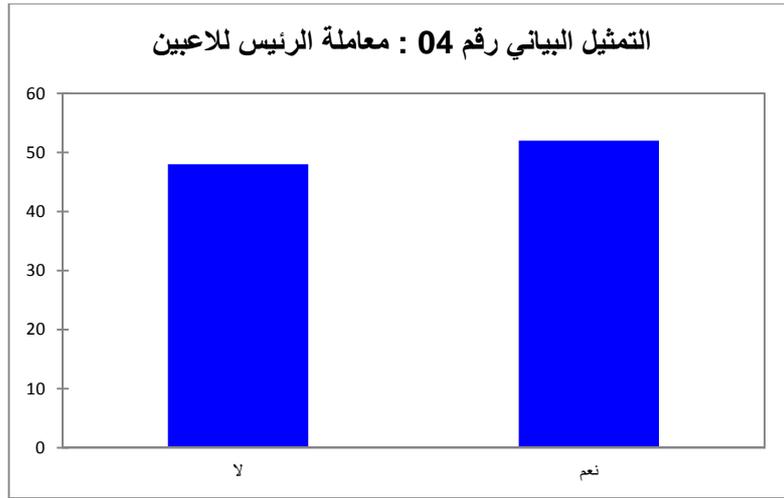


يتضح من خلال نتائج الجدول و التمثيل البياني المقابل لاختبار الفروق كاف تربيع أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بـ "دائما" حيث أخذت هذه الأخيرة نسبة (66%) مقابل (21%) للإجابة بـ "أحيانا" مع تسجيل نسبة (13%) للاختيار "أبدا" في الإجابة على السؤال المتعلق بتحفيز الرئيس للاعبين و تخصيص منح للمباريات المصرية أي أن الاتجاه العام لرأي اللاعبين حول السؤال الثالث هو الإجابة بـ "دائما".

السؤال رقم 04: هل يعامل الرئيس كل اللاعبين بنفس المعاملة؟

مستوى الدلالة المحسوب	درجة الحرية	كاف تربيع	النسب المئوية	التكرارات	الإجابات
أقل من 0.01	1	0.160	52.0%	52	نعم
			48.0%	48	لا
			100.0%	100	المجموع

جدول رقم 04: معاملة الرئيس للاعبين

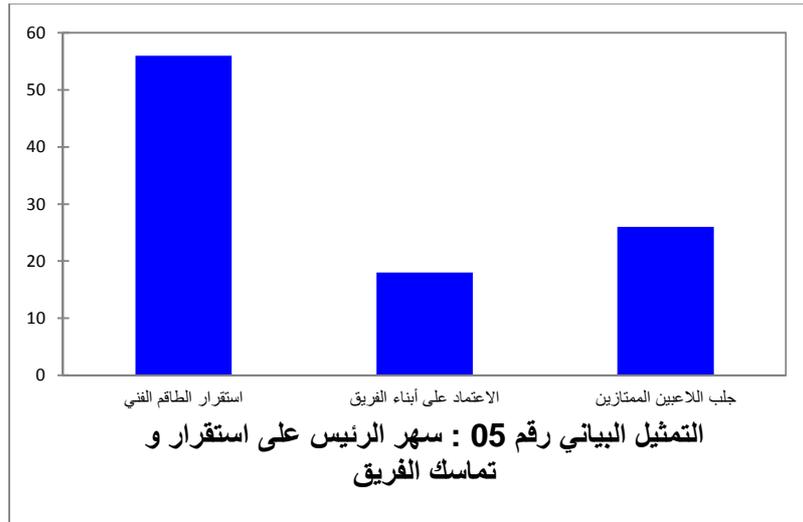


يمثل الجدول والتمثيل المقابل له اختبار الفروق كاف تربيع، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بـ "نعم" حول السؤال المتعلق بمعاملة الرئيس للاعبين بنفس المعاملة حيث أخذت هذه الأخيرة نسبة (52%) مقابل (48%) من اللاعبين الذين ينظرون إلى اختلاف معاملة الرئيس لكل اللاعبين و عليه فإن الاتجاه العام لرأي اللاعبين حول السؤال الرابع هو الإجابة بـ "نعم".

السؤال رقم 05: يسهر الرئيس على استقرار و تماسك الفريق من خلال:

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كاف تربيع	النسب المئوية	التكرارات	الإجابات
أقل من 0.01	1	24.08	56.0%	56	استقرار الطاقم الفني
			26.0%	26	جلب اللاعبين الممتازين
			18.0%	18	الاعتماد على أبناء الفريق
			100.0%	100	المجموع

الجدول رقم 05: سهر الرئيس على استقرار و تماسك الفريق

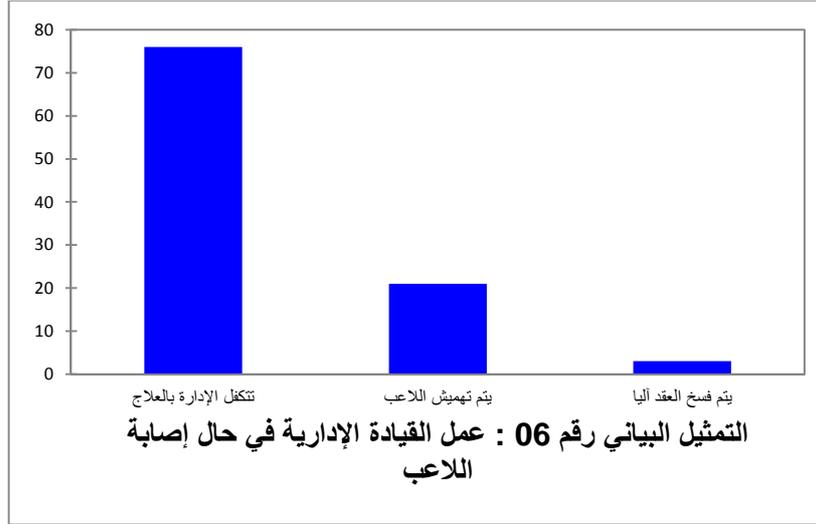


يظهر التمثيل البياني و الجدول المقابل له اختبار الفروق كاف تربيع، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأولى أين يعتمد الرئيس على استقرار الطاقم الفني كأبرز عامل من عوامل الاستقرار و التماسك بنسبة (56%) كما جاء الاقتراح المتعلق بجلب اللاعبين الممتازين بنسبة (26%) وتحصل الاقتراح الأخير المتعلق بالاعتماد على أبناء الفريق بأقل نسبة (18%) و عليه فإن الاتجاه العام لرأي اللاعبين حول الخامس هو الإجابة الأولى.

السؤال رقم 06: ما هو عمل القيادة الإدارية في حالة تعرض اللاعب للإصابة؟

مستوى الدلالة المحسوب	درجة الحرية	كاف تربيع	النسب المئوية	التكرارات	الإجابات
أقل من 0.01	1	86.78	76.0%	76	تتكفل الإدارة بالعلاج
			3.0%	03	يتم فسخ العقد أليا
			21.0%	21	يتم تهमيش اللاعب
			100.0%	100	المجموع

الجدول رقم 06 : عمل القيادة الإدارية في حالة إصابة اللاعب

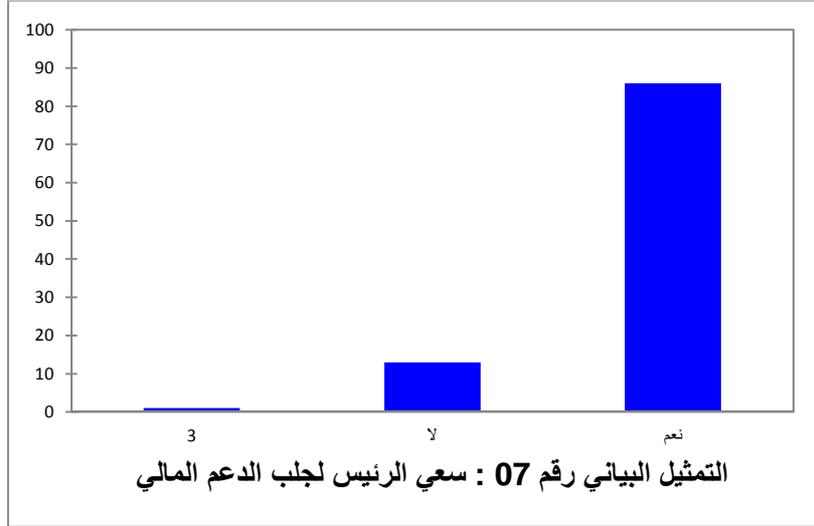


يمثل الجدول و التمثيل المقابل أعلاه اختبار الفروق كاف تربيع، الذي يظهر أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة ذات أكبر نسبة حيث أخذت هذه الأخيرة أعلى نسبة (76%). أي أن الاتجاه العام لرأي اللاعبين حول السؤال هو الإجابة الأولى.

السؤال رقم 07: هل يسعى الرئيس لجلب الدعم المالي للفريق؟

مستوى الدلالة المحسوب	درجة الحرية	كاف تربيع	النسب المئوية	التكرارات	الإجابات
أقل من 0.01	1	126.98	87.0%	87	نعم
			13.0%	13	لا
			100.0%	100	المجموع

الجدول رقم 07 : سعي الرئيس لجلب الدعم المالي

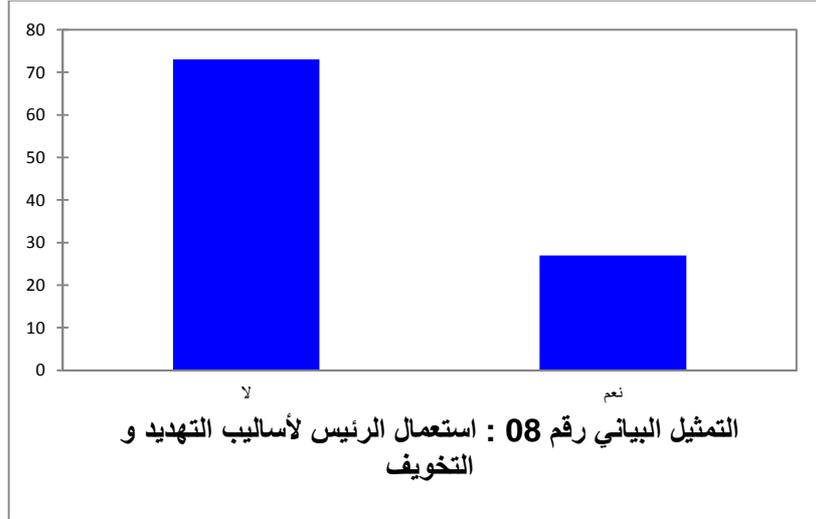


يمثل الجدول و التمثيل البياني أعلاه اختبار الفروق كاف تربيع، حيث يظهر أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بـ "نعم" على السؤال المتعلق بسعي الرئيس لجلب الدعم المالي حيث أخذت هذه الأخيرة أعلى نسبة (87%) مقابل نسبة (13%) لصالح الإجابة بـ "لا" ، أي أن الاتجاه العام لرأي اللاعبين حول سؤال الدعم المالي هو الإجابة بـ "نعم".

السؤال رقم 08: هل يستعمل الرئيس أساليب التهديد و التخويف مع اللاعبين ؟

مستوى الدلالة المحسوب	درجة الحرية	كاف تربيع	النسب المئوية	التكرارات	الإجابات
أقل من 0.01	1	21.160	27.0%	27	نعم
			73.0%	73	لا
			100.0%	100	المجموع

الجدول رقم 08 : استعمال الرئيس لأساليب التهديد و التخويف

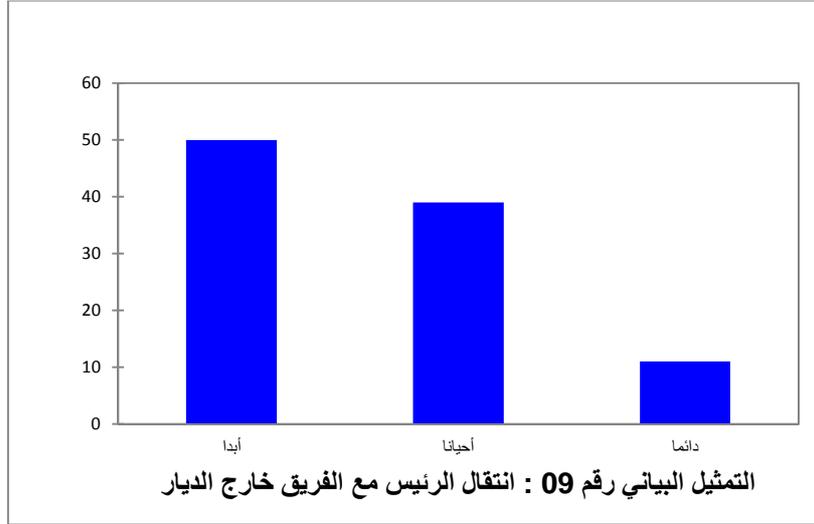


يمثل الجدول أعلاه اختبار الفروق كاف تربيع، حيث نلاحظ ان مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بـ "لا" حول السؤال المتعلق باستعمال الرئيس لأساليب التهديد و التخويف حيث أخذت هذه الأخيرة نسبة (73%) أي أن الاتجاه العام لرأي اللاعبين حول السؤال الثامن هو الإجابة بـ "لا".

السؤال رقم 09: هل ينتقل الرئيس مع الفريق خارج الديار؟

مستوى الدلالة المحسوب	درجة الحرية	كاف تربيع	النسب المئوية	التكرارات	الإجابات
أقل من 0.01	1	24.26	50.0%	50	دائما
			39.0%	39	أحيانا
			11.0%	11	أبدا
			100.0%	100	المجموع

الجدول رقم 09 : انتقال الرئيس مع الفريق خارج الديار

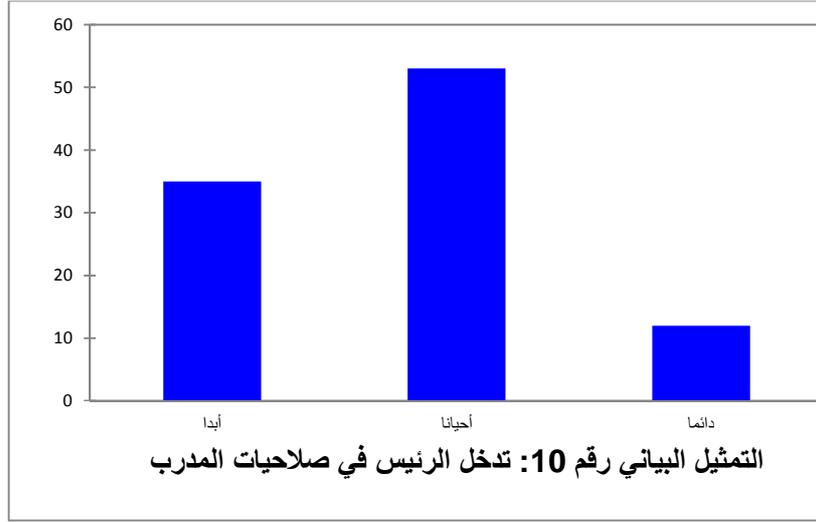


يمثل الجدول و التمثيل البياني أعلاه اختبار الفروق كاف تربيع، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بـ "نعم" حول السؤال المتعلق بانتقال الرئيس مع الفريق عندما يلعب خارج ميدانه حيث أخذت هذه الأخيرة أعلى نسبة (50%) في حين أجاب (39%) من مجموع العينة بـ "أحيانا" في حين كانت الإجابة تمثل نسبة (11%) من مجموع الإجابات، أي أن الاتجاه العام لرأي اللاعبين حول هذا السؤال هو الإجابة بـ "نعم".

السؤال رقم 10: هل يتدخل الرئيس في صلاحيات المدرب؟

مستوى الدلالة المحسوب	درجة الحرية	كاف تربيع	النسب المئوية	التكرارات	الإجابات
أقل من 0.01	1	25.34	12.0%	12	دائما
			53.0%	53	أحيانا
			35.0%	35	أبدا
			100.0%	100	المجموع

الجدول رقم 10: تدخل الرئيس في صلاحيات المدرب

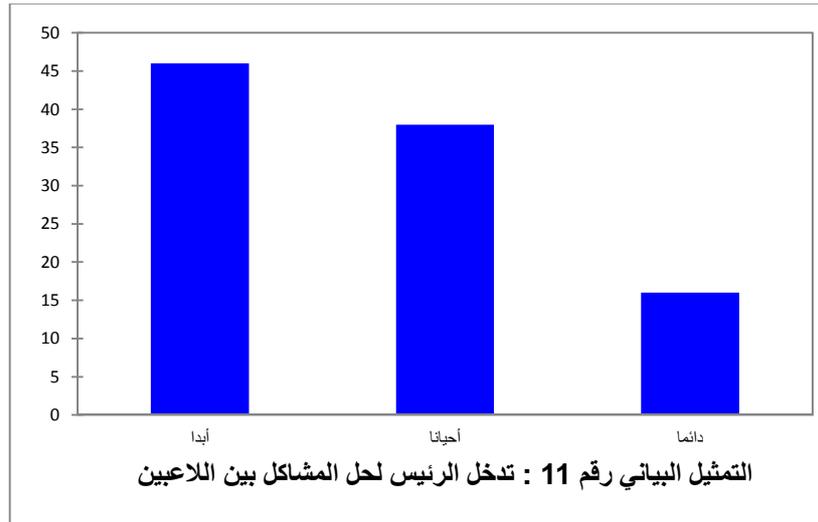


يمثل الجدول و التمثيل البياني المقابل أعلاه اختبار الفروق كاف تربيع، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 وجاءت الإجابة على السؤال المطروح بنسبة (53%) "أحيانا" و (35%) للاختيار "أبدا" و (12%) للاختيار "دائما" و بما أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرض الصفري و نقبل الفرض البديل الذي مفاده أن الرئيس يتدخل في صلاحيات المدرب.

