

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر 03

معهد التربية البدنية و الرياضية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية

تخصص: الإرشاد و التوجيه النفسي الرياضي

العلاقة مدرب – متدرب من خلال السلوك القيادي

و أثرها على الأداء

لدى الفريق الرياضي

دراسة متمحورة حول البعد النفسي الإجتماعي لبعض فرق كرة القدم

للقسم المحترف الأول

تحت إشراف: أ.د/ بن صديق عيسى

إعداد الطالبة: ميلي فايزة

السنة الجامعية: 2018/2017

الإهداء

إلى من شجعني وساندني من نعومة أظفري إلى نهاية مشواري الدراسي إلى من وفر لي الرعاية والأمان وأمدني بالقوة والإيمان أبي العزيز رحمه الله واسكنه فسيح جناته.
إلى أعمى وأحن إنسانة تفتحت عيني عليهما، إلى من سقتني من ينبوع حنانها ودفعتنني للسير على درب النجاح، إلى من جعلت عالمي نورا وانتصارا وشمسا تغرد فيه الأطيوار،
أمي أطل الله في عمرها.

إلى فلذات كبدي بناتي: هديل، سربين وحنين، أطل الله في أعمارهن وحفظهن من كل سوء و جعل النجاح و التفوق دربهن في الحياة.

إلى زوجي العزيز الذي ساندني في لحظات فشلي و أمدني بالقوة والعزيمة : مراد حفظه الله من كل سوء، إلى من احب بكل جوارحي إخوتي و أخواتي، أطل الله في أعمارهم وحقن لهم أمانهم.

إلى جميع أفراد عائلتي أهدى ثمرة جهدي المتواضعة لعلها تكون بمثابة إنتصار وأتمنى أن لا يقف هذا القطار.

كلمة شكر

أشكر الله عز وجل الذي وفقني و أمانني على إنجاز هذا العمل المتواضع.

أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى الأستاذ الدكتور بن صديق عيسى الذي

لم يبخل علي بتوجيهاته القيمة و نصائحه و إهتمامه طوال فترة إنجاز هذه

المذكرة.

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد و أخص بالذكر معهد التربية

البدنية والرياضية و النوادي الرياضية و المسيرين والإداريين.

المقدمة

مقدمة:

تعرف العلاقات الإجتماعية على أنها الروابط والآثار المتبادلة، بين الأفراد في المجتمع، وهي تنشأ من طبيعة اجتماعهم وتبادل مشاعرهم واحتكاكهم ببعضهم البعض، ومن تفاعلهم في بوتقة الجماعة أو المجتمع وهذا من خلال عمليات الاتصال المستمرة.

فمن أهم صفات الإنسان ككائن حي، أن يكون نوعا من العلاقات بينه وبين الآخرين، فحيثما وجدت جماعة، فإن أفرادها يكونون فيها خطوطا للارتباط الإجتماعي، أي العلاقات الإجتماعية والتي تكون أساسية لعملية التفاعل الإجتماعي ونمو الجماعة وتمايزها وتركيبها، فلا شك أن نجاح الفرد في حياته الإجتماعية يقترن إلى حد كبير بقدرته على إقامة علاقات إجتماعية سوية قائمة على التأثير والتأثر في إطار تفاعل دينامي يمكنه من إشباع حاجياته النفسية الإجتماعية إن للجماعة أهداف تسعى إلى تحقيقها بأسرع وقت وأقل جهد ممكن تتمثل في مجموعة من الإحتياجات، منها إحترام مشاعر العضو وتحسيسه أنه عنصر فعال وهام في الجماعة مع محاولة الإقتراب منه وتفهم ظروفه وسوف نلاحظ دون شك إرتفاع مردود هذا العضو وزيادة إحساسه للإنتماء إلى الجماعة.

إن العوامل النفسية الإجتماعية التي تحدد نوع العلاقات الناشئة بين الأفراد إستدعت العديد من علماء النفس مثل إلتون مايو من خلال بحثه في شركة الكهرياء الأمريكية التي برهن من خلالها على مدى تأثير نوعية العلاقات بين الأفراد في تحسين الإنتاج، فإهتم بدراسة ظروف العمل وعلاقتها بالإنتاج، فخلص إلى أن ظروف العمل وحدها ليست العامل الوحيد

المؤثر، بل هنالك جوانب أخرى والتي حددها في شبكة أو نسيج معقد من العلاقات الوجدانية كالصداقة والتعاون.

و تعتبر القيادة من أهم مظاهر التفاعل الإجتماعي بين الرئيس والمرؤوس، حيث يؤثر القائد في توجيه نشاط الجماعة وفي زيادة مردودها من حيث الأداء، فالقيادة الفاعلة هي التي تعطى للجماعة شكلها المميز الواضح حيث تعتبر النواة التي يلتف حولها أفراد الجماعة فهي ضرورة حتمية لإدارة العمل الجماعي وتحقيق التعاون والتنسيق بين مختلف وظائف العمل. والمجال الرياضي أحد هذه المجالات التي يمارس فيها السلوك القيادي بشكل ظاهر من خلال عملية التفاعل بين المدرب واللاعب وما ينجم عنه من تأثيرات على نفسية هذا الأخير، مما ينعكس على مستوى أدائه و مردوده الرياضي، ويمكن النظر إلى القيادة الرياضية على أنها من أهم مؤشرات نجاح العملية التدريبية، فالقادة يلعبون دورا حيويا، على زيادة ترابط و ولاء الجماعة الرياضية، كما أنهم يقومون بعملية الإدارة الفنية للفريق ككل والتوجيه والإرشاد ورعاية اللاعبين، فدوره يتضمن التأثير و التفاعل ويقود نحو إنجاز الهدف وبالتالي يمكن النظر إلى الفريق الرياضي على أنه جماعة إجتماعية صغيرة يسري عليه ما يسري على جماعة أخرى من تفاعلات وديناميات سواء كانت بالسلب أو الإيجاب، كما أن المدرب الرياضي من خلال سلوكه القيادي المنتهج، هو المسؤول الأول و بدرجة كبيرة، على خلق مناخ نفسي ملائم لتنمية الفريق.