السؤال رقم 11: هل يتدخل الرئيس لحل المشاكل بين اللاعبين؟

مستوى الدلالة المحسوب	درجة الحرية	كاف تربيع	النسب المئوية	التكرارات	الإجابات
أقل من 0.01	1	14.48	46.0%	46	دائما
			38.0%	38	أحيانا
			16.0%	16	أبدا
			100.0%	100	المجموع

الجدول رقم 11: تدخل الرئيس لحل المشاكل بين اللاعبين

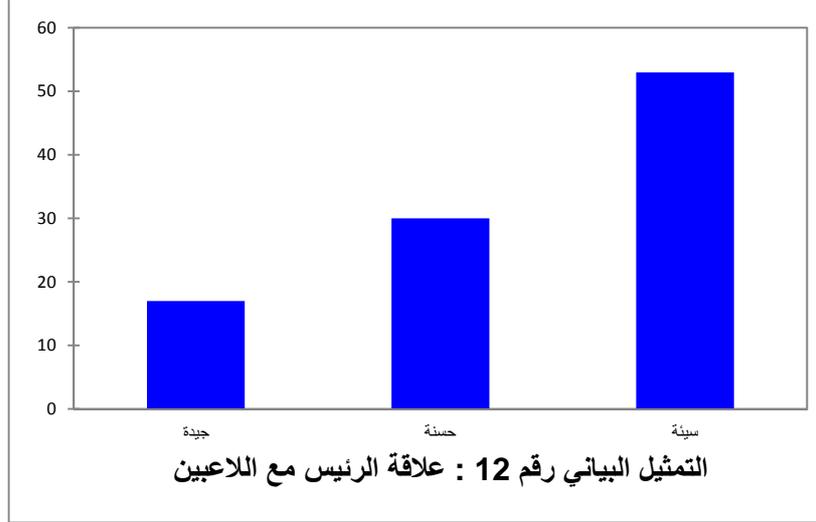


يمثل الجدول و التمثيل البياني أعلاه اختبار الفروق كاف تربيع، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بـ نعم على السؤال المتعلق بتدخل الرئيس في حل المشاكل بين اللاعبين حيث أخذت الإجابة "دائما" أعلى نسبة (46%) و تلتها الإجابة "أحيانا" بنسبة (38%) و أجاب (16%) بالنفي و عليه فإن الاتجاه العام لرأي اللاعبين حول هذا السؤال هو الإجابة بـ "نعم".

السؤال رقم 12: كيف هي علاقة الرئيس مع اللاعبين؟

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كاف تربيع	النسب المئوية	التكرارات	الإجابات
أقل من 0.01	1	19.94	53.0%	53	جيدة
			30.0%	30	حسنة
			17.0%	17	سيئة
			100.0%	100	المجموع

الجدول رقم 12: علاقة الرئيس مع اللاعبين

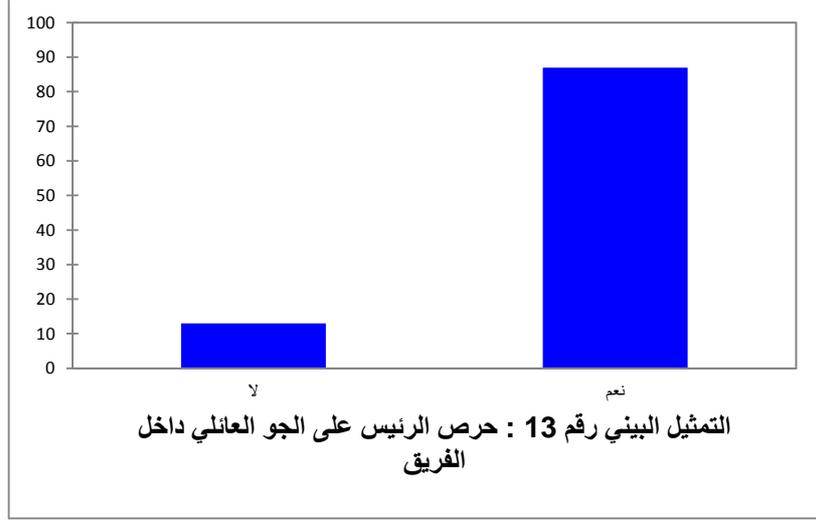


نلاحظ من خلال الجدول و التمثيل البياني أعلاه لاختبار الفروق كاف تربيع أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بـ "جيدة" حول سؤال علاقة الرئيس مع اللاعبين حيث أجمع (53%) على الرد الإيجابي و (30%) يرون أن علاقتهم بالرئيس "حسنة" و أجابت (17%) بسوء العلاقة مع الرئيس ، و عليه فإن الاتجاه العام لرأي اللاعبين حول السؤال هو الإجابة بـ "جيدة".

السؤال رقم 13: هل يحرص الرئيس على الجو العائلي داخل الفريق؟

مستوى الدلالة المحسوب	درجة الحرية	كاف تربيع	النسب المئوية	التكرارات	الإجابات
أقل من 0.01	1	54.76	87.0%	87	نعم
			13.0%	13	لا
			100.0%	100	المجموع

الجدول رقم 13: حرص الرئيس على الجو العائلي في الفريق

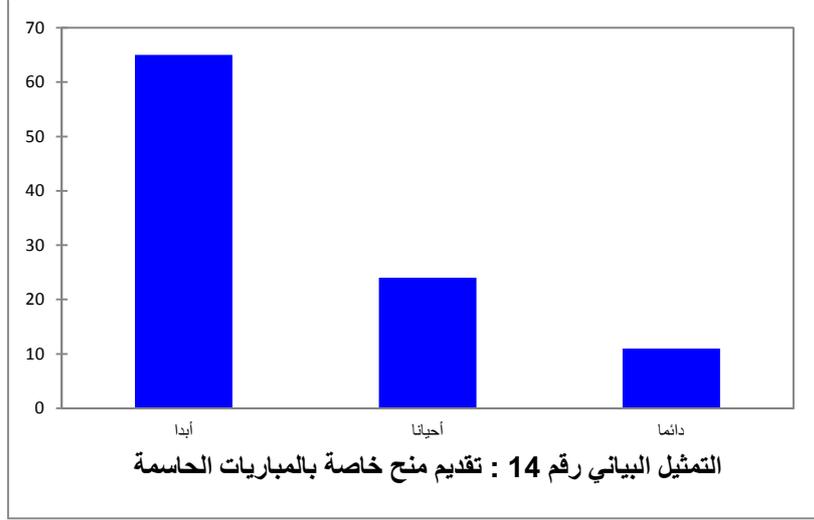


يمثل الجدول و التمثيل البياني أعلاه اختبار الفروق كاف تربيع، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بـ "نعم" حول سؤال حرص الرئيس على توفير الجو العائلي داخل الفريق حيث أخذت هذه الأخيرة أعلى نسبة (87%) مقابل (13%) كانت إجاباتهم سلبية؛ أي أن الاتجاه العام لرأي اللاعبين حول هذا السؤال هو الإجابة بـ "نعم".

السؤال رقم 14: هل يخصص الرئيس منح خاصة بالمباريات الحاسمة؟

مستوى الدلالة المحسوب	درجة الحرية	كاف تربيع	النسب المئوية	التكرارات	الإجابات
أقل من 0.01	1	47.66	65.0%	65	دائماً
			24.0%	24	أحياناً
			11.0%	11	أبداً
			100.0%	100	المجموع

الجدول رقم 14: منح خاصة بالمباريات الحاسمة

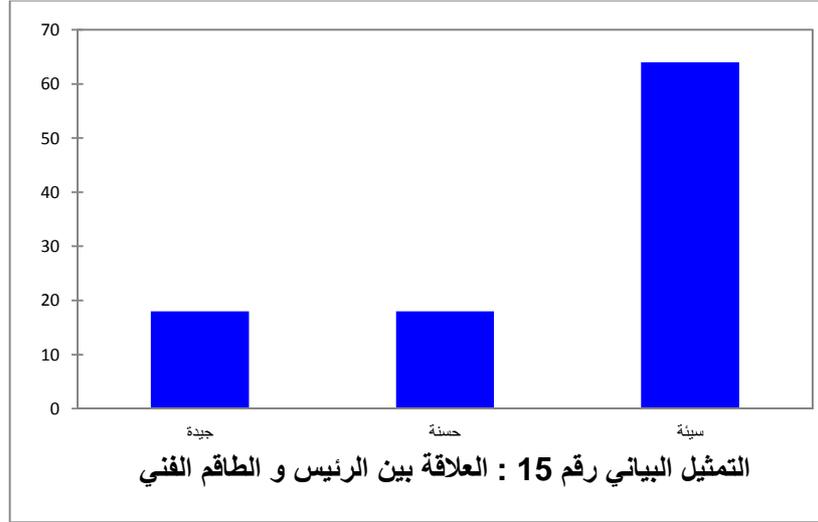


يرى (65%) من مجموع العينة أن الرئيس يخصص "دائما" منح للمباريات الحاسمة و يقابله (24%) يرون أن الرئيس يفعل ذلك "أحيانا" في حين أن (11%) يرون بعدم تخصيص المنح للمباريات الحاسمة، و بما أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرض الصفري و نقبل الفرض البديل و عليه فالالاتجاه العام لرأي اللاعبين هو الإجابة "دائما"

السؤال رقم 15: كيف هي العلاقة بين الرئيس و الطاقم الفني؟

مستوى الدلالة المحسوب	درجة الحرية	كاف تربيع	النسب المئوية	التكرارات	الإجابات
أقل من 0.01	1	42.32	64.0%	64	جيدة
			18.0%	18	حسنة
			18.0%	18	سيئة
			100.0%	100	المجموع

الجدول رقم 15: العلاقة بين الرئيس و الطاقم الفني



يمثل الجدول والتمثيل البياني أعلاه اختبار الفروق كاف تربيع، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بـ "جيدة" للسؤال المرتبط بعلاقة الرئيس و الطاقم الفني حيث أخذت هذه الأخيرة أعلى نسبة (64%) و جاء الاختيار " حسنة" بنسبة (18%) أي أن الاتجاه العام لرأي اللاعبين حول السؤال هو الإجابة بـ "جيدة".

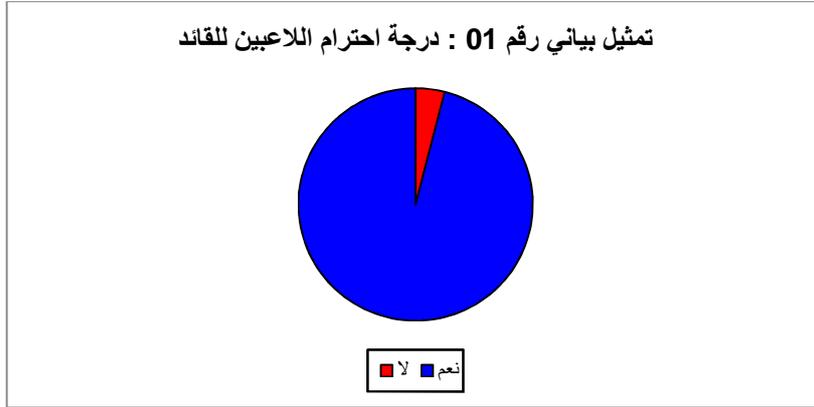
2- استبيان القائد الحركي من وجهة نظر اللاعبين: و هو الاستبيان المخصص لمعرفة العلاقة بين عمل القائد الحركي و تماسك الفريق الرياضي و تم عرضه على النحو التالي:

السؤال رقم 01: هل يتمتع قائد الفريق باحترام الجميع؟

مستوى الدلالة	كاف تربيع	النسب المئوية	التكرارات	الإجابات
.000	84.640	%96.0	96	نعم
		%04.0	04	لا
		%100.0	100	المجموع

جدول رقم 16: يمثل درجة احترام القائد

تمثيل بياني رقم 01 : درجة احترام اللاعبين للقائد

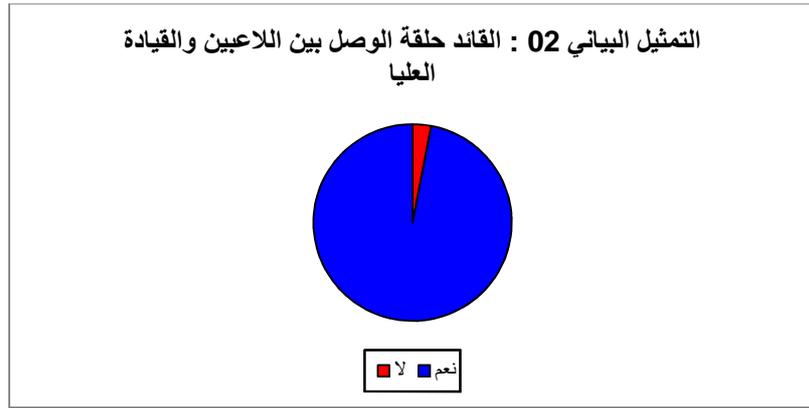


من خلال نتائج الجدول و التمثيل المقابل أعلاه لاختبار الفروق كاف تربيع، يظهر أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة ذات أكبر نسبة حول السؤال المتعلق باحترام أعضاء الفريق للقائد الحركي حيث أخذت هذه الأخيرة أعلى نسبة (96%) . أي ان الاتجاه العام لرأي اللاعبين حول السؤال هو الإجابة بـ "نعم".

السؤال رقم 02 : هل يعتبر قائد الفريق حلقة الوصل بين اللاعبين و القيادة العليا؟

مستوى الدلالة	كاف تربيع	النسب المئوية	التكرارات	الإجابات
.000	88.360	97.0%	97	نعم
		3.0%	03	لا
		100.0%	100	المجموع

الجدول رقم 17 : القائد حلقة الوصل بين اللاعبين و القيادة العليا



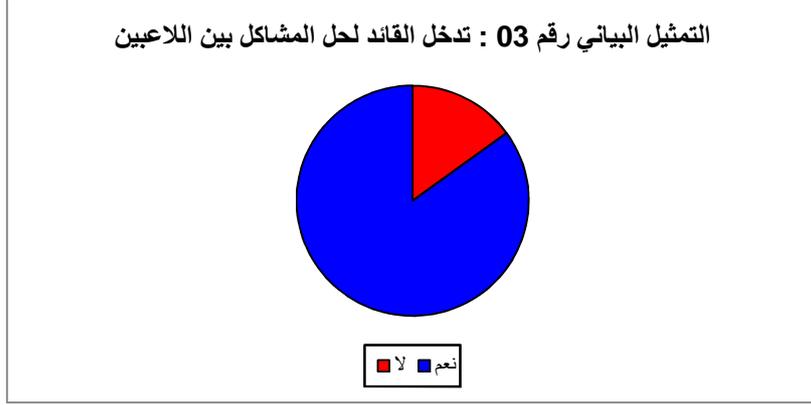
يمثل الجدول و التمثيل المقابل أعلاه اختبار الفروق كاف تربيع، الذي يظهر أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة ذات أكبر نسبة حول سؤال اللاعبين عن دور القائد الحركي و اعتباره حلقة الوصل بين اللاعبين و القيادة العليا للفريق حيث أخذت هذه الأخيرة أعلى نسبة (97%) ؛ أي أن الاتجاه العام لرأي اللاعبين حول هذا السؤال هو الإجابة بـ "نعم".

السؤال رقم 03: هل يتدخل قائد الفريق لحل المشاكل بين اللاعبين؟

مستوى الدلالة	كاف تربيع	النسب المئوية	التكرارات	الإجابات
.000	49.000	%85.0	85	نعم
		%15.0	15	لا
		%100.0	100	المجموع

الجدول رقم 18: تدخل قائد الفريق لحل المشاكل بين اللاعبين

التمثيل البياني رقم 03 : تدخل القائد لحل المشاكل بين اللاعبين



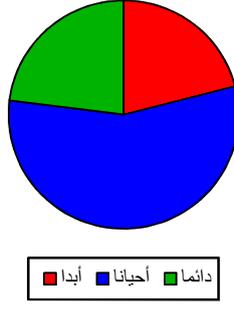
في الإجابة عن سؤال تدخل القائد الحركي في حل المشاكل بين اللاعبين يمثل الجدول و التمثيل البياني المقابل اختبار الفروق كاف تربيع الذي يظهر أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 ما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة ذات أكبر نسبة و هي الإجابة الأولى التي أخذت نسبة (85%) و عليه فالاتجاه العام لإجابات اللاعبين هو الإجابة "نعم".

السؤال رقم 04 : هل يحضر قائد الفريق المجالس التأديبية الخاصة باللاعبين؟

مستوى الدلالة	كاف تربيع	النسب المئوية	التكرارات	الإجابات
.000	23.180	%23.0	23	دائما
		%56.0	56	أحيانا
		%21.0	21	أبدا
		%100.0	100	المجموع

الجدول رقم 19 : حضور القائد المجالس التأديبية الخاصة باللاعبين

التمثيل البياني رقم 04 : حضور القائد لمجالس التأديب للاعبين



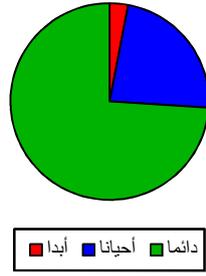
من مهام قائد الفريق هو حضور مجالس التأديب التي تعقدتها الإدارة و تخص اللاعبين، و يظهر الجدول و التمثيل البياني المقابل لاختبار الفروق كاف تربيع أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 ما يعني رفض الفرض الصفري و قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر نسبة و هي "أحيانا" التي أخذت نسبة (56%) من مجموع إجابات اللاعبين و عليه فإن اتجاه إجابات اللاعبين هو "أحيانا".

السؤال رقم 05: هل يدافع قائد الفريق عن حقوق اللاعبين لدى القيادة العليا؟

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية	كاف تربيع	مستوى الدلالة
دائما	74	74.0%	80.420	.000
أحيانا	23	23.0%		
أبدا	03	03.0%		
المجموع	100	100.0%		

الجدول رقم 20 : دفاع القائد عن حقوق اللاعبين لدى القيادة العليا

التمثيل البياني رقم 05 : دفاع القائد عن حقوق اللاعبين لدى القيادة العليا



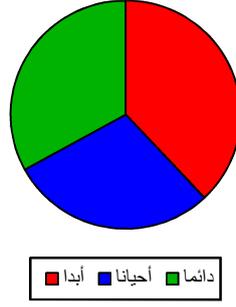
يظهر من الجدول و التمثيل البياني المقابل لاختبار الفروق كاف تربيع أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 ما يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات اللاعبين لصالح أكبر نسبة و المتمثلة في دفاع القائد عن حقوق اللاعبين لدى القيادة العليا دائما حيث جاءت بنسبة (74%) و عليه فإن اتجاه إجابات اللاعبين حول هذا السؤال هو الإجابة "دائما" كما جاءت الإجابة "أحيانا" بنسبة (23%) ما يزيد من تدعيم الإجابة الأولى لتبين أن القائد الحركي حاضر بقوة لدى القيادة العليا من أجل الدفاع عن حقوق اللاعبين.