ومن هذا المنطلق، فالرياضات الجماعية تشكل نشاطا جماعيا ذو خصائص، تفتقد في غيرها من الأنشطة الرياضية، و منه، توجب على المدرب إبراز دور بعض الظواهر الملازمة لحياة الفريق النفسية الإجتماعية، فالنشاط الجماعي يستوجب تكفل ذاتي لكل فرد و تحمل المسؤولية إتجاه الآخرين و الإحاطة بكل الجوانب الوجدانية و الإنفعالية، بغرض التحكم والسيطرة عليها.

إن موضوع بحثنا يندرج ضمن الدراسات التطبيقية لعلم النفس الإجتماع الرياضي، وغايتنا من خلاله محاولة فهم ودراسة العلاقة التفاعلية و الثنائية التي تنشأ بين المدرب الرياضي و الفريق الرياضي (المتدرب)، بإعتبارها علاقة خاصة و معقدة في آن واحد، وكيفية إستثمار المدرب في طاقة الرياضيين من خلال هذه العلاقة، و تسخيرها لأجل تحسين الأداء و تحقيق أفضل الإنجازات الرياضية.

ولأجل معالجة هذا الموضوع، فقد قسمنا موضوع بحثنا إلى قسمين، و هما الجانب النظري و الجانب التطبيقي.

فالجانب النظري يحتوي على الفصول التالية :

-الفصل التمهيدي: يتضمن عرض الإشكالية العامة للبحث، الدراسات السابقة

الفرضيات، أهداف و أهمية البحث، المفاهيم و المصطلحات الواردة.

-الفصل الأول: يتطرق إلى دراسة القيادة الرياضية و أساليبها.

-الفصل الثاني : يهتم بدراسة المدرب و آليات التفاعل الإجتماعي للجماعة الرياضية.

-الفصل الثالث: يهتم بدراسة الأداء الرياضي.

أما الجانب التطبيقي فيتضمن الفصول التالية:

الفصل الرابع : يضم هذا الفصل الدراسة الإستطلاعية، منهج البحث المتبع، عينة الدراسة

وأدواتها و المعالجة الإحصائية.

الفصل الخامس: يتضمن عرض نتائج الدراسة مع مناقشتها و تفسيرها، و كذلك الإستنتاج

العام، التوصيات و الخاتمة.

الفصل التمهيدي

الإشكالية:

تعد العلاقة بين الاستاذ و الطالب، أو المتدرب و المدرب، قضية تثير الإهتمام من منطلق أن العلاقة الإيجابية بينهما، لها دورها في تعزيز العملية التعليمية، ولا يمكن بأي حال من الأحوال، أن تكون العملية التربوية ناجحة دون وجود هذه العلاقة الإيجابية بينهما. إن العالم الرياضي يزخر بالمواقف التعليمية و التربوية المتعددة على مختلف المجالات والمستويات، ومما لا شك فيه، فإن وصول الفريق الرياضي إلى أعلى المستويات العالمية يرتبط بمدى قدرة المدرب على إدارة عملية التدريب الرياضي من تخطيط و تنظيم و تنفيذ و تقويم، و أيضا على قدراته في إعداد اللاعب للمنافسات الرياضية و إدارته لها و كذلك قدرته على رعاية و توجيه و إرشاد اللاعبين قبل وأثناء و بعد المنافسات.

وفي ضوء ذلك، يمكن النظر إلى المدرب الرياضي من حيث أنه قائد يقوم بعملية الإدارة الفنية للفريق ككل في رياضته التخصصية، كما يقوم بإدارة عملية التوجيه و الإرشاد من خلال قدرته على التأثير على الأفراد و تنسيق جهودهم و تنظيم علاقاتهم و ضرب لهم المثل في الأفعال و التصرفات، و بالتالي، فالقيادة علاقة متبادلة بين فرد (القائد) و مجموعة من الأفراد (اللاعبين)، كما هي الدور الذي يتضمن التأثير والتفاعل، و يقود نحو إنجاز الهدف (محمد حسن علاوي -1998)، وينتج عنه التغيير في بناء المجتمعات.

و يلعب المجال الرياضي دورا هاما في بروز القادة، و في تنمية السلوك القيادي، و يتضح ذلك جليا في سلوك المدرب الرياضي الناجح، القادر على إيصال الرياضي إلى قمة

مستواه في وقت المنافسة، و الذي يستطيع مواجهة الفشل بصورة مناسبة، و يفهم لاعبيه و إنفعالاتهم قبل و بعد و أثناء المنافسة. (النشار، ص، 373-1995).

لذا، فإن شخصية المدرب و ثقافته و علمه و خبرته و حسن تعامله، هي صفات تلعب دورا رئيسيا في نجاحه كمدرب، و إحترام جميع من يعملون معه لأرائه وأفكاره، فمعيار نجاح المدرب بأي حال من الأحوال، ليس حصوله مع الفريق الذي يدربه على البطولات أو الألقاب، و إنما المعيار الحقيقي للحكم على المدرب في أدائه، هو كيف كان هذا الفريق قبل التدريب و كيف كان مستواه، ثم كيف أصبح هذا الفريق بعد مرور فترة زمنية معينة. (Richard Hcox p295-2005).

إن الأسلوب القيادي الذي ينتهجه المدرب مع الفريق، يحدد نوعية العلاقات و التفاعلات السائدة في الجماعة، و هذا ما تؤكدته الدراسات التي قام بها **فيدلر (1978-1981)**، حيث يرى أن أسلوب القيادة المناسب يتحدد وفق الموقف الذي يواجهه القائد، و عليه، فإن الإلتزام بأسلوب واحد للقيادة في جميع المواقف يؤدي إلى فشل مهمته، و على هذا الأساس تعتبر نوعية العلاقة الثنائية القائمة بين المدرب والمتدرب عامل هام و محك يعتمد عليه لتقييم فعالية القائد الرياضي و نجاح الفريق، حيث دلت الدراسات المنجزة حول العلاقات للأزواج "مدرب - متدرب" الفعالة و غير الفعالة، عن طريق القياس بأداة تمكننا من مقارنة هذه السلوكات، و تتمثل استبيان قياس السلوك التوجيهي للعلاقات البين شخصية و الذي وضعه schuz سنة 1966، حيث تبين أن الأزواج الفعالة تكون علاقتها منسجمة، حيث

تتميز بالإتصال الإيجابي والطيبة و الإحترام المتبادل، فيقدر كل طرف قيمة الآخر و الدور

الذي يلعبه، أما في الأزواج غير الفعالة، فتتميز العلاقة بعدم الإنسجام

و قلة الإتصال، و هذا يعكس عدم الإكتراث في العلاقة و الإنطواء على حد

سواء. (Richard HCOX, année 2005, p.292)

وقد أثبت كذلك أن المدربين في الأزواج الفعالة، يكافئون و يشجعون بصفة منتظمة

جهود و أداء اللاعبين، حيث أن ضربة يد المدرب على كتف اللاعب بحماس، تعبر على

أن العلاقة التفاعلية بين المدرب و عناصر الفريق، قد وصلت إلى أقصى حد.

(كارون 1985 وويليامز 1989).

إن تنمية و تحسين مستوى الأداء، هما محصلة العلاقة التفاعلية بين المدرب

و المدرب، حيث لاحظ (kenaw et williams 1999) أن المدرب، عامل

صاديق للتنبؤ حول العلاقة التفاعلية من خلال التغذية الرجعية، كما تشير الدراسات بصفة

واضحة أن تحسين مستوى الأداء، لابد أن يرافقه دائما سلوك التشجيع المتمثل في المدح

و الثناء و كذلك بالنصائح الأساسية حول النشاط المنجز، أما في حالة الأداء السيئ،

فعلى المدرب كذلك تشجيع المدرب و تزويده بالمعلومات اللازمة لتصحيح أدائه،

(Allen et hawe 1998 -Amoros et weis 1998) و بالتالي عند تصحيح الخطأ،

على المدرب أن يكون جادا دون جرح شعور المدرب و تقديره لذاته (miler 1982)،

ودائما حسب ميلر فإن المدربين الذين يسلكون النمط التعسفي، يؤثرون سلبا على نوع

العلاقة مع الرياضيين، في حين أن المدربين اللذين يتسمون بكثرة التساهل، لا يؤدون دورهم كما ينبغي و هذا ينعكس بالسلب على فعالية الأداء، و تهتز علاقة الثقة بين المدرب والمتدرب.

إن المتطلبات المعاصرة للرياضة التنافسية، تستلزم إهتمام المدرب بالجوانب العلائقية الوجدانية، فقد كان الرياضي في السابق يحتك بالمدرّب بضعة ساعات في الأسبوع، و هذا يجعله يحصر حاجاته المراد تحقيقها في الجانب التقني، باعتبار هذا المدرّب في غالب رياضيا قديما ذو شهرة و مكانة في الوسط الرياضي، لذا كان الجانب الوجداني بين الزوج مدرّب - متدرب محدودا مع كثافة الحصص التدريبية و التريصات، أما الآن و تحت ضغط المنافسة و كثافة التحضير، فما ينتظره الرياضي إزداد و غير من موقعه نظرا للتعاشيش اليومي و الدائم بين المدرّب و فريقه، فبعدها كانت التوقعات تقنية بحتة أصبحت وجدانية عاطفية، فالحاجة إلى الشعور بالأمان و الاستقرار و الإطمئنان، في عالم القلق من جراء المنافسة، أصبحت ضرورة ملحة، فهو يرجو من مدرّبه أن يجد فيه الشريك و الملجأ.

(M Leveque p104-1983)

و لعل المتتبع لعالم كرة القدم الجزائرية، يلاحظ حتما أن هناك خلافا كبيرا في التسيير بكل أشكاله، حيث التغييرات المستمرة للمدربين و المسيرين المتمثلين في الجهاز الإداري، إضافة إلى كثرة تحويلات اللاعبين من نوادي نحو نوادي أخرى لأسباب متعددة، و نشوب الصراعات بين المسؤولين داخل النوادي من أجل تولي منصب الرئاسة، و إهتمامهم

بالمصلحة الخاصة قبل مصلحة العامة للفريق، دون التغاضي عن المشاكل و الصعوبات المادية التي تواجهها النوادي، مع الدور السلبي للمناصرين، و هذا كله أدى إلى شعور اللاعبين بعدم الرضا اتجاه قادتهم، و تدهور كبير للعلاقات الإنسانية بين اللاعبين و المدربين، حيث انعكس ذلك سلبا على معنويات اللاعبين و قدرتهم على الأداء الإيجابي و تحقيق الإنجازات.

بناء على هذه المعطيات، تتضح لنا أهمية دراسة طبيعة العلاقة الثنائية "مدرّب و متدرّب" (الفريق الرياضي) وأثرها على مستوى الأداء والإنجاز، و لهذا الغرض إرتأينا أن نسلط الضوء على طبيعة هذه العلاقة ضمن الرياضة الجماعية، التي تميز خصوصيتها و التي تزخر بالمواقف التفاعلية بين التأثيرات و الإستجابات المستمرة، و عليه نطرح التساؤلات التالية:

التساؤل العام:

ما طبيعة العلاقة بين المدرّب والمتدرّب (الفريق الرياضي) من خلال السلوك القيادي المتبع و ما مدى تأثيرها على الأداء الرياضي للفريق؟

-التساؤلات الفرعية:

1 - ما هي الأساليب القيادية السائدة لدى مدربي فرق كرة القدم الناشطة في البطولة الوطنية

المحترفة الأولى؟

2 - ما طبيعة العلاقة بين المدرب والمتدرب في فرق كرة القدم الناشطة في البطولة الوطنية المحترفة الأولى؟

3 - هل الإختلاف في أداء الفرق يرجع إلى الإهتمام بالعلاقات الإنسانية و نمط السلوك القيادي؟

4 - هل يؤثر التفاعل على نوعية العلاقات الإنسانية و النمط السلوكي القيادي السائد في أداء فرق كرة القدم الناشطة في البطولة الوطنية المحترفة الأولى؟

-الفرضية العامة :

يتأثر أداء فرق كرة القدم الناشطة في البطولة الوطنية المحترفة الأولى بنوعية العلاقات بين المدرب و المتدرب و بالنمط السلوكي القيادي لهذا الأخير.