السؤال رقم 06: هل يتحمل قائد الفريق بدء العملية التدريبية في حال تأخر المدرب؟

مستوى الدلالة	كاف تربيع	النسب المئوية	التكرارات	الإجابات
.543	1.220	33.0%	33	دائما
		29.0%	29	أحيانا
		38.0%	38	أبدا
		100.0%	100	المجموع

الجدول رقم 21: بدء العملية التدريبية في حال تأخر المدرب

التمثيل البياني رقم 06 : بدء التدريب في حال تأخر المدرب



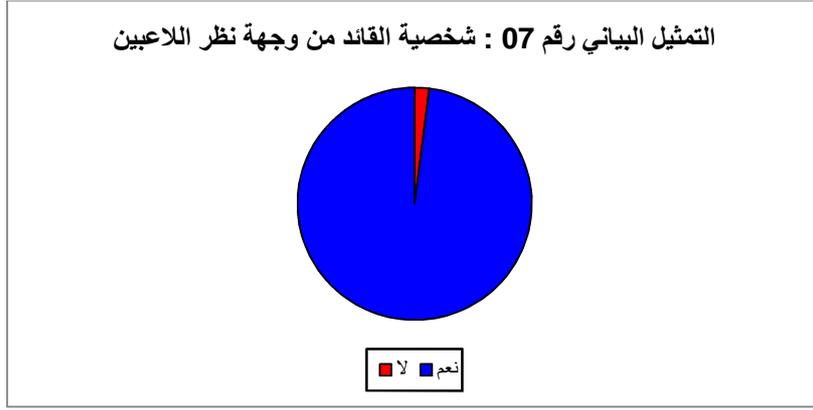
لم تختلف إجابات اللاعبين حول السؤال المتعلق بتحمل القائد الحركي مسؤولية بدء العملية التدريبية في حال تأخر المدرب فأجاب (38%) من مجموع اللاعبين بالنفي وأجاب (33%) بالإيجاب في حين اختار (29%) من اللاعبين الإجابة "أحيانا"، وبالعودة للجدول و التمثيل البياني المقابل لاختبار الفروق كاف تربيع فإننا نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 0.05 و عليه فإن إجابات اللاعبين غير دالة إحصائيا و لا يؤثر غياب المدرب و تولي القائد لبداية العملية التدريبية في زيادة أو نقص تماسك الفريق الرياضي.

السؤال رقم 07 : هل يتمتع قائد الفريق بشخصية القائد؟

مستوى الدلالة	كاف تربيع	النسب المئوية	التكرارات	الإجابات
.000	92.160	98.0%	98	نعم
		2.0%	02	لا
		100.0%	100	المجموع

الجدول رقم 22: شخصية القائد من وجهة نظر اللاعبين

التمثيل البياني رقم 07 : شخصية القائد من وجهة نظر اللاعبين



يمثل الجدول و التمثيل البياني المقابل لاختبار الفروق كاف تربيع أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 ما يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابة اللاعبين لصالح الإجابة ذات أكبر نسبة و هي الإجابة "نعم" التي جاءت بنسبة (98 %) حول سؤال تمتع قائد الفريق بشخصية القائد و عليه فإن اتجاه الإجابة حول هذا السؤال هو الإجابة "نعم" ما يبين أن قائد الفريق يحقق الإجماع لدى أغلب اللاعبين بأنه في مكانه المستحق و تتوفر فيه الشروط اللازمة لتولي هذه المكانة من أجل القيام بالدور المنوط.

السؤال رقم 08: هل يحوز قائد الفريق على ثقة الجميع من لاعبين مدرب و إدارة؟

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية	كاف تربيع	مستوى الدلالة
نعم	98	98.0%	92.160	.000
لا	02	2.0%		
المجموع	100	100.0%		

الجدول رقم 23: ثقة أعضاء الفريق في القائد

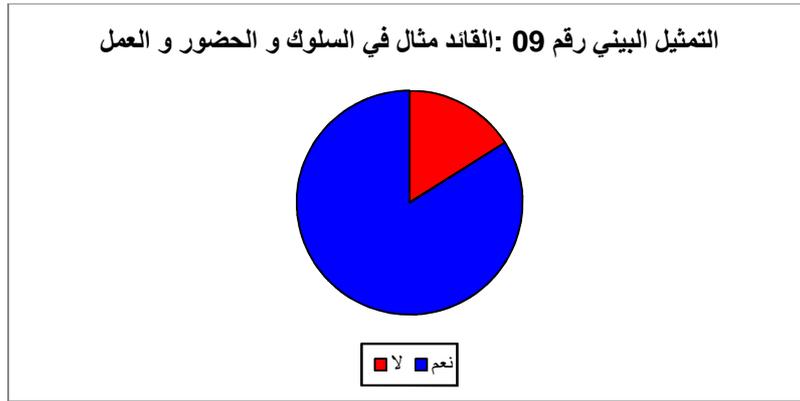


يمثل الجدول و التمثيل البياني المقابل لاختبار الفروق كاف تربيع أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 ما يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابة اللاعبين لصالح الإجابة ذات أكبر نسبة و هي الإجابة " نعم" التي جاءت بنسبة (98 %) حول سؤال ثقة أعضاء الفريق من لاعبين و إدارة و مدرب في قائد الفريق و عليه فإن اتجاه الإجابة حول هذا السؤال هو الإجابة "نعم".

السؤال رقم 09: هل يعتبر قائد الفريق المثال في الحضور و السلوك و العمل ؟

مستوى الدلالة	كاف تربيع	النسب المئوية	التكرارات	الإجابات
.000	46.240	84.0%	84	نعم
		16.0%	16	لا
		100.0%	100	المجموع

الجدول رقم 24 : يعتبر المثال في الحضور و السلوك و العمل



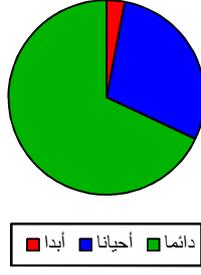
في مستوى دلالة أقل من 0.05 أجاب (84 %) من مجموع اللاعبين بالإجابة "نعم" حول السؤال المتعلق بكون القائد القدوة لبقية اللاعبين في الحضور و العمل و السلوك و أجاب الباقي بالسلب، و من خلال الجدول و التمثيل البياني المقابل لاختبار الفروق و في حالة ما إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرض الصفري و نقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابة اللاعبين لصالح الإجابة الأكبر نسبة و هي نعم و عليه فإن اتجاه إجابة اللاعبين حول هذا السؤال هو الإجابة "نعم"

السؤال رقم 10: هل لدى قائد الفريق تأثير إيجابي على بقية اللاعبين؟

مستوى الدلالة	كاف تربيع	النسب المئوية	التكرارات	الإجابات
.000	64.220	%68.0	68	دائماً
		%29.0	29	أحياناً
		%03.0	03	أبداً
		%100.0	100	المجموع

الجدول رقم 25: التأثير الإيجابي لقائد الفريق على بقية اللاعبين

التمثيل البياني رقم 10 : التأثير الإيجابي لقائد الفريق على بقية اللاعبين



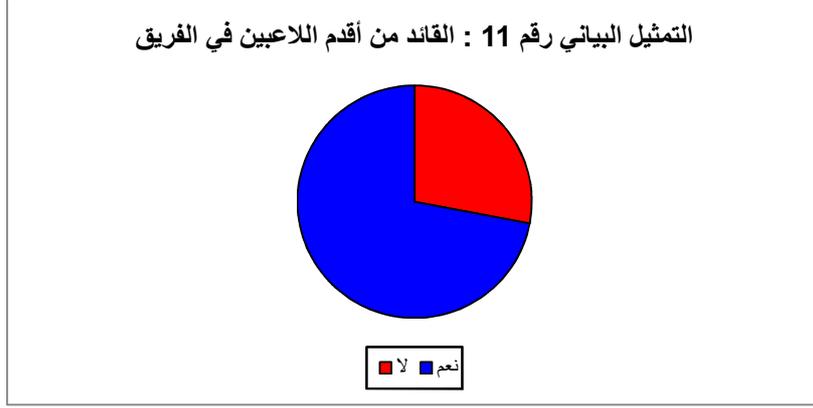
يمثل الجدول و التمثيل البياني المقابل لاختبار الفروق كاف تربيع إجابة اللاعبين حول السؤال المتعلق بالتأثير الإيجابي لقائد الفريق على زملائه اللاعبين و من خلال قيمة مستوى الدلالة المحسوب التي هي أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر نسبة في إجابة اللاعبين و هي "دائما" و إليها تتجه إجابات اللاعبين.

السؤال رقم 11: هل يعتبر قائد الفريق من أقدم اللاعبين في الفريق ؟

مستوى الدلالة	كاف تربيع	النسب المئوية	التكرارات	الإجابات
.000	19.360	72.0%	72	نعم
		28.0%	28	لا
		100.0%	100	المجموع

الجدول رقم 26: القائد من أقدم اللاعبين في الفريق

التمثيل البياني رقم 11 : القائد من أقدم اللاعبين في الفريق



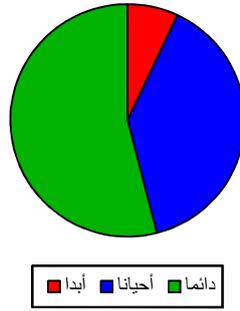
في الإجابة عن السؤال الخاص باعتبار قائد الفريق من أقدم اللاعبين في الفريق أجاب (72 % من مجموع اللاعبين بالإيجاب و من الجدول و التمثيل البياني المقابل لاختبار الفروق كاف تربيع نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابة اللاعبين لصالح الإجابة ذات أعلى نسبة "نعم" و عليه فإن اتجاه إجابات اللاعبين على هذا السؤال هو الإجابة "نعم".

السؤال رقم 12: هل يعمل قائد الفريق على توفير جو المرح و المودة أثناء التدريبات ؟

مستوى الدلالة	كاف تربيع	النسب المئوية	التكرارات	الإجابات
.000	34.580	54.0%	54	دائماً
		39.0%	39	أحياناً
		07.0%	07	أبداً
		100.0%	100	المجموع

الجدول رقم 27 : العمل على توفير جو المرح و المودة أثناء التدريبات

التمثيل البياني رقم 12 : توفير أجواء مرح و مودة أثناء التدريبات



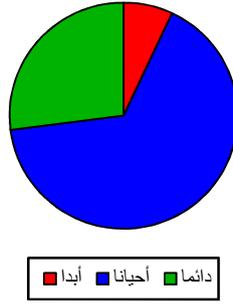
هل يعمل القائد على توفير جو المرح و المودة بين اللاعبين أثناء التدريبات؟ هو السؤال الذي جاءت أغلب إجاباته موافقة للاختيار "دائما" و إذا نظرنا إلى الجدول و التمثيل البياني المقابل لاختبار الفروق فإننا نجد أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابة اللاعبين حول هذا السؤال و يكون اتجاه إجابة اللاعبين هو الاختيار "دائما".

السؤال رقم 13: هل يساعد قائد الفريق المدرب في بعض المهام؟

مستوى الدلالة	كاف تربيع	النسب المئوية	التكرارات	الإجابات
.000	54.020	27.0%	27	دائما
		66.0%	66	أحيانا
		07.0%	07	أبدا
		100.0%	100	المجموع

الجدول رقم 28: مساعدة القائد للمدرب في بعض المهام

التثيل البياني رقم 13 : مساعدة القائد للمدرب في بعض المهام



اختار (66%) من مجموع اللاعبين الإجابة "أحيانا" على السؤال المتعلق بمساعدة قائد الفريق لمدربه في بعض المهام و كانت الإجابة "دائما" بنسبة (27%) في حين أجاب (07%) ب لا و من خلال الجدول و التمثيل البياني المقابل لاختبار الفروق كاف تربيع نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 ما يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابة اللاعبين لصالح الإجابة ذات أكبر نسبة و يكون اتجاه إجابة اللاعبين على هذا السؤال هو الاختيار "أحيانا".

السؤال رقم 14: هل تجمع قائد الفريق علاقة طيبة مع كل اللاعبين ؟

مستوى الدلالة	كاف تربيع	النسب المئوية	التكرارات	الإجابات
.000	40.960	%82.0	82	نعم
		%18.0	18	لا
		%100.0	100	المجموع

الجدول رقم 29: العلاقة بين القائد واللاعبين

التمثيل البياني رقم 14 : العلاقة بين القائد و اللاعبين

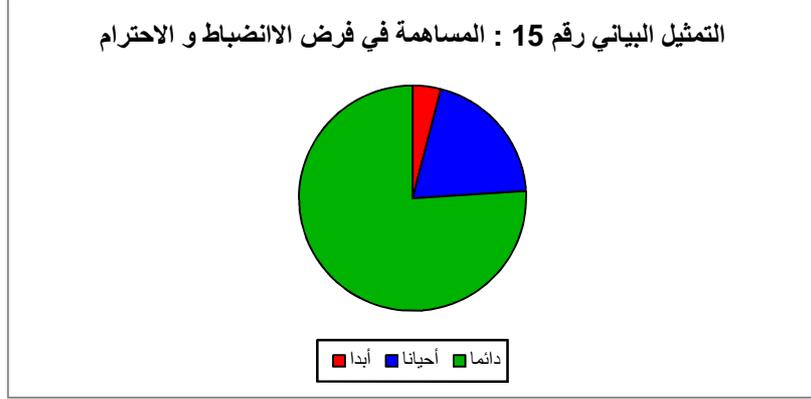


أجمع (82%) من اللاعبين على العلاقة الطيبة التي تجمعهم بقائد الفريق و جاءت إجابة (18%) تؤكد سوء هذه العلاقة في الإجابة الخاصة بسؤال العلاقة التي تربط قائد الفريق بزملائه اللاعبين ، و من خلال الجدول و التمثيل البياني المقابل لاختبار الفروق كاف تربيع نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 ما يعني قبول الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابة اللاعبين لصالح الإجابة "نعم" و يكون اتجاه اجابة اللاعبين هو "نعم".

السؤال رقم 15: هل يساهم قائد الفريق في فرض الانضباط و الاحترام بين أفراد الفريق؟

مستوى الدلالة	كاف تربيع	النسب المئوية	التكرارات	الإجابات
.000	85.760	%76.0	76	دائما
		%20.0	20	أحيانا
		%04.0	4	أبدا
		%100.0	100	المجموع

الجدول رقم 30: مساهمة القائد في فرض الانضباط و الاحترام



يرى (76%) من اللاعبين أن قائد الفريق يساهم "دائما" في فرض الانضباط و الاحترام بين أفراد الفريق بينما يرى (20%) أن القائد يفعل ذلك "أحيانا" و أجاب البقية بالنفي، و في مستوى دلالة أقل من 0.05 و حسب ما يبينه الجدول و التمثيل البياني المقابل لاختبار الفروق كاف تربيع فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأعلى نسبة و هي الإجابة "دائما" و يكون اتجاه إجابة اللاعبين لصالح هذا الاختيار.

3- مقياس القائد الفني من وجهة نظر اللاعبين :

فقرات المقياس	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ف1	100,00	4,23	1,10
ف2	100,00	4,08	1,01
ف3	100,00	4,37	0,86
ف4	100,00	4,49	0,80
ف5	100,00	3,17	1,05

0,91	4,39	100,00	6ف
1,32	2,92	100,00	7ف
1,04	4,20	100,00	8ف
0,97	4,45	100,00	9ف
1,39	2,86	100,00	10ف
1,07	4,15	100,00	11ف
1,13	3,69	100,00	12ف
0,67	4,65	100,00	13ف
0,67	4,61	100,00	14ف
0,60	4,80	100,00	15ف
1,03	1,72	100,00	16ف
0,45	3,92	المعدل العام	

جدول (31): نتائج مقياس القائد الفني من وجهة نظر اللاعبين

قراءة المقياس: يتكون المقياس من خمسة اقتراحات بما يعني طوله هو أربع وحدات و يتم تفسير المقياس حسب ما يلي:

- إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [1، 1.8] فإن اتجاه الإجابات هو نحو "أبدا".
- إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [1.8، 2.6] فإن اتجاه الإجابات هو نحو "نادر".
- إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [2.6، 3.4] فإن اتجاه الإجابات هو نحو "أحيانا".
- إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [3.4، 4.2] فإن اتجاه الإجابات هو نحو "غالبا".

● إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [4.2، 5.5] فإن اتجاه الإجابات هو نحو "دائماً".

و عليه فمن نتائج الجدول المقابل نستخلص النتائج التالية:

- إجابة الفقرة الأولى تتجه نحو "دائماً" بانحراف معياري قيمته "1.10".
- إجابة الفقرة الثانية تتجه نحو "غالبا" بانحراف معياري قيمته "1.01".
- إجابة الفقرة الثالثة تتجه نحو "دائماً" بانحراف معياري قيمته "0.86".
- إجابة الفقرة الرابعة تتجه نحو "دائماً" بانحراف معياري قيمته "0.80".
- إجابة الفقرة الخامسة تتجه نحو "غالبا" بانحراف معياري قيمته "1.05".
- إجابة الفقرة السادسة تتجه نحو "دائماً" بانحراف معياري قيمته "0.91".
- إجابة الفقرة السابعة تتجه نحو "أحيانا" بانحراف معياري قيمته "1.32".
- إجابة الفقرة الثامنة تتجه نحو "دائماً" بانحراف معياري قيمته "1.04".
- إجابة الفقرة التاسعة تتجه نحو "دائماً" بانحراف معياري قيمته "0.97".
- إجابة الفقرة العاشرة تتجه نحو "أحيانا" بانحراف معياري قيمته "1.39".
- إجابة الفقرة الحادية عشرة تتجه نحو "دائماً" بانحراف معياري قيمته "1.07".
- إجابة الفقرة الثانية عشرة تتجه نحو "غالبا" بانحراف معياري قيمته "1.13".
- إجابة الفقرة الثالثة عشرة تتجه نحو "دائماً" بانحراف معياري قيمته "0.67".
- إجابة الفقرة الرابعة عشرة تتجه نحو "دائماً" بانحراف معياري قيمته "0.67".
- إجابة الفقرة الخامسة عشرة تتجه نحو "دائماً" بانحراف معياري قيمته "0.60".
- إجابة الفقرة السادسة عشرة تتجه نحو "أبدا" بانحراف معياري قيمته "1.03".

و جاء المتوسط الحسابي العام بقيمة "3.92" و معدل الانحراف المعياري لكل الإجابات يساوي "0.45" أي أن الاتجاه العام للإجابات يتجه نحو "غالبا".

4- مقياس تماسك الفريق الرياضي :

فقرات المقياس	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تم1	100,00	7,00	1,51
تم2	100,00	7,33	1,74
تم3	100,00	7,67	1,44
تم4	100,00	7,61	1,52
تم5	100,00	7,17	1,48
تم6	100,00	7,16	1,43
تم7	100,00	6,50	1,45
تم8	100,00	7,56	1,60
تم9	100,00	6,40	2,53
تم10	100,00	7,37	1,67
تم11	100,00	7,11	2,22
تم12	100,00	4,92	1,98
المعدل العام لتماسك الفريق		6,98	1,19

جدول (32): نتائج مقياس تماسك الفريق الرياضي

قراءة المقياس: يتكون المقياس من تسع "09" درجات أي أن متوسطه هو "05" ما يعني

تقسيم المقياس إلى أربعة مجالات حسب ما هو موضح:

- إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [1، 3] فالتماسك ضعيف جدا.
- إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [3، 5] فالتماسك ضعيف.
- إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [5، 7] فالتماسك قوي.
- إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [7، 9] فالتماسك قوي جدا.

و عليه فمن نتائج الجدول المقابل نستخلص النتائج التالية:

- إجابة الفقرة الأولى تتجه نحو "تماسك قوي جدا" بانحراف معياري قيمته "1.51".
- إجابة الفقرة الثانية تتجه نحو "تماسك قوي جدا « بانحراف معياري قيمته "1.74".
- إجابة الفقرة الثالثة تتجه نحو "تماسك قوي جدا « بانحراف معياري قيمته "1.44".
- إجابة الفقرة الرابعة تتجه نحو "تماسك قوي جدا " بانحراف معياري قيمته "1.52".
- إجابة الفقرة الخامسة تتجه نحو "تماسك قوي جدا " بانحراف معياري قيمته "1.48".

- إجابة الفقرة السادسة تتجه نحو "تماسك قوي جدا " بانحراف معياري قيمته "1.43".

- إجابة الفقرة السابعة تتجه نحو "تماسك قوي " بانحراف معياري قيمته "1.45".
- إجابة الفقرة الثامنة تتجه نحو "تماسك قوي جدا " بانحراف معياري قيمته "1.60".
- إجابة الفقرة التاسعة تتجه نحو "تماسك قوي" بانحراف معياري قيمته "2.53".
- إجابة الفقرة العاشرة تتجه نحو "تماسك قوي جدا " بانحراف معياري قيمته "1.67".
- إجابة الفقرة الحادية عشرة تتجه نحو "تماسك قوي جدا " بانحراف معياري قيمته "2.22".
- إجابة الفقرة الثانية عشرة تتجه نحو "ضعيف" بانحراف معياري قيمته "1.98".

و جاء المتوسط الحسابي العام بقيمة "6.98" و معدل الانحراف المعياري لكل الإجابات يساوي "1.19" أي أن الاتجاه العام للإجابات يتجه نحو "تماسك قوي".

عرض نتائج العلاقة بين أنواع القيادة الرياضية و تماسك الفريق الرياضي

1- العلاقة بين القيادة الفنية و تماسك الفريق الرياضي

1-1 الارتباط بين عبارات التماسك و عبارات القائد الفني

جدول يمثل معاملات الارتباط بين عبارات التماسك و عبارات القائد الفني

تم12	تم11	تم10	تم9	تم8	تم7	تم6	تم5	تم4	تم3	تم2	تم1	
------	------	------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	--

م1	معامل الارتباط بيرسون	- ,103	,007	- ,105	,054	- ,185	- ,088	- ,066	- ,074	,152	,041	- ,044	,022
م2	معامل الارتباط بيرسون	,159	,186	,123	,151	,146	,193	,192	,216*	,279*	,102	,154	,034
م3	معامل الارتباط بيرسون	,070	,194	,034	,319**	- ,081	,050	,085	,076	,367*	,227*	,159	,172
م4	معامل الارتباط بيرسون	,117	,319**	,222*	,184	,151	,196	,187	,203*	,352*	,234*	,215*	,070
م5	معامل الارتباط بيرسون	,127	-,036	-,169	- ,084	- ,161	- ,085	- ,260**	- ,057	- ,026	,084	,057	,089
م6	معامل الارتباط بيرسون	,037	-,082	-,094	,016	- ,020	,068	,027	,008	,226*	,170	,074	,079
م7	معامل الارتباط بيرسون	,041	,087	,157	,090	,167	,135	,079	,161	,095	,115	,138	,005
م8	معامل الارتباط بيرسون	,192	,136	-,009	,176	,069	,134	,073	,247*	,390*	,305*	,257*	,174
م9	معامل الارتباط بيرسون	,131	,169	-,008	,168	,185	,144	,104	,084	,264*	,290*	,160	,098
م10	معامل الارتباط بيرسون	- ,091	-,189	-,225*	- ,188	- ,184	- ,059	- ,180	- ,169	- ,185	- ,156	- ,155	- ,110
م11	معامل الارتباط بيرسون	,019	-,038	-,099	,074	,124	,176	,088	,075	,052	,252*	,083	,030
م12	معامل الارتباط بيرسون	- ,071	-,060	-,045	,064	- ,088	,043	- ,107	- ,026	- ,016	,003	,014	,083
م13	معامل الارتباط بيرسون	,259*	,272**	,224*	,319**	,202*	,080	,274*	,250*	,237*	,387*	,318*	,176
م14	معامل الارتباط بيرسون	,030	,165	,054	,137	- ,014	,140	,141	,255*	,376*	,441*	,139	- ,009
م15	معامل الارتباط بيرسون	0,000	,054	-,054	,134	- ,052	,037	,092	- ,019	,364*	,185	,175	,020
م16	معامل الارتباط بيرسون	- ,098	-,157	-,091	- ,284**	,025	- ,004	- ,061	- ,002	- ,054	- ,163	- ,111	- ,141

جدول (33): معاملات الارتباط بين عبارات التماسك و عبارات القائد الفني

من خلال قراءة جدول معاملات الارتباط بين عبارات مقياس القيادة الفنية و عبارات مقياس تماسك الفريق الرياضي نلاحظ ما يلي:

- الفقرة 2 من فقرات مقياس القائد الفني مرتبطة مع الفقرة 8 من فقرات مقياس تماسك الفريق الرياضي بقيمة "0.216" و مع الفقرة 9 بقيمة "0.279" عند مستوى دلالة 0.05.
- الفقرة 3 من فقرات مقياس القائد الفني مرتبطة مع الفقرة 4 بقيمة "0.319" و مع الفقرة 9 بقيمة "0.367" و مع الفقرة 9 بقيمة "0.227" عند مستوى دلالة 0.05.
- الفقرة 4 من فقرات مقياس القائد الفني مرتبطة مع الفقرة 2 بقيمة "0.319" عند مستوى دلالة 0.01 و مع الفقرة 3 بقيمة "0.222" و مع الفقرة 8 بقيمة "0.203" و مع الفقرة 9 بقيمة "0.352" و مع الفقرة 10 بقيمة "0.234" و مع الفقرة 11 بقيمة "0.215" عند مستوى دلالة 0.05.
- الفقرة 5 مرتبطة عكسيا مع الفقرة 7 من فقرات مقياس التماسك بقيمة "0.260" عند مستوى دلالة 0.01
- الفقرة 6 من فقرات مقياس القائد الفني مرتبطة مع الفقرة 9 من فقرات مقياس التماسك بقيمة "0.226" عند مستوى دلالة 0.05
- الفقرة 8 مرتبطة مع الفقرة 8 من فقرات مقياس التماسك بقيمة "0.247" و مع الفقرة 9 بقيمة "390" و مع الفقرة 10 بقيمة "305" و مع الفقرة 11 بقيمة "257" عند مستوى دلالة 0.05
- الفقرة 9 مرتبطة مع الفقرتين 9 و 10 من فقرات مقياس التماسك على التوالي بالقيم "264" و "290" عند مستوى دلالة 0.05
- الفقرة 10 من فقرات مقياس القائد الفني مرتبطة عكسيا مع الفقرة 3 من فقرات مقياس التماسك بقيمة "0.225" عند مستوى دلالة 0.05.
- الفقرة 11 من فقرات مقياس القائد الفني مرتبطة مع الفقرة 10 من فقرات مقياس التماسك بقيمة "0.252" عند مستوى دلالة 0.05
- الفقرة 13 فقرات مقياس القائد الفني مرتبطة مع الفقرة 2 من فقرات مقياس التماسك بقيمة "0.272" عند مستوى دلالة 0.01 و مع الفقرات 10 9 8 7 5 4 3 و 1

"0.387"، "0.237"، "0.250"، "0.274"، "0.202"، "0.319"، "0.224"، "0.259"
 "0.318" عند مستوى دلالة 0.05.

- الفقرة 14 من فقرات مقياس القائد الفني مرتبطة مع الفقرات 8 و 9 و 10 من فقرات مقياس التماسك تواليا بالقيم "0.225"، "0.376"، و"0.441" عند مستوى دلالة 0.05.

- الفقرة 15 من فقرات مقياس القائد الفني مرتبطة مع الفقرة 9 من فقرات مقياس التماسك بقيمة "0.364" عند مستوى دلالة 0.05 .

- الفقرة 16 من فقرات مقياس القائد الفني مرتبطة عكسيا مع الفقرة 4 من فقرات مقياس التماسك بقيمة "0.284" عند مستوى دلالة 0.01.

2-1 نموذج الانحدار البسيط بين مقياس القائد الفني و مقياس التماسك

جدول يمثل نموذج الانحدار البسيط بين مقياس القائد الفني و مقياس التماسك

قمنا بإجراء الانحدار لمعرفة مدى تأثر متغيرات المواجهة فيما بينها والجدول التالي يوضح نتائج اول انحدار والمتعلق بـ انحدار الفنية على تماسك الفريق الرياضي

نتائج معادلة الانحدار

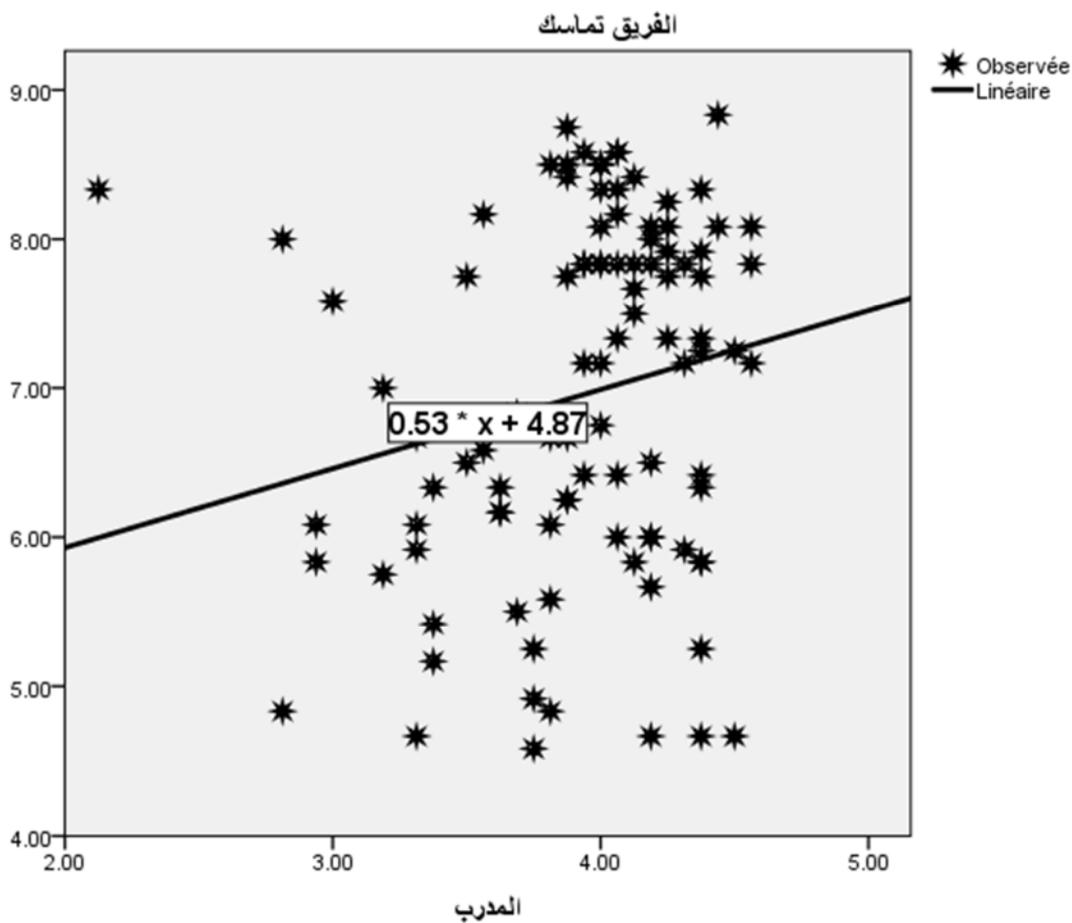
المعلومات المقدرة	المعايير الإحصائية للنموذج				
	Constante	مستوى الدلالة المحسوب	ddl2	ddl1	F
b1	4.88	0.04	98	1	4.136

جدول (34) : نتائج معادلة الانحدار

من خلال نتائج اختبار فيشر يتبين لنا معنوية معاملات النموذج حيث نلاحظ ان مستوى الدلالة المحسوب (0,04) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي أن القيادة الفنية تؤثر على تماسك الفريق الرياضي.

كما توضح إشارة المعلمة b_1 العلاقة الطردية بين المتغيرين ، أما قيمة المعلمة والتي بلغت 0,54 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفعت القيادة الفنية بوحدة واحدة ارتفع تماسك الفريق الرياضي بـ 0,54 وحدة ، أيضا يمكن الاستعانة بشكل الانتشار لتوضيح هذه العلاقة بيانيا

شكل الانتشار بين القيادة الفنية و تماسك الفريق الرياضي



من خلال الشكل أعلاه نلاحظ وجود علاقة خطية وطرديّة بين المتغيرين فكلما زادت قيمة متغير القيادة الفنية أدى ذلك إلى زيادة قيمة تماسك الفريق الرياضي.

2- العلاقة بين القيادة الإدارية و الفريق الرياضي

1-2 الارتباط بين فقرات القائد الإداري (15 14 12 11 10 9 3 2) و عبارات تماسك الفريق الرياضي

الفقرة 2	معامل الارتباط بيرسون	.344**
	مستوى الدلالة المحسوب	,000
الفقرة 3	معامل الارتباط بيرسون	.253*
	مستوى الدلالة المحسوب	,011
الفقرة 9	معامل الارتباط بيرسون	-,035
	مستوى الدلالة المحسوب	,733
الفقرة 10	معامل الارتباط بيرسون	,047
	مستوى الدلالة المحسوب	,639
الفقرة 11	معامل الارتباط بيرسون	,182
	مستوى الدلالة المحسوب	,071
الفقرة 12	معامل الارتباط بيرسون	.405**
	مستوى الدلالة المحسوب	,000
الفقرة 14	معامل الارتباط بيرسون	.323**
	مستوى الدلالة المحسوب	,001
الفقرة 15	معامل الارتباط بيرسون	.267**

من خلال الجدول المقابل نلاحظ ما يلي :

- الفقرة 2 : مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.01 و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و تكون إجابات اللاعبين نحو الإجابة "جيدة"
- الفقرة 3 : مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و تكون إجابات اللاعبين نحو الإجابة "دائماً"
- الفقرة 9 : مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 0.05 و عليه نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية و تكون إجابات اللاعبين نحو الإجابة "أبدا"
- الفقرة 10 : مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 0.05 و عليه نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية و تكون إجابات اللاعبين نحو الإجابة "أبدا"
- الفقرة 11 : مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 0.05 و عليه نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية و تكون إجابات اللاعبين نحو الإجابة "أبدا"
- الفقرة 12 : مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.01 و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و تكون إجابات اللاعبين نحو الإجابة "جيدة"
- الفقرة 14 : مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.01 و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و تكون إجابات اللاعبين نحو الإجابة "دائماً"
- الفقرة 15 : مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.01 و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و تكون إجابات اللاعبين نحو الإجابة "جيدة"

2-2 اختبارات ستودنت : دراسة العلاقة بين الفقرات (13 8 7 4 1) وعبارات

تماسك الفريق الرياضي

العبارة	الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة المحسوب
	نعم	6.98	1.19	0.16	98	0.98

			1.17	6.97	لا	العبارة 1
0.00	98	4.48	1.09	7.45	نعم	العبارة 4
			1.08	6.47	لا	
0.05	97	1.97	1.15	7.07	نعم	العبارة 7
			1.35	6.38	لا	
0.04	55.48	2.08	1.02	6.61	نعم	العبارة 8
			1.22	7.11	لا	
0.85	98	0.19	1.22	6.99	نعم	العبارة 13
			0.99	6.92	لا	

جدول (35 ب): الارتباط بين فقرات القائد الإداري و تماسك الفريق الرياضي

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب في العبارتين 4 و 8 أقل من 0.05 و في العبارة 7 يساوي 0.05 ما يعني رفض الفرض الصفري و قبول الفرضية البديلية في السؤالين الرابع و السابع و الثامن من الاستبيان الخاص بالقائد الإداري و عليه فإن اتجاه إجابات اللاعبين حول هذه الأسئلة الثلاث هو نحو الإجابة "نعم" ، أما العبارات الأخرى و المتمثلة في السؤال الأول و الثالث عشر فإن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 0.05 ما يدفعنا إلى قبول الفرض الصفري و رفض الفرضية البديلة ما يعني أن اتجاه إجابات اللاعبين حول أسئلة الفقرات الأولى و الثالثة عشر هو نحو الإجابة "لا".