الفرضيات الجزئية:

1 -الأساليب القيادية السائدة لدى مدربي فرق كرة القدم الناشطة في البطولة المحترفة

الأولى، هي الأسلوب المركز على الأداء والأسلوب المركز على العلاقات الإنسانية.

2 -العلاقة بين المدرب والمتدرب في فرق كرة القدم الناشطة في البطولة الوطنية

المحترفة الأولى هي علاقة جيدة.

3 يرجع الإختلاف في أداء الفرق إلى إهتمام المدرب بالعلاقات الإنسانية و إلى النمط

السلوكي القيادي.

4 يوجد تفاعل بين طبيعة العلاقة مدرب - متدرب و النمط القيادي السائد الذي يؤدي

إلى تحقيق أفضل النتائج عند فرق كرة القدم الناشطة في القسم الوطني المحترف الأول.

أهمية البحث:

تتصدر أهمية البحث في التعرف على طبيعة و نوعية العلاقات التفاعلية القائمة بين المدرب و الفريق الرياضي خلال المواقف الرياضية المختلفة، و كيف يستطيع المدرب الرياضي من خلال أسلوبه، أن يسير و يستثمر طاقة الفريق للوصول به إلى أعلى المستويات و تحقيق أكبر قدر من الفعالية.

و من جهة أخرى التطلع إلى أهمية ومكانة الجماعة في الرياضات الجماعية من خلال دراسة المبادئ و القوانين التي تنظمها من حيث نشأتها و تركيبها و نموها، لأنها تعتبر محصلة الجهود وتمازجا لآراء الأفراد، و هي التي تسهم في تحقيق الأهداف و إشباع الحاجات الضرورية، بإعتبار أن العمليات الدينامية للجماعة، هي العملية الحيوية للتفاعل الإجتماعي.

- ضرورة دراسة الأنماط القيادية المستخدمة في المجال الرياضي، لإعطاء فكرة حول

الأنماط القيادية الأكثر فعالية في تحسين الأداء و المهارات الحركية.

- كما أنه من المهم في هذه الدراسة معرفة كيف يمكن لهذه العلاقة أن تستمر وتزدهر،

و ذلك عن طريق التغذية الرجعية، التي يعطيها المدرب الرياضي و التي تنمي إحساسه

بالكفاءة و الرضا، و هذا مايجعل المدرب يحقق أقصى حد من الفعالية.

وأخيرا يمكن أن تجلب أهمية هذه الدراسة، إهتمام القائمين على شؤون الرياضة في بلادنا

بضرورة أخذ البعد النفسي الإجتماعي للرياضات الجماعية بعين الإعتبار، و توفير المناخ

النفسي الإجتماعي الملائم، و هذا عن طريق تنمية المهارات القيادية و مهارات الإتصال من

خلال الدورات التكوينية و التريصات.

أهداف البحث :

تتخصر أهداف هذا البحث في هدفين أساسيين، أحدهما علمي والآخر عملي، فالهدف

العلمي يكمن في الوصول إلى حقائق علمية و إثراء الرصيد المعرفي الحالي لتفسير

وتقييم السلوكات الإجتماعية، في إطار التفاعلات المختلفة في مواقف الأنشطة الرياضية

من خلال الممارسة القيادية، و الدور الذي يلعبه المدرب في تحديد نوع العلاقة

الإجتماعية التي تربطه بالفريق و أثرها على الإنجاز الرياضي، أما الهدف العملي فيتمثل

في الدراسة التحليلية للواقع التطبيقي و الإجتماعي للفريق الرياضي على أرض الميدان

ضمن العلاقة التفاعلية مدرب - متدرب (فريق رياضي)، و ما يترتب عنها من ردود

أفعال وإستجابات تؤثر على مستوى الأداء و تندرج ضمن هذه الدراسة مجموعة من

الأهداف أهمها:

- التعرف على المتغيرات المختلفة لمزيد من الضبط والتحكم في الظاهرة.

- الاهتمام بكل الجوانب والتركيز على القدرات والخصائص التي يتصف بها القائد

ومدى تأثيره على السلوك البشري لأجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر من الفعالية.

- الأخذ بعين الإعتبار الجانب العلائقي في الممارسة الرياضية من خلال علاقه

الثنائية مدرب - متدرب.

- التعرف على الآثار السلبية الناجمة عن سوء قيادة الفريق إلى تؤدي إلى التصدع

وتفجر الصراعات الداخلية.

- تقديم حلول علمية وعملية نابعة من الدراسة الميدانية لتفادي الأخطاء والتحكم في

الظاهرة.

- إعطاء فكرة حول الأنماط القيادية الأكثر فعالية في تنمية العلاقات الإنسانية لأجل

تحقيق أفضل النتائج الرياضية أو الشخصية عند اللاعبين وهذا قد يساعد المرين في

إعادة النظر في سلوكهم القيادي.

- جعل الرياضي جوهر العملية التدريبية

- لفت الإنتباه إلى ضرورة الإهتمام بالعلوم الإنسانية والإجتماعية في عملية تكوين

المربين.

الدراسات السابقة و المشابهة :

1 - دراسة جوليا جوات وميك 2003 julie jowet et mik : تمت هذه الدراسة

حول العلاقة الثنائية مدرب-متدرب من خلال عامل التقارب والإتصال والتفاعل الوجداني، ولأجل تفسير دينامية هذه العلاقة وتأثيرها على الأداء الرياضي، فقد شملت الدراسة على خمسة سباحين من الفريق السويسري يتراوح مستوى عمرهم ما بين 26-40 سنة، و جميعهم تحصلوا على ألقاب عالمية و يحضرون ألعاب أولمبياد أثينا، وإعتمدت أداة الدراسة على المقابلة النصف موجهة لمدة 90 دقيقة، و قد تم إستنساخ المقابلات و تحليلها حسب المحتوى.