3-2 إختبار أنوفا لدراسة العلاقة بين الفقرات(6و5) و عبارات تماسك الفريق الرياضي

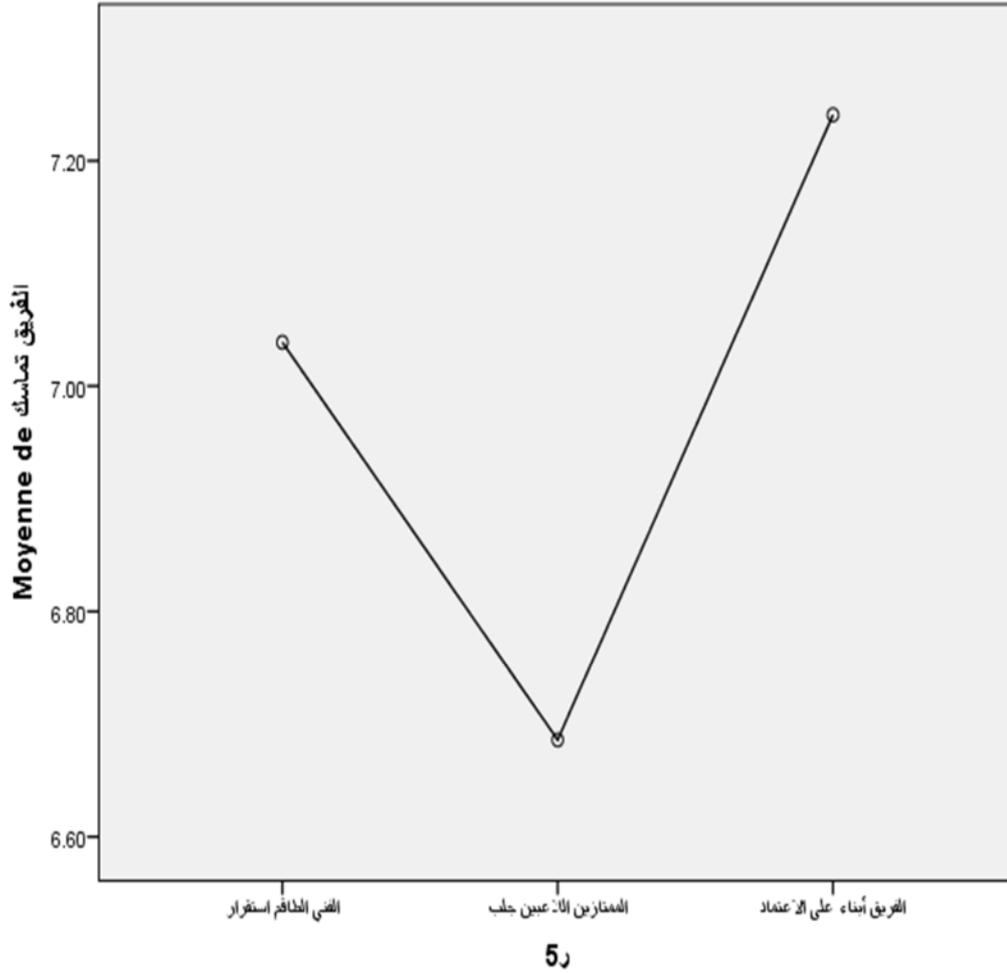
1-3-2 العلاقة بين الفقرة(5) و عبارات تماسك الفريق الرياضي

Maximum	Minimum	Intervalle de confiance à 95 % pour la المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
		Borne supérieure	Borne inférieure			
8,83	4,58	7,38	6,70	1,27	7,04	استقرار الطاقم الفني
8,58	4,67	7,11	6,26	1,05	6,69	جلب اللاعبين الممتازين

8,58	4,83	7,79	6,69	1,10	7,24	الاعتماد على أبناء الفريق
8,83	4,58	7,22	6,75	1,19	6,98	المجموع

مستوى الدلالة المحسوب	F	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,28	1,30	2,00	3,66	بين المجموعات
		97,00	136,78	داخل المجموعات
		99,00	140,44	المجموع

جدول (36): العلاقة بين الفقرة (5) من استبيان القائد الإداري و تماسك الفريق



5ر

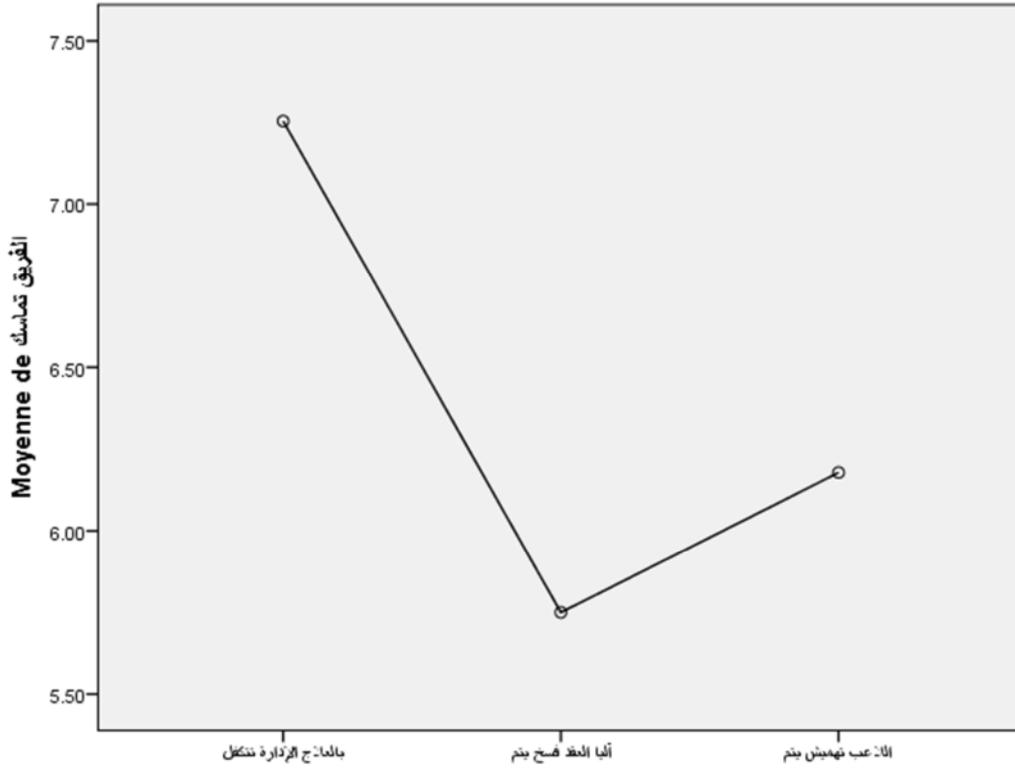
يمثل مستوى الدلالة المحسوب في اختبار أنوفا لدراسة العلاقة بين الفقرة 5 من استبيان القائد الإداري وتماسك الفريق الرياضي أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب تساوي 0.28 و هي قيمة أكبر من 0.05 ما يعني أن الفقرة 5 لا تؤثر في زيادة أو نقص تماسك الفريق الرياضي و بمعنى آخر أن تماسك و استقرار الفريق لا يتأثر باستقرار الطاقم الفني ولا بجلب اللاعبين الممتازين كما لا يتأثر باعتماد الفريق على أبنائه.

2-3-2 العلاقة بين الفقرة (6) و عبارات تماسك الفريق الرياضي

Maximum	Minimum	Intervalle de confiance à 95 % المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
8,83	4,67	7,5045	7,00	0,13	7,25	تتكفل الإدارة بالعلاج
6,58	4,83	7,9310	3,57	0,51	5,75	يتم فسخ العقد أليا
8,33	4,58	6,6905	5,67	0,25	6,18	يتم تهيميش اللاعب
8,83	4,58	7,2197	6,75	0,12	6,98	المجموع

مستوى الدلالة المحسوب	F	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,00	9,87	2,00	23,75	بين المجموعات
		97,00	116,70	داخل المجموعات
		99,00	140,44	المجموع

جدول (37) : العلاقة بين الفقرة (6) من استبيان القائد الإداري و تماسك الفريق



يمثل الجدول و الشكل البياني المقابل اختبار أنوفا لدراسة العلاقة بين الفقرة 6 من استبيان القائد الإدري وتماسك الفريق الرياضي حيث نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 ما يعني أن الفقرة 6 تؤثر في زيادة أو نقص تماسك الفريق الرياضي و تتجه إجابات اللاعبين إلى الإجابة ذات الأكبر نسبة و هي الإجابة الأولى.

3- العلاقة بين القيادة الحركية و تماسك الفريق الرياضي

1-3 الارتباط بين فقرات القائد الحركي(15 13 12 10 6 5 4) و تماسك الفريق الرياضي

		ق4	ق5	ق6	ق10	ق12	ق13	ق15	تماسك الفريق
ق4	معامل الارتباط	1	.192	.378**	.217*	.292**	.319**	.300**	-.202*
ق5	معامل الارتباط	.192	1	.266**	.465**	.268**	.205*	.471**	-.293**
ق6	معامل الارتباط	.378**	.266**	1	.272**	.483**	.456**	.349**	-.188
ق10	معامل الارتباط	.217*	.465**	.272**	1	.223*	.238*	.569**	-.087
ق12	معامل الارتباط	.292**	.268**	.483**	.223*	1	.369**	.458**	-.181
ق13	معامل الارتباط	.319**	.205*	.456**	.238*	.369**	1	.193	.060
ق15	معامل الارتباط	.300**	.471**	.349**	.569**	.458**	.193	1	-.239*
تماسك الفريق	معامل الارتباط	-.202*	-.293**	-.188	-.087	-.181	.060	-.239*	1

جدول (38): الارتباط بين فقرات القائد الحركي و تماسك الفريق الرياضي

نلاحظ من الجدول المقابل للارتباط بين الفقرات (15 13 12 10 6 5 4) و تماسك الفريق الرياضي مايلي :

- العلاقة بين الفقرة 4 و تماسك الفريق الرياضي علاقة عكسية عند مستوى دلالة 0.05 و يقدر معامل الارتباط ب (- 0.202)

- العلاقة بين الفقرة 5 و تماسك الفريق الرياضي علاقة عكسية عند مستوى دلالة 0.01 و يقدر معامل الارتباط ب (-0.293)
- مستوى الدلالة أكبر من 0.05 في سؤال العلاقة بين الفقرات 6 ، 10 ، 12 و 13 من جهة و تماسك الفريق الرياضي من جهة أخرى و عليه فإننا نقبل الفرض الصفري و نرفض الفرضية البديلة
- العلاقة بين الفقرة 15 و تماسك الفريق الرياضي علاقة عكسية عند مستوى دلالة 0.05 و يقدر معامل الارتباط ب (-0.239)

2-3 اختبارات ستودنت : العلاقة بين فقرات القائد الحركي(14 11 9 8 7 3 2 1)

وتماسك الفريق الرياضي

العبارة	الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة المحسوب
العبارة 1	نعم	6.96	1.22	0.85	98	0.40
	لا	7.48	0.68			
العبارة 2	نعم	6.99	1.21	0.55	98	0.59
	لا	6.91	0.83			
العبارة 3	نعم	7.13	1.16	2.99	98	0.00
	لا	6.17	1.09			
العبارة 7	نعم	7.02	1.18	2.01	98	0.05
	لا	5.33	0.71			
العبارة 8	نعم	6.98	1.20	- 0.07	98	0.94
	لا	7.04	1.12			
العبارة 9	نعم	7.01	1.22	0.47	98	0.64
	لا	6.85	1.04			
العبارة 11	نعم	7.02	1.14	0.49	43.62	0.63
	لا	6.88	1.34			
العبارة 14	نعم	6.97	1.22	0.31	98	0.83
	لا	7.04	1.06			

جدول (38 ب): الارتباط بين فقرات القائد الحركي و تماسك الفريق الرياضي

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب في العبارة 3 أقل من 0.05 و في العبارة 7 يساوي 0.05 ما يعني رفض الفرض الصفري و قبول الفرضية البديلية في السؤالين الثالث و السابع من الاستبيان الخاص بالقائد الحركي و عليه فإن اتجاه إجابات اللاعبين حول هذين السؤالين هو نحو الإجابة "نعم" ، أما العبارات الأخرى و المتمثلة في الست الباقية (14 11 9 8 2 1) فإن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 0.05 ما يدفعنا إلى قبول الفرض الصفري و رفض الفرضية البديلة ما يعني أن اتجاه إجابات اللاعبين حول أسئلة الفقرات الأولى و الثانية والثامنة و التاسعة و الحادية عشر و الرابعة عشر هو نحو الإجابة "لا".

1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى التي مفادها :

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و تماسك الفريق الرياضي

من خلال دراسة الارتباط بين فقرات القائد الإداري و فقرات مقياس تماسك الفريق الرياضي نستخلص ما يلي :

- بينت الفقرات (2)، (3)، (12)، (14) و (15) من استبيان القائد الإداري وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابات ذات أعلى نسبة باعتبار مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 ؛ و عليه فإجابات اللاعبين على الأسئلة المتعلقة بالعلاقة بين القائد الإداري و باقي أعضاء الفريق من طاقم إداري و فني و لاعبين كلها جاءت لتبين العلاقة الجيدة التي تجمع هذه الأطراف و هو ما يؤكد اهتمام القائد الإداري بالعلاقات الإنسانية التي تنبثق من النمط الديمقراطي للقيادة حيث يؤكد محمد فوزي (2004) على ضرورة مراعاة القائد للعلاقات الإنسانية و العمل على تنمية و تدعيم العمل الجماعي و الوصول إلى إشباع حاجات و مشاعر اللاعبين ، كما يؤكد حسام سامر عبده(2011) على أن من المهام الأساسية للقائد إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بينه و بين العاملين معه و احتوائهم عاطفياً و تحسيسهم بأهميتهم و موقعهم من قلب القائد ، كما تعتبر المهارات الإنسانية من أهم عوامل نجاح القائد الإداري فيرى جمال محمد علي (2009) أن للقيادة القدرة على التأثير في سلوك الأفراد و الأتباع نحو تحقيق الأهداف و يبنى ذلك على أساس الثقة و الاحترام و العلاقات الطيبة، و قد حث ديننا

الحنيف على اللين لدرجة قد تصل إلى خفض الجناح؛ فاللين يساعد على جعل العلاقة بين القائد و الأتباع علاقة تواصل و حب و تفاهم تضيي جوا من الثقة و الانفتاح .

و جاءت إجابات اللاعبين حول أسئلة التحفيز إيجابية لتؤكد أن القائد الإداري لا يدخر جهدا في توفير مصادر جمع الأموال سواء تعلق الأمر بالاعتمادات و المساعدات التي تمنحها الدولة أو عن طريق التعاقد مع المؤسسات الخاصة و العامة لرعاية الفرق الرياضية ، ذلك أن تعزيز الجانب المالي في الفريق الرياضي يمنح أكثر راحة وطمأنينة للاعبين من أجل إشباع حاجاتهم و مشاعرهم و أحاسيسهم(محمد فوزي، 2004) و يدفعهم إلى مزيد من الجهد و العمل لتحقيق أهداف الفريق و اللاعبين على حد سواء.

و عليه فالفقرات السابقة من استبيان القائد الإداري تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و تماسك الفريق الرياضي.

● أما الفقرات (9) و (10) و (11) من فقرات استبيان القائد الإداري فقد جاءت نتائجها لتؤكد على عدم تأثير عمل القائد الإداري في تماسك الفريق الرياضي؛ فتنقل القائد الإداري مع الفريق خارج الديار أو عدم تنقله و كذا تدخله في صلاحيات المدرب من عدمه بالإضافة إلى تدخله في حل المشاكل بين اللاعبين أو عدم تدخله كل ذلك لا يؤثر على تماسك الفريق الرياضي لا من قريب و لا من بعيد؛ و عليه فالفقرات السابقة تدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و تماسك الفريق الرياضي .

● في اختبارات ستودنت لدراسة العلاقة بين بعض فقرات استبيان القائد الإداري و عبارات تماسك الفريق الرياضي ، جاءت النتائج لتبين أن الفقرات (4) و (7) و (8) تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات اللاعبين عند مستوى دلالة 0.05 و تؤكد إجابات اللاعبين على أن القائد الناجح هو الذي يعامل كل الأتباع و المرؤوسين بنفس المعاملة ، يقول بشير علاق (2008)"على القائد أن يمارس قدرا من الاستبداد و قدرا من الديمقراطية في إدارته للفريق حسب ما تمليه عليه الظروف التي يواجهها و ما تقتضيه طبيعة المواقف التي يعيشها و الأفراد الذين يتعامل معهم" فاعتماد القائد على أسلوب العلاقات الإنسانية لا يمنعه من استعمال أساليب التهديد و التخويف حتى لا تنفلت أمور الفريق و حتى يدرك كل فرد من أفراد الفريق حقوقه وواجباته و ليحل الجدمكان الاستهتار و الفوضى، و عليه فالفقرات

السابقة تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و تماسك الفريق الرياضي .

● من خلال جدول اختبار أنوفا لدراسة العلاقة بين الفقرة (5) و عبارات تماسك الفريق الرياضي فقد جاءت النتائج لتؤكد بأن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 0.05 و عليه فإن الاختيارات المقترحة في إجابة اللاعبين لا تؤثر على تماسك الفريق الرياضي؛ فلا استقرار الطاقم الفني و لا جلب اللاعبين الممتازين و لا حتى الاعتماد على أبناء الفريق من شأنه أن يزيد من تماسك الفريق الرياضي ، نستنتج من هذا أن الفقرة (5) من فقرات استبيان القائد الإداري لا تؤكد العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين القيادة الإدارية و تماسك الفريق الرياضي.

● من خلال جدول اختبار أنوفا لدراسة العلاقة بين الفقرة (6) من فقرات استبيان القائد الإداري و عبارات تماسك الفريق الرياضي فقد جاءت النتائج عند مستوى دلالة أقل من 0.05 ما يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة ذات أعلى نسبة و عليه؛ فتكفل الإدارة بعلاج اللاعب المصاب من شأنه أن يزيد من ولاء اللاعب و ثقته في القيادة الإدارية من أجل متابعته من كل الجوانب ن تدخل هذه المعاملة في إطار العلاقات الإنسانية التي يفرضها النمط الديمقراطي في قيادة الفريق الرياضي فاللاعب الذي يشعر بتحقيق حاجاته و رغباته من شأنه أن يكون أكثر ارتباطا بالفريق و يعمل على تحقيق المصالح المشتركة ما يدفع إلى المزيد من التماسك و الاستقرار داخل الفريق الرياضي و منه فخلاصة الفقرة (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و تماسك الفريق الرياضي.

استنتاج عام للفرضية الأولى: من خلال نتائج الاستبيان الخاص بالقائد الإداري و الذي يحتوي على (15) سؤالاً فقد جاءت الإجابة على (9) أسئلة لتؤكد وجود علاقة بين القيادة الإدارية و تماسك الفريق الرياضي ، و جاءت الإجابة على (6) أسئلة لتبين عدم تأثير العمل القيادي على تماسك الفريق الرياضي و بما أننا نتبع نتائج أعلى نسبة فالخلاصة :

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و تماسك الفريق الرياضي و منه تحقيق الفرضية الأولى.

2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية التي مفادها :

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفنية و تماسك الفريق الرياضي

بينت نتائج الارتباط بين عبارات القائد الفني و عبارات تماسك الفريق الرياضي الملاحظات التالية:

- مدح اللاعب أمام زملائه عند الأداء الجيد يؤثر على شعور أفراد الفريق بنجاحهم كما يزيد من فاعلية القيادة.
- تدخل القائد الفني في حل النزاعات و الصراعات و تسويتها بين اللاعبين يزيد من استمتاع اللاعبين بالاشتراك في عضوية الفريق كما يزيد من فاعلية القيادة.
- تشجيع اللاعب الذي يقوم بأداء جيد يؤثر على قيمة العضوية في الفريق و يزيد من الاحساس بالانتماء كما يزيد من فاعلية القيادة و يقوي مقاومة معظم أعضاء الفريق للقوى المنافسة و يزيد من تماسك الفريق اثناء الأزمات.
- المشاركة في اتخاذ القرارات يزيد من إشباع الحاجات الفردية لمعظم أعضاء الفريق الرياضي.
- المكافأة تؤثر على فاعلية القيادة.
- التسهيلات و الخدمات الشخصية التي يؤديها القائد الفني تجاه لاعبيه تزيد من الاحساس بالانتماء و ترفع شعور اللاعب بالنجاح كما تؤكد فاعلية القيادة و تقوي مقاومة معظم أفراد الفريق للقوى المنافسة كما تزيد من تماسك الفريق الرياضي خلال الأزمات التي تعترضه.
- تفسير الأدوار و ما على اللاعب فعله يزيد من فاعلية القيادة و يقوي مقاومة الأفراد للقوى المنافسة.
- ترك حرية تحديد الاهداف يؤثر على زيادة الاحساس بالانتماء.
- تعبير القائد الفني عن مشاعره الطيبة تجاه اللاعبين يزيد من تماسك الفريق خلال الأزمات.

● عندما يقوم القائد الفني بتوضيح نقاط قوة و نقاط ضعف كل لاعب يزيد ذلك من درجة العلاقة بين اللاعبين كما يرفع قيمة عضوية اللاعب في الفريق و يزيد من احساسه بالانتماء و استمتاعه بالمشاركة ، يدفع ذلك إلى إشباع الحاجات الفردية لكل لاعب ويزيد من شعور اللاعبين بالنجاح و يقوي فاعلية القيادة ما يترتب عنه زيادة تماسك الفريق خلال الأزمات.

● تشجيع العلاقات الودية بين القائد الفني و اللاعبين يزيد من فاعلية القيادة كما يزيد من الشعور بالنجاح و يقوي مقاومة الفريق لكل القوى المنافسة.

● الاهتمام بترابط الفريق كوحدة واحدة يزيد من فاعلية القيادة.

- من خلال الملاحظات المستقاة من نتائج مقياس القيادة الفنية و بالعودة إلى الجانب النظري نجد أن القائد الفني يلعب دورا كبيرا في زيادة تماسك الفريق الرياضي من خلال جملة التصرفات و السلوكات التي يتبناها في معاملة اللاعبين و باقي أفراد الفريق الرياضي ؛ فكما يبين أحمد أمين فوزي بأن توافر القيادة المناسبة من شأنه أن يحث بعض اللاعبين الانضمام إلى فريق معين فكلما ارتفع مستوى القيادة في الفريق أدى إلى نجاحها في مهامها و انعكس على جاذبية الفريق لأعضائهن و ترى إخلص محمد عبد الحفيظ و مصطفى حسين باهي بأن القائد الفني يسهم في بناء تماسك الفريق الرياضي من خلال تفسير الأدوار الفردية في نجاح الفريق بتحديد الأدوار الفردية لأعضاء الفريق بشكل واضح و التركيز على أهمية دور كلاعب و إسهاماته في نجاح الفريق ، كما يقوم القائد الفني بتنمية الاعتزاز بالنفس لدى اللاعبين فكل لاعب يحتاج غلى تأييد زملائه في الفريق خاصة منهم الذين يلعبون في نفس المنصب، ويهتم القائد الفني بأعضاء الفريق كأفراد عاديين لهم مشاكلهم و اهتماماتهم الخاصة من أجل زيادة جاذبية الجماعة و تماسكها ؛ فيجب على المدرب بذل المزيد من الجهد للتعرف على الحياة الخاصة للاعبين خارج نطاق الرياضة مثل معرفة تاريخ ميلادهم و مستوى التحصيل العلمي لكل لاعب فذلك يؤثر بالإيجاب على نفسية اللاعب و يشعر بأنه في دائرة اهتمام المدرب ما يدفعه إلى مزيد من التماسك الجماعي.

(إخلص محمد عبد الحفيظ و مصطفى حسين باهي ، 2001، ص108)

و بهذا فالقائد الفني يلعب دورا كبيرا في تحقيق جملة من عوامل تماسك الفريق الرياضي ؛ فبالإضافة إلى عنصر توافر القيادة المناسبة فهو يزيد من إشباع الحاجات الفردية للاعبين و ما يترتب عليها من الشعور بالنجاح و الاستمتاع بالمشاركة و ارتفاع قيمة عضوية اللاعب في الفريق من جهة كما يعمل القائد الفني على دفع زيادة مناعة الفريق و مقاومته للقوى المنافسة و زيادة الشعور بالانتماء ، و هنا يؤكد محمد فوزي (2004) على ضرورة مراعاة القائد الفني للعلاقات الإنسانية و العمل على تدعيم العمل الجماعي من خلال الوصول إلى إشباع الحاجات و المشاعر و الأحاسيس لدى اللاعبين و يرى إبراهيم الرفاعي (2004) وجود علاقة طردية بين التماسك و العلاقات الاجتماعية داخل الفريق .

استنتاج عام للفرضية الثانية: ما لفت الانتباه في نتائج المقياس أن أغلب فقراته تصب في تأكيد فاعلية القيادة باعتبارها عامل مهم من عوامل تماسك الفريق الرياضي (أحمد أمين فوزي - مرجع سابق) من خلال نتائج اختبار فيشر الذي يتبين لنا معنوية معاملات النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (0,04) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي أن القيادة الفنية تؤثر على تماسك الفريق الرياضي ؛ و منه نستخلص وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفنية و تماسك الفريق الرياضي و منه تحقيق الفرضية الثانية.

3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة التي مفادها :

عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحركية و تماسك الفريق الرياضي

بالعودة إلى نتائج استبيان القائد الحركي من وجهة نظر اللاعبين فإننا نلاحظ ما يلي:

- بينت الفقرة 4 من فقرات استبيان القائد الحركي وجود علاقة عكسية عند مستوى دلالة 0.05 و يقدر معامل الارتباط ب (0.202 -).
- و بينت الفقرة 5 من فقرات استبيان القائد الحركي وجود علاقة عكسية عند مستوى دلالة 0.01 و يقدر معامل الارتباط ب (0.293 -).

- كما بينت الفقرة 15 وجود علاقة عكسية عند مستوى دلالة 0.05 و يقدر معامل الارتباط ب (-0.239).

- جاءت نتائج اختبارات ستودنت لدراسة العلاقة بين فقرات القائد الحركي و عبارات التماسك الرياضي لتؤكد قبول الفرضية الصفرية في الفقرات 11 9 8 2 و14 لأن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 0.05 و عليه فالفرضية الصفرية تنفي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فقرات الاستبيان المعينة و عبارات تماسك الفريق الرياضي حسب مايلي:

- الفقرة الأولى من فقرات استبيان القائد الحركي من وجهة نظر اللاعبين التي تقول بأن القائد يتمتع باحترام الجميع:

عند مستوى دلالة 0.40 جاءت إجابة اللاعبين بأن القائد الحركي يتمتع باحترام الجميع لكن هذا لا يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات اللاعبين و تماسك الفريق الرياضي ، و رغم أن الجانب النظري يؤكد أن القائد الحركي يكون محبوبا و محترما من بقية أفراد الفريق و يتسم بدرجة عالية من مهارة الاتصال كالاستماع الجيد لزملائه (محمد حسن علاوي ، 1998 ، ص81) إلا أن هذا الاحترام لا يؤثر على تماسك الفريق الرياضي.

- الفقرة الثانية من فقرات استبيان القائد الحركي من وجهة نظر اللاعبين التي تقول بأن القائد يعتبر حلقة الوصل بين اللاعبين و القيادة الفنية و الإدارية:

عند مستوى دلالة 0.59 أجاب اللاعبون بأن القائد الحركي يعتبر حلقة الوصل بين اللاعبين و الطاقم الفني و الإداري بنسبة ساحقة تقارب (97 %) و هذا ما يؤكد أنه أمين فوزي في عرض الخصائص الحركية لقائد الفريق بأنه حلقة الاتصال بين المدرب و اللاعبين من جهة و بين اللاعبين و مصادر القيادة الداخلية خارج الملعب من جهة أخرى (أحمد أمين فوزي و آخرون، 2001، ص 176)، و لكن مستوى الدلالة الأكبر من 0.05 يفرض علينا قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات اللاعبين حول السؤال و عليه فكون القائد الحركي حلقة وصل بين اللاعبين و قيادتهم لا يؤثر على تماسك الفريق الرياضي.

- الفقرة الثامنة من فقرات استبيان القائد الحركي من وجهة نظر اللاعبين التي تقول بأن القائد يحوز ثقة الجميع من لاعبين و مدرب و إدارة :

جاءت إجابة اللاعبين حول السؤال المتعلق بثقة أعضاء الفريق من مدرب و لاعبين و إدارة في القائد الحركي إيجابية بنسبة (98 %) ، يقول **محمد مسن علاوي** "يكون القائد الحركي محبوبا و محترما من بقية أفراد الفريق و يتسم بدرجة عالية من مهارة الاتصال كالاستماع الجيد لزملائه و القدرة على الإقناع و الحساسية و التناغم الوجداني ، يحترم السياسات و اللوائح و القواعد المحددة للفريق الرياضي و يتميز بالعلاقات الطيبة مع أعضاء القيادة الفنية و الإدارية للفريق، يعتمد المدرب على مثل هذا النوع من اللاعبين نظرا لقدرتهم على حل المشاكل التي قد تحدث بين اللاعبين و قدرتهم على اتخاذ القرار و استعدادهم لوضع أهداف عالية التحدي لتحقيقها و ميلهم نحو المثابرة في أداء المهام الموكلة إليهم بقدر كبير من الجهد و عدم الاستسلام و التراخي .

و اللاعب من هذا النوع قريب جدا من نبض الفريق (PULSE) و على وعي كبير بالمشكلات الشخصية لبعض اللاعبين و موضع ثقة من معظم أفراد الفريق (محمد حسن علاوي ، 1998 ، ص81) ، كما يؤكد إخلاص محمد عبد الحفيظ و مصطفى حسين باهي على دور القائد الحركي في تقديم التعزيز الإيجابي لزملاء الفريق و العمل على تدعيم و تأييد زملائه بدلا من توجيه النقد السلبي لهم من أجل بناء الثقة و التأييد (إخلاص محمد عبد الحفيظ ، مصطفى حسين باهي ، مرجع سابق ، ص111) و لكن عند مستوى دلالة 0.94 نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية التي تنفي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات اللاعبين و عليه فحيازة القائد على ثقة الجميع لا يؤثر على تماسك الفريق الرياضي.

- الفقرة التاسعة من فقرات استبيان القائد الحركي من وجهة نظر اللاعبين التي تقول بأن

القائد يعتبر مثال و قدوة في الحضور و السلوك و العمل:

أجاب (84 %) من مجموع اللاعبين على السؤال المتعلق بكون القائد الحركي يعتبر القدوة لزملائه في الحضور و العمل و السلوك بالإيجاب؛ يقول **أحمد أمين فوزي** بأن "القائد الحركي هو موجه الحركة و نواة العمل الجماعي داخل الملعب كم يعتبر القائد الحركي الأكثر خبرة مهارية و خططية من باقي اللاعبين" (أحمد أمين فوزي و آخرون ، 2001 ، ص 176) و يرى **محمد حسن علاوي** بأن القائد الحركي من أكثر اللاعبين نضجا و تعاونا كما يعتمد المدرب على مثل هذا النوع من اللاعبين نظرا لقدرتهم على حل المشاكل التي قد تحدث

بين اللاعبين و قدرتهم على اتخاذ القرار و استعدادهم لوضع أهداف عالية التحدي لتحقيقها و ميلهم نحو المثابرة في أداء المهام الموكلة إليهم بقدر كبير من الجهد و عدم الاستسلام و التراخي (محمد حسن علاوي ، 1998 ، ص81) و لكن عند مستوى دلالة 0.64 نرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات اللاعبين لصالح الإجابة الأكبر نسبة و نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود هذه الفروق و عليه فاعتبار القائد الحركي المثال و القدوة لزملائه اللاعبين في الحضور و السلوك و العمل لا يؤثر على تماسك الفريق الرياضي.

- **الفقرة الحادية عشر من فقرات استبيان القائد الحركي من وجهة نظر اللاعبين التي تقول بأن القائد الحركي يعتبر من أقدم اللاعبين في الفريق:**

حيث أجاب (72 %) من مجموع اللاعبين المبحوثين بالإيجاب و هي نسبة تكاد تمثل ثلاثة أرباع عينة الدراسة ما يعني أن إجابة أحد الأندية تنفي أن يكون القائد الحركي من أقدم اللاعبين في الفريق مع أن من معايير اختيار قائد الفريق أن يكون من أكبر اللاعبين حيث يرى أحمد أمين فوزي و طارق بدر الدين أن معيار السن من المعايير الأساسية لقائد الفريق (أحمد أمين فوزي و آخرون، 2001، ص 176)، لكن و مع وجود مستوى دلالة يساوي 0.63 الذي هو أكبر من 0.05 المعتمد فيفرض علينا رفض الفرضية الصفرية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات اللاعبين لصالح الإجابة ذات أعلى نسبة و نقبل الفرضية الصفرية التي تنفي هذه الفروق لتصبح إجابات اللاعبين على هذا السؤال لا تؤثر على تماسك الفريق الرياضي حتى لو كان القائد من أكبر اللاعبين في الفريق .

- **الفقرة الحادية عشر من فقرات استبيان القائد الحركي من وجهة نظر اللاعبين التي تقول بأن القائد الحركي تجمعه علاقات طيبة مع بقية اللاعبين:**

- تمثلت نسبة الإجابة ب "نعم" على هذا السؤال ب(82 %) و جاءت النسبة المتبقية بالنفي و ظاهر الإجابة يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة ذات أعلى نسبة لكن مستوى الدلالة المحسوب الذي يفوق 0.05 و الذي يساوي 0.83 يلزمنا برفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة ذات أعلى نسبة ، رغم أن الجانب النظري يؤكد على ضرورة أن تجمع

بين أفراد الفريق العلاقة الجيدة خاصة بين القيادات منهم و باقي الأعضاء و هو ما يؤكده إخلاص محمد عبد الحفيظ و مصطفى حسين باهي بالقول "من مسئولية قائد الفريق التعرف على زملاء الفريق بشكل أفضل و على القائد أكثر من أجل تذليل الفروق الفردية بينهم كما عليه مساعدة زملاء الفريق حيث تعني كلمة فريق وجود لاعبين أو أفراد يعتمدون على بعضهم بطريقة مشتركة من أجل خلق روح الفريق و تعزيز روابط التقارب بينهم. (إخلاص محمد عبد الحفيظ ، مصطفى حسين باهي ، مرجع سابق ، ص111) .

- كما يرى محمد حسن علاوي بأن قائد الفريق قريب جدا من نبض الفريق (PULSE) و على وعي كبير بالمشكلات الشخصية لبعض اللاعبين و موضع ثقة من معظم أفراد الفريق (محمد حسن علاوي ، 1998 ، ص81) ، مما سبق فنتائج الإجابة على هذا السؤال تنفي وجود فروق ذات دلالة إحصائية و عليه فالعلاقة الجيدة بين القائد و بقية زملائه في الفريق لا تؤثر على تماسك الفريق الرياضي إيجابا و لا سلبا.

استنتاج عام للفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عمل القيادة الحركية و تماسك الفريق الرياضي و عليه فالفرضية الثالثة قد تحققت.

4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة التي مفادها: أن الفرق الجزائرية لكرة القدم تتمتع بتماسك قوي

- الفقرة الأولى من فقرات مقياس تماسك الفريق الرياضي التي تنص على درجة العلاقة بين معظم أفراد الفريق بعضهم البعض الآخر: حيث جاء المتوسط الحسابي لإجابات اللاعبين يعادل 7.00 بانحراف معياري قيمته 1.51 ، هذا المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [5، 7] الذي يفسر بتماسك قوي في الفقرة الخاصة بدرجة العلاقة بين أفراد الفريق و يؤكد "دوفيش و كيلى و شابيرد" أن جاذبية الجماعة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بشعور الفرد بقيمته و كيانه في الجماعة ؛ فالعلاقة بين الجماعة و تحقيق حاجات العضو في الجماعة علاقة مباشرة حيث تلعب الجاذبية دوراً إيجابياً أو سلبياً في استمرار أو ترك العضو للجماعة من حيث شعور الفرد بجاذبيتها أو عدم جاذبيتها له .

- الفقرة الثانية من فقرات مقياس تماسك الفريق الرياضي التي تنص على تقييم اللاعب لقيمة عضويته في الفريق أين جاء المتوسط الحسابي لإجابات اللاعبين حول هذا السؤال ليساوي 7.33 بانحراف معياري قيمته 1.74 ، ينتمي هذا المتوسط الحسابي إلى المجال [7، 9] الذي يؤكد على أن تماسك الفريق الرياضي قوي جدًا ، يقول أحمد أمين فوزي بأن من عوامل تماسك الفريق الرياضي تحقيق الفرد لذاته من خلال مكانته في الفريق الرياضي إذ يسعى كل فريق ليقدم ما يستطيع لإشباع حاجيات اللاعبين ، و إذا ما وجد اللاعب إشباعا لحاجياته بما يتناسب مع طموحه زاد ذلك من تمسك اللاعب بفريقه لأن ذلك كفيل بتحقيق ذاته و تأكيدها (أحمد أمين فوزي - مرجع سابق) كما يرى حامد زهران (2000) بأن المكانة من العوامل التي تؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة فكلما زادت مكانة الأفراد داخل الجماعة، أو كلما زادت المكانة التي يحصل عليها الفرد إذا انضم للجماعة زادت جاذبية الجماعة وزاد تماسكها.

- الفقرة الثالثة من فقرات مقياس تماسك الفريق الرياضي التي تنص على مدى إحساس اللاعب بانتمائه لعضوية الفريق أين جاء المتوسط الحسابي لإجابة اللاعبين يساوي 7.67 و هو أعلى متوسط في المقياس بانحراف معياري قيمته 1.44 ن من خلال جدول قراءة المقياس نجد أن هذا المتوسط ينتمي إلى المجال [7، 9] الذي يدل على تماسك قوي للفريق في مدى إحساس لاعبيه بانتمائهم على عضويته ؛ و الاحساس بالانتماء من عوامل التماسك التي يذكرها أحمد أمين فوزي حيث يقول "يعتز كل فرد أو لاعب بالانتماء إلى جماعة كالأسرة و جماعة الأصدقاء و الفريق الرياضي إلى غيره من الجماعات ، و يزداد تفاعله مع بقية الأفراد فيصبح كلا من كل متكامل و مترابط فعندئذ تصبح الحاجة إلى الانتماء من دوافع الاستمرارية في عضوية الفريق الرياضي ، و تلعب مكانة الفريق في المجتمع دورا هامًا في زرع الشعور بالانتماء إليه؛ فكلما ارتفعت هذه المكانة زادت الجاذبية و العكس صحيح" (أحمد أمين فوزي - مرجع سابق) ، و يرى "دوفيش و كيلى و شاپيرد" أن جاذبية الجماعة ترتبط ارتباطا وثيقا بشعور الفرد بقيمته و كيانه في الجماعة .