أما فيما يخص النتائج التي خلصت من هذه الدراسة، فقد تبين أن السباحين أكدوا على ضرورة إقامة علاقة طيبة و ودية مبنية على أساس الثقة و التعاون و الإحترام، و أن هذه العلاقة الثنائية تجعل الرياضي مرتاحا نفسيا مع البيئة الرياضية، و هذا يؤثر بصفة إيجابية على إرتفاع مستوى الأداء.

2 -دراسة سليم جزار 1987: تحت عنوان علاقة المدرب بالمتدرب من خلال الأسلوب

القيادي، حيث تطرق في بحثه إلى محاولة التعرف على الأسلوب القيادي لبعض الفرق الرياضية في الرياضات الجماعية، و استخدم الباحث المنهج الوصفي واستعمل مقياس الأسلوب القيادي الذي قام بإعداده، والمكون من 30 عبارة، و يشمل على محورين أساسيين

هما :

-الإهتمام بالأداء 15 عبارة.

-الإهتمام نحو الرياضيين (العلاقات) 15 عبارة.

لقد أظهرت دراسة سليم جزار أن القائد الذي يستطيع أن يحافظ على التوازن بين الإهتمام بالعمل و العلاقات، يكون أكثر فعالية من القائد الذي يرجح جانبا على الآخر.

3 دراسة يونج 1982 :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين خصائص القائد و أداء الفريق لمدربي ومدربات كرة السلة، و إشملت العينة على 89 مدرب و مدربة، بواقع 64 مدرب و 25 مدربة، كما شملت على 11 لاعب في كل فريق، و قد إستخدم الباحث (مقياس فيدلر) كما إستخدم مقياس وصف السلوك القيادي زو، الذي يقيس 4 أبعاد وهي التقدير، المبادرة، الإهتمام بالإنتاج، الحساسية و الوعي الإجتماعي.

وأظهرت نتائج الدراسة إرتباط نجاح الفريق بسلوك القائد (المدرب) في إهتمامه بالبنية المحركة للفريق (المبادرة)، و إهتمامه بالإنتاج و إيمانه بالفوز و السلوك الجازم واللياقة، كما أن المدربات أكثر مبادرة من المدربين، كما يظهر كذلك المدربون إهتماما أكثر بالعلاقات مع اللاعبين عند المدربات، و يؤكدون على الإهتمام بالإنتاج في سلوكهم، زيادة على أنهم يؤمنون بالفوز و السلوك الجازم (الرجولة) و اللياقة أكثر من المدربات.

4 - دراسة سالم رشيد 2000 : بعنوان أساليب السلوك القيادي وعلاقتها بالنتائج،

و تتمثل مشكلة البحث في تباين و إختلاف السلوك القيادي الإداري لمدربي أندية الدرجة الممتازة و فرق الدرجة الأولى بكرة القدم في القطر العراقي، و قد سعى الباحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

-المقارنة بين الأسلوب القيادي لمدربي أندية الدرجة الممتازة، و الوقوف على نقاط الإختلاف، التي توضح مدى التباين بين الأساليب القيادية لهؤلاء القادة.

-المقارنة بين الأسلوب القيادي لمدربي أندية الدرجة الأولى، و الوقوف على نقاط الإختلاف التي توضح مدى التباين بين الأساليب القيادية لهؤلاء القادة.

-المقارنة بين الأسلوب القيادي لمدربي أندية الدرجة الممتازة و مدربي أندية الدرجة الأولى، و مدى التباين في الأساليب القيادية.

5 دراسة قوراية أحمد 2005 :

وكان عنوان الدراسة "تأثير القيادة على مردود الرياضيين الجزائريين"، و هي دراسة وصفية لملاحم القائد الرياضي الرفيع المستوى، حيث هدفت إلى دراسة أساليب القيادة وأثرها على النتائج الرياضية، و غرضها معرفة ما إذا كانت هنالك علاقة بين الأساليب القيادية و مستوى النتائج الرياضية، و ذلك بإجراء دراسة ميدانية تمكنا من التحقق من فرضيات البحث الرامية إلى أن هنالك علاقة إرتباطية بين عناصر القيادة و النتائج المحصل عليها في الفريق، و جاءت نتائج الدراسة كما يلي :

-هناك علاقة إرتباطية بين القيادة الرياضية و النتائج المسجلة أثناء الموسم الرياضي.

-هناك علاقة إرتباطية بين الأسلوب الديمقراطي كأسلوب منتهج من طرف المدربين،

و النتائج الرياضية للفرق.

6 دراسة إبراهيم يونس وكاع الراوي، سلمان نصيف جاسم العجيلي سنة 2006: بعنوان

أساليب السلوك القيادي للمدربين وعلاقتها بالنتائج من وجهة نظر لاعبي أندية الدوري

الممتاز لكرة السلة في العراق، حيث هدف الباحث إلى:

-التعرف على السلوك القيادي لمدربي أندية الدرجة الممتازة لكرة السلة في العراق من

وجهة نظر اللاعبين.

-المقارنة بين الأساليب القيادية لمدربي أندية الدرجة الممتازة لكرة السلة في العراق.

-التعرف على العلاقة ذات الدلالة الاحصائية بين الأساليب القيادية للمدرب،

و النتائج في الدوري الممتاز لكرة السلة في العراق.

و خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن أغلب مدربي أندية الدرجة الممتازة لكرة السلة، يتميزون

بأنهم يعطون إهتماما مناسباً للأسلوب القيادي المهتم بالأداء، و الأسلوب القيادي المهتم

بالعلاقات و السلوك القيادي المهتم بالأداء و العلاقات معا.

يعد مدرب نادي الكرخ، أكثر المدربين مقارنة بمدربي الأندية الرياضية الأخرى، إذ يعطي

إهتماماً متميزاً بالسلوك القيادي المهتم بالأداء و العلاقات معا.