- الفقرة الرابعة من فقرات مقياس تماسك الفريق الرياضي التي تعبر عن مدى استمتاع اللاعب بالاشتراك في عضوية الفريق حيث جاء المتوسط الحسابي لإجابات اللاعبين مساويا قيمة 7.62 بانحراف معياري قيمته 1.52 و هو المتوسط الذي ينتمي إلى المجال [7، 9] الذي يدل على تماسك قوي للفريق في مدى استمتاع اللاعبين بالاشتراك في عضوية فريقهم .

- الفقرة الخامسة من فقرات مقياس تماسك الفريق الرياضي التي تعبر عن تقييم اللاعب للأداء الجماعي داخل الفريق، جاءت النتائج بمتوسط حسابي يساوي 7.17 و انحراف معياري قيمته 1.47 إذ ينتمي المتوسط الحسابي إلى المجال [7، 9] الذي يؤكد على تماسك قوي في هذه الفقرة و هنا يؤكد مورفنشو **Marvin Show 1971** في تحليل دراسته على الفرق الرياضية الجماعية أنّ أعضاء الفريق الأكثر تماسكا يعملون بجهد أكبر و تعاون أفضل لإنجاز أهداف الفريق ، كما أشار كارتر **1968 Carthwright** أنّ الفرق المتماسكة اجتماعيا يتحمل أعضاؤها العمل و يبذلون جهدا أكبر من الفرق الأقل تماسكا ، كما تزداد لديهم الفرص لأداء أفضل (أحمد أمين فوزي ، طارق محمد بدر الدين ، 2001)

- الفقرة السادسة من فقرات مقياس تماسك الفريق الرياضي التي تعبر عن تقييم اللاعب لمدى الانسجام و التقارب داخل الفريق، فقد جاء المتوسط الحسابي لإجابات اللاعبين حول هذا السؤال يعادل 7.16 الذي ينتمي إلى المجال [7، 9] الذي يؤكد على تماسك قوي جداً و انحراف معياري هو الأصغر بقيمة 1.43 هذا ما يدل على مدى انسجام اللاعبين و تقاربهم داخل الفريق يفسر ذلك قول (جرس) و (مارتن) و (قيبوا) الذين يرون أنّ التماسك له عدة مظاهر منها افتخار الأعضاء في الجماعة ببعضهم البعض خارج إطارها و عدم الرغبة في الانتقال إلى جماعة أخرى ، و بالشعور بالانتماء و تحدثهم عن ذواتهم و سيادة الود و الولاء للجماعة و الانسجام و التنسيق مع أفرادها ، و أن يعملون معا على تحقيق هدف مشترك ، و أن يكونوا على استعداد لتحمل المسؤولية والدفاع عنها ضد النقد و الهجوم من خارج الجماعة اثناء الأزمات.

- الفقرة السابعة من فقرات مقياس تماسك الفريق الرياضي التي تعبر عن مدى إشباع الحاجات الفردية لمعظم أفراد الفريق و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي لإجابات اللاعبين

حول السؤال إذ جاء المتوسط الحسابي مساويا قيمة 6.50 التي تنتمي إلى المجال [5، 7] الذي يؤكد على تماسك قوي بين أفراد الفريق و هنا يؤكد حامد زهران (2000) أن إشباع حاجات الأفراد: من أهم عوامل تماسك الفريق الرياضي إذ تزداد جاذبية الجماعة للأفراد ويزداد تماسكها كلما شعر الأفراد بأن حاجاتهم يمكن إشباعها عن طريق الانضمام للجماعة .

- الفقرة الثامنة من فقرات مقياس تماسك الفريق الرياضي التي تعبر عن مدى شعور أفراد الفريق بنجاحهم فلقد جاء المتوسط الحسابي لإجابات اللاعبين يساوي 7.56 الذي ينتمي إلى المجال [7، 9] الذي يؤكد على وجود تماسك قوي جداً بين أفراد الفريق و بانحراف معياري قيمته 1.60، و لقد ركز مداني محمد (2009) على ضرورة مراعاة العلاقات الإنسانية و تلبية الحاجات الفردية من أجل تحقيق درجة عالية من النجاح كما أشار أحمد أمين فوزي أن نجاح الفريق في تحقيق الأهداف المسطرة و إحراز المزيد من البطولات و الانتصارات يؤدي على شعور اللاعبين بالسعادة المشتركة و إلى الثقة بأنفسهم و ارتفاع مستوى طموحاتهم و بالتالي زيادة الرابطة بينهم وولائهم للفريق والاستمرارية في عضويته (أحمد أمين فوزي ، طارق محمد بدر الدين ،مرجع سابق).

- الفقرة التاسعة من فقرات مقياس تماسك الفريق الرياضي التي تعبر عن توافر القيادة المناسبة يبررها المتوسط الحسابي لإجابات اللاعبين حول هذا السؤال فجاءت قيمته 6.40 التي تنتمي إلى المجال [5، 7] الذي يؤكد على وجود تماسك قوي بين أفراد الفريق و بانحراف معياري قيمته 2.53 ، و القيادة المناسبة من أهم عوامل تماسك الفريق الرياضي إذ كثيراً ما يحاول بعض اللاعبين الانضمام إلى فريق معين بسبب قيادته ؛ فالإداري أو المدرب الرياضي أو الرئيس من القيادات التي تلعب دوراً هاماً في العمل على تماسك الفريق الرياضي ، فكلما ارتفع مستوى القيادة في الفريق أدى على نجاحها في مهامها و انعكس على جاذبية الفريق لأعضائه (أحمد أمين فوزي - مرجع سابق) و أشار سليم جزار أن القائد يستطيع أن يحافظ على التوازن داخل الفريق من خلال الاهتمام بالعمل و التركيز على العلاقات الإنسانية من أجل فاعلية أفضل للاعبين(سليم جزار، 2008).

- الفقرة العاشرة من فقرات مقياس تماسك الفريق الرياضي التي تعبر عن مدى مقاومة معظم أعضاء الفريق للقوى المنافسة للفريق ، فلقد جاءت النتائج لتبين أن مقاومة الفريق للقوى المنافسة كبيرة باعتبار المتوسط الحسابي لإجابات اللاعبين المقدر ب7.37 و الذي ينتمي إلى المجال [7، 9] الذي يؤكد على وجود تماسك قوي جداً بين أفراد الفريق و بانحراف معياري قيمته 2.53 .

- الفقرة الحادية عشر من فقرات مقياس تماسك الفريق الرياضي التي تعبر على مدى تماسك الفريق خلال بعض الأزمات كالهزائم مثلاً، و هنا جاء المتوسط الحسابي لإجابات اللاعبين 7.11 الذي ينتمي إلى المجال [7، 9] الذي يؤكد على وجود تماسك قوي جداً بين أفراد الفريق في حال تعرض الفريق للهزات و الأزمات فمن خلال إجابات اللاعبين نرى اللحمة التي تميز أفراد الفريق في تصديهم لكل ما من شأنه أن ييبث الريبة و الشك في الصفوف و قد أشار **حامد زهران(2000)** إلى الوفاق الذي يمثل اتفاق الجماعة على حل المشاكل و مواجهة الأزمات و بانحراف معياري قيمته 2.53 .

- الفقرة الثانية عشر من فقرات مقياس تماسك الفريق الرياضي التي تعبر على وجود الرغبة المعلنة أو الخفية لدى أعضاء الفريق للانضمام إلى فرق أخرى إذ بينت نتائج إجابة اللاعبين حول هذا السؤال أن عدد معتبر من اللاعبين لا يرغبون في تغيير الأجواء بمتوسط حسابي يعادل 4.92 المنتمي إلى المجال [3، 5] الذي يؤكد على وجود تماسك قريب من المتوسط بين أفراد الفريق و بانحراف معياري قيمته 1.98 .

استنتاج عام للفرضية الرابعة: كخلاصة لمناقشة فقرات المقياس نستنتج أن معدل المتوسط الحسابي لكل إجابات اللاعبين يساوي 6.98 و هو متوسط معتبر يؤكد أن الفرق الرياضية التي شملتها الدراسة تتميز بتماسك قوي و عليه فالفرق الجزائرية تتمتع بتماسك قوي

5- مناقشة نتائج الفرضية الخامسة التي مفادها: أن الفرق الجزائرية لكرة القدم تتمتع بقيادة إدارية مناسبة:

من خلال عرض نتائج استبيان القائد الإداري من وجهة نظر اللاعبين نستخلص ما يلي:

أجمع غالبية اللاعبين على أخوية و حميمية أجواء إمضاء العقد ، كما يرى غالبية اللاعبين أن العلاقة بين القائد الإداري و بقية أعضاء الفريق علاقة جيدة في الغالب سواء تعلق الأمر بالطاقم الإداري أو الفني أو حتى اللاعبين ، و يرى أكثر من شملتهم الدراسة أن الإدارة تتكفل بعلاج اللاعبين المصابين و لا يدخر القائد الإداري جهدا في البحث عن مصادر الدعم المالي و هو بالمقابل يخصص منح للمباريات الرسمية و المصيرية إضافة إلى تنقله مع الفريق خارج الديار في غالب الأحيان ، و يثمن عدد معتبر من المبحوثين التحفيز المعنوي و المادي للقائد الإداري كما يعمل القائد الإداري على استقرار و تماسك الفريق من خلال استقرار الطاقم الفني و جلب اللاعبين الممتازين علاوة على الاعتماد على أبناء الفريق .

يبين الجانب النظري أن للقائد دور كبير في قيادة الفريق؛ فاهتمامه بالعلاقات الإنسانية يؤكد حسام سامر عبده على أن من المهام الرئيسية للقائد إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بينه و بين العاملين معه و احتوائهم عاطفيا و تحسيسهم بأهميتهم و موقعهم من قلب القائد ، و هو ما ذهبت عليه دراسة محمد فوزي (2004) بضرورة اهتمام القائد بالعلاقات الإنسانية المنبثقة من نمط القيادة الديمقراطي بهدف تنمية و تدعيم العمل الجماعي و الوصول إلى إشباع حاجات و مشاعر اللاعبين، أما بشير علاق (2008) فيؤكد على أن القائد يمارس قدرا من الاستبداد و قدرا من الديمقراطية في إدارته للفريق حسبما تمليه عليه الظروف التي يوجهها و ما تقتضيه طبيعة المواقف التي يعيشها و الأفراد الذين يتعامل معهم، و أكد كواش رضا توفيق (2013) على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين علاقات الجماعة و تماسك الفريق الرياضي ، و يؤكد جمال محمد علي (2009) في المهارات الإنسانية للقائد الإداري على قدرة هذا الأخير على التأثير في سلوك الأفراد و الأتباع نحو تحقيق الأهداف و يبني ذلك على أساس الثقة و الاحترام و العلاقات الطيبة ، أما بالنسبة للمرؤوسين فهي القدرة على التفاعل و التعامل بالإضافة إلى التكيف السريع بنجاح مع الرؤساء ، تتضمن المهارات الإنسانية مهارات الفهم و الإدراك- الاتصال الفعال -

التدريب - إدارة الأزمات - التحفيز المادي و المعنوي - العمل الجماعي و روح الفريق.

استنتاج عام للفرضية الخامسة: نستخلص مما سبق أن الفرق الجزائرية لكرة القدم تتمتع بقيادات إدارية مناسبة ما يؤكد تحقق الفرضية الرابعة.

6- مناقشة نتائج الفرضية السادسة التي مفادها: أن الفرق الجزائرية لكرة القدم تتمتع بقيادة فنية مناسبة:

يعتمد المدرب على جملة من الأمور الأساسية قيادته للفريق الرياضي، إذ تبين نتائج مقياس القائد الفني أن المدرب يعمل على مساعدة اللاعبين في حل مشاكلهم الشخصية كما يهتم بالتحفيز المادي و المعنوي للاعبين من خلال مدح اللاعب الذي يؤدي جيدا امام زملائه و يتأكد من مكافأة اللاعبين نتيجة للأداء الجيد، يتدخل كذلك لتسوية النزاعات و الصراعات بين اللاعبين و يشجع المشاركة من خلال تقديم اقتراحات اللاعبين لتنظيم و إدارة العملية التدريبية ، هو يحرص كذلك على العلاقات الودية مع اللاعبين و يعبر لهم عن مشاعره الطيبة ، إضافة إلى ذلك فالمدرب يعمل على تعزيز ثقة اللاعبين بأنفسهم و يسهر على تشجيع العلاقات الودية بينهم و على ترابط الفريق ككتلة واحدة و هو مع كل هذا ديمقراطي من خلال التصرف حسب المواقف.

تؤكد الجانب النظري و الدراسات السابقة أن المدرب يعمل على تحفيز المتدربين و استثارة دوافعهم و تشجيعهم على تحقيق مجموعة الأهداف التدريبية المحددة لهم(الطيب عبد الوهاب محمد ، عبد الصادق عبد العزيز المبارك ، 2010، ص120). إضافة إلى استعانة المدرب بعامل التحفيز بشقيه المادي و المعنوي من أجل زيادة الثقة بالنفس لدى اللاعبين و بالتالي زيادة التماسك و الانسجام بين أفراد الفريق (مداني محمد ، 2009)

يؤكد إخلاص محمد عبد الحفيظ و مصطفى حسين باهي (2001) على أنه يجب على المدربين تحديد الأدوار الفردية لأعضاء الفريق بشكل واضح و التركيز على أهمية دور كل لاعب و إسهاماته في نجاح الفريق كما يجب على المدرب العمل على تنمية الاعتزاز بالنفس لدى

اللاعبين في الأنشطة الرياضية المختلفة فيقوم المدرب بتشجيع اللاعبين و الافتخار بإنجازاتهم و السعي لتحقيق أهداف جديدة يتم تحديدها بشكل واضح لتدعيم التماسك الجماعي للفريق ولابد أن تقوم الأهداف على أساس الأداء المرتبط بقدرات اللاعبين و ليس على أساس النتائج كما يؤكد على وجوب اهتمام المدرب بعقد اجتماعات دورية مع أعضاء الفريق أثناء الموسم الرياضي بغية التعرف على المشاكل التي يتعرض لها اللاعبون و العمل على إيجاد الحلول المناسبة التي تخدم أطراف الفريق ، كذلك يجب إتاحة الفرصة من خلال هذه الاجتماعات للاعبين من أجل التعبير عن مشاعرهم الإيجابية و السلبية بصراحة ووضوح و بطريقة بناءة لتوجيههم و إرشادهم من أجل تفادي الصراع الداخلي.

إن اهتمام المدرب بأعضاء الفريق كأفراد عاديين لهم مشاكلهم و اهتماماتهم من الأهمية بمكان لزيادة جاذبية الجماعة و تماسكها ؛ فيجب على المدرب بذل المزيد من الجهد للتعرف على الحياة الخاصة للاعبين خارج نطاق الرياضة مثل معرفة تاريخ ميلادهم و مستوى التحصيل العلمي لكل لاعب فذلك يؤثر بالإيجاب على نفسية اللاعب و يشعر بأنه في دائرة اهتمام المدرب ما يدفعه إلى مزيد من التماسك الجماعي. (إخلاص محمد عبد الحفيظ و آخرون ،2001، ص108)

و أكدت دراسة يونججودث **youngjudith** التي أجراها على العلاقة بين خصائص القائد و أداء الفريق ارتباط نجاح الفريق بسلوك القائد في اهتمامه بالبنية المحركة للفريق مباشرة و اهتمامه بالإنتاج و إيمانه بالفوز(وفاء درويش ،2014) وخلصت الدراسة إلى أن القائد يستطيع أن يحافظ على التوازن بين الاهتمام بالعمل و التركيز على العلاقات من أجل فعالية أفضل من لاعبي الفرق المبحوثة (سليم جزار) مراعاة العلاقات الانسانية و الاجتماعية و إرضاء الحاجات الفردية يؤدي إلى تحقيق درجات عالية من النجاح. استعانة المدرب بعامل التحفيز بشقيه المادي و المعنوي يعمل على زيادة الثقة بالنفس لدى اللاعبين و بالتالي زيادة التماسك و الانسجام بين أفراد الفريق (مداني محمد ، 2009).

استنتاج عام للفرضية السادسة: خلاصة ما سبق فإن الفرق الجزائرية تتمتع بقيادات فنية مناسبة و منه تحقق الفرضية السادسة.

7- مناقشة نتائج الفرضية السابعة التي مفادها: أن الفرق الجزائرية لكرة القدم لا تتمتع بقيادة فنية مناسبة:

تبين نتائج استبيان القائد الحركي من وجهة نظر اللاعبين أن هذا الأخير يتمتع بشخصية القائد، يعتبر حلقة الوصل بين اللاعبين و القيادة العليا للفريق و هو الذي يمثل اللاعبين في المجالس التأديبية للفريق أين يقوم بالدفاع عنهم ، كما يعمل على توفير أجواء المرح و المودة بين اللاعبين أثناء التدريبات و بالمقابل يسهر على فرض الانضباط و الصرامة في العمل ، يتمتع القائد الحركي بالعلاقة الجيدة مع باقي أفراد الفريق من إدارة و طاقم فني و لاعبين كما يؤثر بالإيجاب على زملائه اللاعبين الذين يعتبرونه مثلاً في الحضور و العمل و السلوك ، وهو في غالب الأحيان من أكبر اللاعبين وأقدمهم في الفريق.

بالعودة إلى الجانب النظري فإننا نقف على تأكيد معايير اختيار القائد الحركي؛ فيرى أحمد أمين فوزي و طارق بدر الدين بأن قائد الفريق يتم اختياره وفقاً لمعايير أهمها تاريخ الانضمام للفريق وتكليف القيادة الفنية أو الإدارية للفريق إضافة إلى التأثير الإيجابي للاعب على باقي أعضاء الفريق الرياضي كما يضع الكاتبان مجموعة من الخصائص الحركية لقائد الفريق تتمحور حول كون القائد الحركي هو موجه الحركة و نواة العمل الجماعي داخل الملعب و حلقة الاتصال بين المدرب و اللاعبين من جهة و بين اللاعبين و مصادر القيادة الداخلية خارج الملعب من جهة أخرى كما يضمن استخلاف غياب القادة الفنيين داخل و خارج الملعب من خلال القيام بعدد الواجبات الحركية و الاجتماعية، أما من الناحية التربوية فالقائد الحركي لديه القدرة على تحمل جزء من المسؤولية الخاص بتشكيل العمل الجماعي للفريق من خلال تحسين و تطوير أسلوب اللعب كما لديه القدرة على ملاحظة و تحديد المشكل و الخلاف بين اللاعبين ، العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها بسرعة قبل أن تؤثر سلباً على التماسك الحركي و الاجتماعي للفريق.

اجتماعياً يعمل القائد الحركي على احتواء المشكلات الفردية بين لاعبي الفريق وعلى إشاعة جو المرح و الود بينهم (أحمد أمين فوزي و طارق بدر الدين، 2001، ص 176)

استنتاج عام للفرضية السابعة: خلاصة ما سبق فإن الفرق الجزائرية تتمتع بقيادة حركية مناسبة و منه عدم تحقق الفرضية السابعة.

اقتراحات

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية يقترح الباحث ما يلي:
 - ضرورة الاهتمام بالعمل الإداري بصفة عامة و على عمل القائد الإداري حتى يتسنى للجميع الوقوف على حجم التضحيات التي يقدمها هؤلاء خدمة لأهداف الفريق و مصالحه.
 - اعتماد مقاييس خاصة بعمل القيادة الإدارية داخل الفريق من أجل تصحيح الأخطاء التي يقع فيها القادة الإداريون من جهة و تحسين أداء الفريق الرياضية بتوطيد العلاقة بين أفراد الفريق قصد زيادة التماسك الاجتماعي و الوصول إلى تحقيق الاهداف.
 - مراعاة الحاجات الفردية للاعبين من طرف القيادة العليا للفريق و تحقيق الموازنة بين عاملي البنية المحركة للفريق و الانتاج.
 - خلق المناخ الإيجابي الذي يتسم بروح الفريق الواحد و تدعيم العلاقات الإنسانية بين أفراد الفريق من خلال توفير أجواء العمل الجماعي و أسباب النجاح حتى يتم تحقيق المصالح الخاصة و المشتركة داخل الفريق.
 - اعتماد النمط الديمقراطي في تعامل القيادة العليا للفريق مع أفراد الفريق .
 - تدعيم عوامل تماسك الفريق الرياضي من طرف كل الأفراد بداية بالقيادة الإدارية بتبني النمط الديمقراطي في المعاملة و كذا الاعتماد على تحفيز اللاعبين مادياً و معنوياً و تعزيز ثقة اللاعبين بأنفسهم لما لذلك من الفائدة على اللاعب و الفريق.
 - دراسة أسباب استمرار اللاعبين في الفريق من خلال توفير أجواء العمل و المشاركة و فتح مجال المبادرة لكل لاعب حتى يستفيد الفريق من كل طاقاته.
 - إجراء بحوث أخرى في نفس المجال مع التركيز على عمل القيادة الإدارية و الحركية.

- الخاتمة

- تسعى الفرق الرياضية إلى تحقيق أهدافها المسطرة في بداية كل موسم ، و تتباين هذه الأهداف من فريق لآخر حسب الإمكانيات و الظروف المتاحة فمن الفرق من لا ترضى إلا بإحدى المراتب الأولى المؤهلة إلى منصة التتويج و إلى المشاركة الإقليمية أو القارية

في حين تكتفي بعض الفرق بضمان البقاء في المستوى الذي تنشط فيه ، ولا يحصل هذا إلا بتوفر جملة من الظروف و العوامل التي تدفع بالفريق إلى الأمام .

- يعتبر التماسك من أهم عوامل تحقيق الفريق لأهدافه و بلوغه إياها و هو ثمرة لجملة من الممارسات التي تقع على عاتق كل فرد في الفريق بداية بالطاقت الإداري مرورًا بالفني ووصولًا إلى اللاعبين أنفسهم الذين يعتبرون المقياس و المؤشر الحقيقي لتماسك الفريق الرياضي؛ فاللاعبون هم صورة الفريق التي تظهر الوجه الخفي للفريق و بهم يحكم على الفريق باستقراره و تماسكه أو لا، والقيادة طرف فعال من أطراف الفريق لما تلعبه من دور بارز في توفير أجواء العمل سواء على المستوى الإداري من تحفيز مالي و معنوي و من مراعاة العلاقات الإنسانية مع باقي الاطراف إلى غيره ، و كذا المستوى الفني الذي يعتبر فيه المدرب أقرب إلى اللاعبين ليتمكن من ربط العلاقات الجيدة معهم و من إشعارهم بمكانتهم في الفريق و محاولة التوسط لحل النزاعات بينهم أو المشاكل الخاصة التي تعترض كل لاعب منهم.

- كما يعتبر قائد الفريق حلقة مهمة من حلقات العمل القيادي داخل الفريق فهو الواصل بين زملائه اللاعبين و أعضاء القيادة العليا و هو الذي يسعى على توفير أجواء العمل الجماعي وسط الارتياح و المرح كما يلعب دور المؤثر الإيجابي لزملائه و قائدهم في كثير من المواقف التي قد تغيب عن القائد الفني أو الإداري.

- حاول الباحث من خلال دراسته الوقوف على أهمية العمل القيادي داخل الفريق و بالخصوص القيادة الإدارية التي لا يوليها الجميع المكانة التي تستحقها وقد حاولت الدراسة الحالية نفض الغبار عن العمل الإداري في الفريق الرياضي و إبراز الأدوار المختلفة لكل طاقم داخل الفريق الرياضي.

- و قد خلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات الإدارية و الفنية من جهة و تماسك الفريق الرياضي من جهة آخر

- ي، كما انتهت الدراسة إلى توفر الفرق الرياضية الجزائرية لكرة القدم على قيادات مناسبة تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة دون أن تهمل تحقيق الأهداف الخاصة لكل فرد في الفريق.

قائمة المراجع و المصادر:

قائمة المصادر:

سورة آل عمران، الآية 159، رواية حفص عن

مطبعة المختار، القاهرة، مصر.

سورة الأحزاب، الآية 36، رواية حفص عن

مطبعة المختار، القاهرة، مصر.

سورة الشورى، الآية 38، رواية حفص عن

مطبعة المختار، القاهرة، مصر.

سورة الحج، الآية 39، رواية حفص عن عاصم،

مطبعة المختار، القاهرة، مصر

صحيح البخاري، المجلد الرابع، دار الكتب

بيروت، لبنان.

مسند الإمام أحمد، الجزء الأول، دار القلم،

سوريا.

- القرآن الكريم(2008):.

عاصم،

عاصم،

عاصم،

- الحديث النبوي الشريف

العلمية،

دمشق،

قائمة المراجع باللغة العربية

الكتب

أصول البحث العلمي و مناهجه- ط2، وكالة

للنشر، الكويت.

مناهج البحث العلمي- تطبيقات إدارية و

- ط 4، دار وائل للنشر، عمان.

العبقرية و الإبداع و القيادة، دار عالم

-أحمد بدر الدين،(1996). :

المطبوعات

-أحمد حسين الرفاعي،(2005). :

اقتصادية-

-دين كايتسايمنش،(1978). :

المعرفة،

الكويت، ترجمة شاكر عبد المجيد.

- أمين فوزي، (2004). :
الجامعة،
كرة السلة للناشئين، - ط 1، دار المعرفة

الإسكندرية، مصر.

- علي فهمي البيك، (2003). :
منشأة

المعارف، الإسكندرية، مصر.

- زكي محمد محمد حسن، (1998). :
المدرّب الرياضي - أسس العمل في مهنة التدريب

منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.

- عبد اليمين بوداود، (2014). :
متطلبات الاحتراف الرياضي، منشورات مخبر علوم

وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية-الجزائر3-

الدار الوطنية للكتاب، الجزائر.

- إبراهيم عبد المقصود و الشافعي، (2003). :
وفاء
الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، - ط1، دار

لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر.

- محمد حسن علاوي، (1998). :
الكتاب
سيكولوجية الجماعات الرياضية، - ط1، مركز

للنشر، مصر.

- أمين فوزي و طارق بدر الدين (2001). :
مصر.
سيكولوجية الفريق الرياضي، دار الفكر العربي،

- فائق حسني أبو حليلة، (2004):
الطباعة و
الحديث في الإدارة الرياضية، - ط 1، دار وائل

النشر، عمان.

-فايز جمعة النجار و آخرون،(2013).: أساليب البحث العلمي – منظور تطبيقي -، دار
الحامد

للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

-محمد سيد جاد الرب،(2008). :
مجمع

البحوث الإسلامية، الأزهر، القاهرة.

-كامل محمد المغربي،(2002). :
الثقافة

للطبع، الأردن.

-عصام بدوي،(2001). :
الرياضية،

-ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة.

-محمد حسن علاوي،(1998). :
الكتاب

للنشر، القاهرة.

-أمين الخولي و آخرون،(2005). :
الفكر

العربي، القاهرة.

-عبد الحميد عثمان الحنفي،(2007). :
لوائح

الاحتراف في الوطن العربي، - ط 1، المكتبة

العصرية،

،مصر.

-عبد العزيز صالح بن بحتور،(2000). : أصول و مبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية،
عمان.

-مصطفى باهي ومحمد عفيفي،(2005). : سيكولوجية الإدارة الرياضية ، مكتبة لأنجلو
المصرية،

القاهرة.

-حسن أحمد الشافعي،(2003). : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية – التخطيط في
المجال

الرياضي- دار الوفاء، مصر.

-حجاب محمد منير،(1992). : المداخل الأساسية للعلاقات العامة، - ط1، دار الفجر،
القاهرة.

-الشامي لبنان هاتف،(2001). : العلاقات العامة – المبادئ و الأسس العامة ، دار
الباروزي

للنشر و التوزيع، الأردن.

-وفاء درويش،(2014). : سيكولوجية القيادة و الجماعات الرياضية، - ط1،
مؤسسة

عالم الرياضة دار وفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية.

-بشير علاق،(2008). : مبادئ الإدارة ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ،
الأردن .

-نواف كنعان،(2007). : القيادة الإدارية، - ط1، ، دار الثقافة، عمان.

-خالد محمد حشوش،(2013). : علم الاجتماع الرياضي ، - ط1، مكتبة المجتمع
العربي ،

عمان.

- إحسان محمد الحسن،(2005). : علم الاجتماع الرياضي، - ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
- مجدي احمد محمد عبد الله،(2002). : السلوك الاجتماعي و ديناميته، دار المعرفة الجامعية، مصر.
- روبرت مكلفين و غروس،(2002). : ترجمة : ياسمين حداد ،مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، - ط 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
- إخلاص ع الحفيظ و مصطفى باهي،(2001). : الاجتماع الرياضي، - ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة .
- أمين فوزي و طارق بدر الدين،(2014). : سيكولوجية قيادة الفريق الرياضي، دار الفكر العربي القاهرة.
- هاني محمود الكايد،(2009): علم النفس السلوك القيادي، دارالراية للنشر و التوزيع ،الأردن .
- الطيب ع/ الوهاب و ع/ الصادق المبارك،(2010). : كيف يكون التدريب ممتعا، - ط1، دار المكتب العربي للمعارف، مصر.
- مهند البشتاوي و أحمد الخواجا،(2005). : مبادئ التدريب الرياضي، - ط1، دار وائل للنشر و التوزيع.
- جمال محمد علي،(2009). : الحديث في الإدارة الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة.

- عبد الرحمان عيسوي،(1996). : دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية،

الإسكندرية.

- مروان عبد المجيد إبراهيم،(2001). : الإدارة و التنظيم في التربية الرياضية، ط 1، دار الفكر

للطباعة و النشر، الأردن.

- محمد حسن علاوي،(2002). : علم النفس التدريب و المنافسة الرياضية، دار الفكر العربي،

القاهرة.

- عبد الكريم درويش و ليلى تكلا،(1972). : أصول التربية العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.

- مدحت محمد أبو النصر،(2007). : مفهوم و مراحل و أخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات

العربية ، دار إيتراك للطباعة و النشر، القاهرة.

- محمد خليل عباس و آخرون،(2015): مدخل إلى مناهج البحث في التربية و علم النفس، - ط6، دار

الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

- حسام سامر عبده،(2011). : الإدارة الرياضية الحديثة، - ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع،

الأردن.

- هشام طالب،(2006). : دليل التدريب القيادي، طبعة منقحة الدار العربية للعلوم،

لبنان.

القواميس و المعاجم :

-نبيلة عبد الرحمان وآخرون،(2014). :سلسلة المراجع في التربية البدنية و الرياضية – المدرب

و

التدريب مهنة و تطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة.

-محمد فتحي،(2003). : 766 مصطلح إداري، دار التوزيع و النشر الإسلامية،

القاهرة.

- عصام بدوي،(2001). : موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية

،

، - ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.

-أمين الخولي و آخرون،(2005). : معجم دائرة المعارف الرياضية و علوم التربية البدنية

دار،

الفكر العربي، القاهرة.

- أحمد شفيق السكري،(2000). : قاموس الخدمة الاجتماعية و الخدمات

الاجتماعية، دار

المعرفة الجامعية، القاهرة.

-مجد الدين فيروز أبادي،(بدون تاريخ). : القاموس المحيط ، - م1، دار المعرفة ، بيروت، لبنان

،

-بشير علاق،(2005). : معجم مصطلحات العلوم الإدارية الموحدة ، الدار

العربية

للموسوعات ، بيروت .

-جميل نصيف،(1993). : موسوعة الألعاب الرياضية المفصلة، - ط1، دار الكتب

العلمية، بيروت.

- ابن منظور بن مكرم، (بدون تاريخ): لسان العرب،- ج3، دار لسان العرب، بيروت.
- مجمع اللغة العربية،(1984). : معجم علم النفس و التربية ، - ط1، الهيئة العامة للشؤون
الأميرية ، القاهرة ، مصر.
- المنجد في اللغة العربية المعاصرة،(2000). : المكتبة الشرقية ،- ط1، لبنان.
- معجم المصطلحات الإدارية،(2007). : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- المجلة العلمية للتربية البدنية و الرياضية،(2012). : دار الأمين للنشر والتوزيع ، الجزائر

الرسائل و الأطروحات

- أشرف أحمد عبد القادر،(2007). : العلاقة بين السلوك القيادي لمعلم الابتدائي و الروح المعنوية
للتلاميذ، رسالة دكتوراه، مصر.
- إبراهيم رفاعي،(2004). : تأثير التماسك الحركي على الانجاز لدى لاعبي فرق كرة القدم
في الدوري المصري درجة أولى، رسالة دكتوراه، مصر.
- بجة فارس،(2014). : السلوك القيادي للمدربين و علاقته بدافعية الانجاز-
انجاز
النجاح و تجنب الفشل- لدى لاعبي الرابطة المحترفة الأولى
لكرة القدم الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 3.

- بكيل ناصر حسين الصوفي،(2014): السلوك القيادي للمدربين و علاقته بحالة القلق قبل و أثناء

المنافسة لدى رياضيي الدرجة الأولى لألعاب

القوى

بالجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه، جامعة

الجزائر3.

السلوك القيادي لأستاذ التربية البدنية و الرياضية و

-بشير بن عطية،(2010). :

علاقته

بمستوى التفكير الابتكاري لدى تلاميذ المرحلة

الثانوية

لثانويات ولاية المسيلة، رسالة ماجستير ، جامعة دالي

إبراهيم

الجزائر.

السلوك القيادي للمدرب و علاقته بسمات الدافعية

-رشيد أمان الله،(2009). :

لدى

لاعبي الكرة الطائرة الدرجة الأولى فرق الجزائر

العاصمة،

رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.

الأسلوب القيادي للمدرب و علاقته بالرضا لدى قادة

-رشيد أمان الله،(2013). :

فرق

الألعاب الجماعية بالجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة

الجزائر3.

الأسلوب القيادي للمدربين و علاقته بتماسك الفريق

-محمد فايز أبو محمد،(2006). :

ودافعية

الانجاز لدى لاعبي الفرق الرياضية بالجامعة

المصرية ،

رسالة دكتوراه ،كلية التربية البدنية و الرياضية ،

الإسكندرية ،

مصر .

السلوك القيادي للمدربين و علاقته بتماسك الفريق و

- محمد فوزي،(2004). :
دافعية

الانجاز لدى لاعبي الفرق الرياضية بالجامعات

المصرية

، رسالة دكتوراه، مصر .

علاقة الاتصال و السلوك القيادي عند المدرب

- محمد عمراوي،(2015). :
الرياضي

بتماسك الفريق الرياضي لدى نوادي الكرة الطائرة
صنف

أكابر بولاية الجلفة، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر3.

أساليب القيادة للمدرب الرياضي و دورها في استثارة

-رشيد شرطي،(2011). :
دافعية

الانجاز لدى اللاعبين و تحسين النتائج الرياضية

،رسالة

ماجستير،جامعة الجزائر 3.

دور علاقات الجماعة في تفعيل تماسك الفريق الرياضي

-رضا توفيق كواش،(2013). :
عند

لاعبي كرة القدم صنف أكابر بمدينة تقرت، رسالة

ماجستير،

جامعة الجزائر 3.

- عبد ساهم النهاري،(2010). :
مستوى
الانجاز الرياضي في كرة القدم اليمانية، رسالة ماجستير
الجزائر 3. جامعة،
- محمد وداك،(2009). :
الفريق
الفرق كرة القدم الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة
الجزائر.
- محمد مداني،(2009). :
الرياضي
تأثير درجة التماسك الاجتماعي على تحسين المردود
لدى لاعبي كرة القدم صنف أكابر بالبطولة الجزائرية،
رسالة
ماجستير، جامعة بن يوسف بن خده، الجزائر.
- مراد قهلوز،(2014). :
بدافعية
الانجاز لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية، رسالة
ماجستير
، جامعة الجزائر 3.
- محمد عمراوي،(2010). :
بتماسك
مهارات الاتصال عند المدرب الرياضي و علاقتها
الفريق الرياضي لدى أندية الكرة الطائرة صنف أكابر
بولاية
الجلفة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2010.

- موقع جريدة الهداف الرياضية

المراجع باللغة الأجنبية

- **Daniel Soucie**,Fondements théoriques de l'administration du sport ,
,Edition Gaëtan Morn .CANADA .p 138
- **James Mac Gregor** ; Leadership, New York Harper and
RawPublishers, 1987.
- Bergman ,jerry , ,Understanding Educational Measurement and
Evaluation,1974,p153.