-توجد فروق دالة إحصائية بين مدربي أندية الدرجة الممتازة، موضوع البحث في

السلوك القيادي المهتم بالأداء، و السلوك القيادي المهتم بالأداء و العلاقات معا.

-لا توجد فروق معنوية بنسبة معينة لدى عينة البحث من أندية الدرجة الممتازة في

السلوك القيادي المهتم بالأداء، و السلوك القيادي المهتم بالعلاقات و السلوك، الذي يجمع

بين الأداء و العلاقات وفقا لنتائج المباريات.

وفي ضوء ما أظهرته نتائج هذه الدراسة، أوصى الباحثان بما يلي:

-أن يعمل المدربون على توثيق الصداقة و المحبة بينهم و بين اللاعبين، لما له من

أثر إيجابي على مصلحة الفريق و نتائجه.

-أن يعمل المدربون على زيادة الإهتمام بالأداء و العلاقات مع اللاعبين.

-ضرورة إعداد المدربين إعدادا قياديا صحيحا، من خلال الواقع العلمي لعملية

التدريب، من خلال الدورات التدريبية و التأهيلية.

7 -دراسة عصمت درويش الكردي سنة 1993 :

أوضحت هذه الدراسة من تحليل السلوك القيادي لمدربي كرة السلة في الأردن، و علاقته

بالإنجاز لفرق الأندية، فقد أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك

القيادي لبعدي الأداء والعلاقات الإنسانية، كما أثبتت وجود فروق إرتباط إيجابية بين السلوك

القيادي و الفوز و الإنجاز الرياضي، و قد أوصى الباحث بضرورة تدعيم الأداء و العلاقات

الإنسانية في السلوك القيادي و ضرورة توثيق العلاقات مع اللاعبين، إضافة إلى تزويد

المتدربين بالمعارف و المعلومات العلمية و عقد الندوات المتخصصة لإعداد المتدربين إعدادا قياديا، لأن المعلم و المربي له القدرة المؤثرة على سلوك اللاعبين و إتجاهاتهم، للوصول بهم إلى أفضل المستويات الرياضية.

8 -دراسة في ميسوم G.MISSOUM 1983:

قام بتقييم العلاقة مدرب – متدرب في إطار السياق التالي: علم النفس الإجتماعي للجماعات الرياضية، فتطرق بالتحليل إلى المقاربة التحليلية للسلوك الإجتماعي من خلال قياس درجة العلاقات و الروابط الإجتماعية بين الرياضيين. و اقترح G.MISSOUM وسائل و أدوات القياس للعلاقات داخل الجماعة الرياضية ذات المستوى العالي من خلال البحث في تصورات و توقعات الرياضيين و مطالبهم، و الذي أدى به إلى إقتراح بعض الطرق البيداغوجية السائدة، و التي حسبه لم تعد تفي بالغرض بسبب تجاهلها للجوانب النفسية واللاشعورية للرياضي.

9 -دراسة صوفي أوقي و فرنسواز لبريداي Sophie huguet ; françoise 2004

labriday: و هي مقارنة تحليلية لدراسة العلاقة مدرب – متدرب في إطار نظرية التحليل

النفسي، و قد إستخدمت الباحثتان المنهج العيادي في تحليل الحالات. و تتخلص هذه الدراسة في أن الميكانيزمات اللاشعورية مثل التحويل (transfert)، تبدأ في الظهور مع البنية العائلية للرياضي، و كيفية تأثيرها على العلاقات العائلية الأولية على المتدرب في علاقته مع مدربه. و كان الهدف من هذه الدراسة طرح التساؤل التالي: هل علاقة المدرب

مع الرياضي تشكل إستمرارية أو عدم إستمرارية مع البنية العائلية الأولية و هي العلاقة الأوديبية، ولهذا الغرض تم استخدام المقابلة العيادية للحصول على المعلومات الكمية، حيث أجريت ثلاثة مقابلات عيادية مع كل رياضي لمدة 45 دقيقة، و امتدت الفترة من أواخر شهر مارس إلى أول شهر جويلية، عند تحضير بطولة فرنسا للعدو.

بعد استنساخ المقابلات وتحليلها، تبين أن صعوبة التدريب لا تكمن في تلقين المعلومات التقنية والمعارف، و إنما العلاقة في حد ذاتها عند إنتقاء شخصين يحمل كل منهما معاش نفسي و قصة حياة خاصة، إذ تخلق آليات دفاعية خاصة لاشعورية، تتجلى في مظاهر الصورة العائلية (تقصص صورة الأب والأم).

10 - دراسة إيزيس سامي جرجس 1986 :

تحت عنوان السلوك القيادي لمدربي الكرة الطائرة و علاقته بالإنجاز الرياضي للفريق. أجرى الباحث هذه الدراسة على مدربي و لاعبي إثني عشر فريقا للكرة الطائرة في دورة الجمهورية بمصر عام 1986، وقد بلغ عدد أفراد عينة هذه الدراسة (106) لاعبا و (12) مدريا، تم إختيارهم بالطريقة العمدية. و قد هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على السلوك القيادي لمدربي الكرة الطائرة.

- التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي لمدربي الكرة الطائرة والإنجاز الرياضي

للفرق التي يتولون تدريبها و لقياس السلوك القيادي للمدربين إعتمدت الباحثة على صورة

معدلة وبسيطة من إستبيان وصف سلوك القائد التي أعدها هالين 1957، وقد إشملت

خطة التحليل الإحصائي على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وحساب قيمة

لدلالة الفروق، كما استخدمت معامل بيرسون للإرتباط البسيط للتعرف على العلاقة بين

بعدي السلوك القيادي للمدربين والإنجاز الرياضي وقد أظهرت النتائج ما يلي:

-لا توجد فروق دالة إحصائية بين بعدي السلوك القيادي، وفقا للتقرير الذاتي للمدربين.

-توجد فروق دالة إحصائية بين بعدي السلوك القيادي لمدربي بعض الفرق الرياضية

موضوع البحث (وفقا لتوظيف اللاعبين)، و قد جاءت هذه الفروق لصالح بعد "الإعتبار"

لدى مدربي بعض الفرق، و لصالح بعد "وضع الهياكل" لدى البعض الآخر.

-توجد فروق دالة إحصائية في السلوك القيادي للمدربين ببعديه الإعتبار و وضع

الهياكل بين ما يقرره المدربون عن أنفسهم، و ما يراه اللاعبون في سلوك مدربيهم، وذلك

لصالح ما يقرره المدربون، و يعني هذا، تقييم المدربين لأنفسهم يميل إلى الإيجابية

و الإتجاه إلى المثالية على كل من بعدي السلوك القيادي.

-توجد فروق دالة إحصائية بين مدربي الفرق الرياضية موضوع البحث في بعد

الإعتبار، بينما لم تكن بينهم فروقا دالة إحصائية في بعد وضع الهياكل و ذلك حسب وصف

اللاعبين.

-يوجد ارتباط دال إحصائية بين كل من بعدي السلوك القيادي (الاعتبار) و وضع

الهياكل، وفقا لوصف اللاعبين و الإنجاز الرياضي للفريق.

11 -دراسة الدكتور محمد فوزي "رسالة دكتوراه في فلسفة التربية الرياضية 2004":

تحت عنوان السلوك القيادي للمتدربين و علاقته بتماسك الفريق و دافعية الإنجاز لدى لاعبي الفرق الرياضية بالجامعات المصرية. و قد اشتمل مجتمع البحث على لاعبي الفرق الرياضية بالجامعات المصرية في رياضات كرة اليد، كرة السلة، كرة الطائرة، التتابع في السباحة و التتابع في ألعاب القوى، و البالغ قوامها 1620 رياضي، و قد قام باختيار عينة عمودية يقدر عددها 424 لاعبا، إشتراكوا في أسبوع شباب الجامعات المصرية السادس المقام بجامعة أسيوط، في الفترة ما بين 2003/02/22 إلى 2003/02/27، والتي تمثل 26.17 من مجتمع البحث، ولأجل جمع البيانات، فقد استخدم الباحث ثلاث مقاييس متمثلة في مقياس السلوك القيادي للمتدرب، مقياس دافعية الإنجاز و مقياس تماسك الفريق الرياضي، و الثلاثة مقاييس من إعداد محمد حسن علاوي.

وخلص الباحث إلى ما يلي :

1 توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين السلوك القيادي للمدربين و تماسك الفريق

الرياضي لدى لاعبي الفرق الرياضية، بالجامعات المصرية ذوي المستوى المنخفض والمرتفع.

2 توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين السلوك القيادي للمدربين و دافعية الإنجاز

لدى لاعبي الفرق الرياضية بالجامعات المصرية، ذوي المستوى المنخفض و المرتفع.

3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اللاعبين ذوي المستوى المرتفع و المنخفض

في السلوك القيادي للمدربين وتماسك الفريق ودافعية الإنجاز.

4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اللاعبين ذوي المستوى المرتفع و المنخفض

في السلوك القيادي للمدربين، و تماسك الفريق و دافعية الإنجاز.

5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اللاعبين و اللاعبين، ذوي المستوى المرتفع

في السلوك القيادي للمدربين.

6 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اللاعبين واللاعبات ذوي المستوى المنخفض

في السلوك القيادي للمدربين، و تماسك الفريق و دافعية الإنجاز.

7 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اللاعبين ذوي المستوى المرتفع و اللاعبين

ذوي المستوى المنخفض في السلوك القيادي للمدربين، و تماسك الفريق و دافعية الإنجاز.

8 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اللاعبين ذوي المستوى المنخفض

و اللاعبين ذوي المستوى المرتفع في السلوك القيادي للمدربين، و تماسك الفريق

و دافعية الإنجاز.

وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي، و أكد من خلال توصياته، على ضرورة مراعاة

المدرّب للعلاقات الإنسانية، و تدعيم العمل الجماعي و الوصول إلى إشباع حاجات

و مشاعر و أحاسيس اللاعبين. (محمد فوزي 2004)

12- دراسة محمد فتحي عبد الحافظ 2004 : بعنوان السلوك القياسي للمدرب و علاقته

ببعض الجوانب النفسية (دافع الإنجاز ورضا الرياضي)، حيث شمل مجتمع الدراسة على لاعبي و لاعبات الفرق الرياضية الجماعية في الدوري الممتاز بجمهورية مصر العربية، في الموسم 2004/2003، و قد قام الباحث بإختيار عينة عمرية قوامها 133 لاعبا و لاعبة، منهم 67 لاعبا و لاعبة من الفرق الحاصلة على المراكز الأولى في المستوى العالي، و 72 لاعبا و لاعبة من الفرق الحاصلة على المراكز الأخيرة في المستوى المنخفض، و قد استخدم الباحث :

- مقياس السلوك القيادي للمدرب الرياضي، إعداد محمد حسن علاوي، 1990.

- مقياس الرضا الرياضي، تعريب ابراهيم خلاف أبوزيد، 2000.

- قائمة دافعية الإنجاز، تعريب محمد حسن علاوي، 1995.

وقد توصل الباحث إلى ما يلي:

- هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة احصائيا بين كل من أبعاد السلوك القيادي،

التدريب و الإرشاد، التقدير الإجتماعي، التحفيز، العدالة، تسهيل الأداء الرياضي، السلوك

الديمقراطي، الإهتمام بالنواحي الصحية، و جميع أبعاد مقياس رضا الرياضي و الدرجة

الكلية له لدى العينة قيد البحث.

- هناك علاقة إرتباطية عكسية دالة إحصائياً، بين كل من أبعاد السلوك القيادي "السلوك التسلطي"، و جميع أبعاد مقياس رضا الرياضي و الدرجة الكلية له لدى العينة قيد البحث.

- هناك علاقة إرتباطية إيجابية دالة إحصائياً، بين كل من أبعاد السلوك القيادي "التدريب و الإرشاد، التقدير الإجماعي، التحفيز، العدالة، تسهيل الأداء الرياضي، السلوك الديمقراطي، الإهتمام بالنواحي الصحية"، و أبعاد قائمة دافعية الإنجاز الرياضي، "دافع إنجاز النجاح، دافع تجنب الفشل" لدى العينة.

- هناك علاقة إرتباطية عكسية دالة إحصائياً، بين كل من أبعاد السلوك القيادي "السلوك التسلطي"، و أبعاد قائمة دافعية الإنجاز الرياضي، "دافع إنجاز النجاح، دافع تجنب الفشل" لدى العينة قيد البحث.

- هناك علاقة إرتباطية إيجابية دالة إحصائياً، بين كل من أبعاد قائمة دافعية الإنجاز الرياضي، "دافع إنجاز النجاح، دافع تجنب الفشل"، و جميع أبعاد مقياس رضا الرياضي و الدرجة الكلية له لدى العينة قيد البحث.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اللاعبين و اللاعبات، في أبعاد السلوك القيادي " السلوك التسلطي" في اتجاه اللاعبين"، و السلوك الديمقراطي" في اتجاه اللاعبات.

13- دراسة عبد العزيز بن علي بن أحمد السلطان: هدفت الدراسة إلى التعرف على

السلوك القيادي لدى المدربين السعوديين والعرب، و علاقته بدافعية الإنجاز لدى لاعبي

بعض الألعاب الجماعية، لفئة الدرجة الأولى بأندية المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف على مدى تأثير المتغيرات التالية المتمثلة في الجنسية، السن، سنوات الخبرة في مجال التدريب و طبيعة المهنة، على السلوك القيادي للمدربين و مدى تأثير المتغيرات التالية المتمثلة في السن و سنوات الخبرة في الممارسة الرياضية على دافعية الإنجاز لدى اللاعبين.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، ولجمع بيانات الدراسة و تحقيق أهدافها، استخدم مقياس السلوك القيادي لمدربي الألعاب الجماعية من إعداد أوبوزيد (1990 م)، الذي يشتمل على ثمانية أبعاد تمثل في مجملها السلوك القيادي لمدربي الألعاب الجماعية وهي: التدريب و الإرشاد، التقدير الإجتماعي، التحفيز، العدالة، تسهيل الأداء الرياضي، المشاركة و السلوك الديمقراطي، السلوك التسلطي، الإهتمام بالجوانب الصعبة و مقياس أنماط دافعية الإنجاز للاعب الرياضي، ودافع تجنب الفشل، إضافة لمقياس وليس (willis) من إقتباس علاوي 1998، لقياس دافعية الإنجاز المرتبطة بالمنافسة الرياضية.

وتكونت عينة الدراسة من (76) مدريا و (622) لاعبا من مدربي و لاعبي بعض الألعاب الجماعية، لفئة الدرجة الأولى بأندية المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اللاعبين و اللاعبين، في أبعاد مقياس رضا الرياضي "الترابط بين أعضاء الفريق"، في إتجاه اللاعبين " المعاملة الشخصية في اتجاه اللاعبين".

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين لاعبي المستويات العليا و لاعبي المستويات المنخفضة، في أبعاد السلوك القيادي " التدريب والإرشاد، التقدير الاجتماعي، التحفيز، العدالة و تسهيل الأداء الرياضي، السلوك الديمقراطي، الاهتمام بالنواحي الصحية، و في اتجاه لاعبي المستويات العليا "السلوك التسليطي"، و في اتجاه لاعبي المستويات المنخفضة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين لاعبي المستويات العليا و لاعبي المستويات المنخفضة، في ابعاد قائمة دافعية الإنجاز الرياضي "دافع إنجاز النجاح و دافع تجنب الفشل في إتجاه لاعبي المستويات العليا".

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين لاعبي المستويات العليا و لاعبي المستويات المنخفضة، في أبعاد مقياس رضا الرياضي "الأداء الفردي، الأداء الجماعي، الاستفادة من القدرات، الخطط، المعاملة الشخصية، التدريب و التعليمات، إسهامات أعضاء الفريق، الإسهامات الاجتماعية للفريق، الأخلاقيات، الترابط بين أعضاء الفريق، الإسهامات الشخصية، الميزانية، الدرجة الكلية للمقياس، و في اتجاه لاعبي المستويات العليا.

- هنالك علاقة بين السلوك القيادي الذي يمارسه مدربو بعض الألعاب الجماعية السعوديون و العرب، لفئة الدرجة الأولى بأندية المنطقة الشرقية و بين دافعية الإنجاز للاعبين.

- إن السلوك القيادي الذي يمارسه المدربين، هو السلوك القيادي بأبعاده المختلفة مع تركيزهم على بعض الأبعاد التي يرون أنها مهمة للعملية التدريبية، أكثر من الأبعاد الأخرى مثل "بعد الإهتمام بالجوانب الصحية و بعد التدريب والإرشاد".

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنسية و السلوك القيادي للمدربين، في بعد التدريب و الإرشاد و ذلك لصالح المدربين العرب.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة المهنة و السلوك القيادي للمدربين، في بعد المشاركة و السلوك الديمقراطي، و ذلك لصالح المدربين المتفرغين.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة في المجال الرياضي، و بين دافعية الإنجاز للاعبين في بعد دافع إنجاز النجاح، و ذلك لصالح اللاعبين ذوي الخبرة العالية من (16 سنة فما فوق)، مقارنة باللاعبين ذوي الخبرة المنخفضة من (1 إلى 5 سنوات).

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السن و سنوات الخبرة في مجال التدريب الرياضي، و بين السلوك القياسي للمدربين.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين السن و دافعية الإنجاز الرياضي لدى اللاعبين.

14- دراسة الدكتور علي سليمان علي الحوري (2006) : بعنوان التفاؤل و علاقته

بالسلوك القيادي لدى مدربي دوري النخبة بكرة القدم، و كان يهدف البحث إلى التعرف على مستوى التفاؤل، لدى مدربي أندية النخبة بكرة القدم في الدوري العراقي، إضافة إلى نمط السلوك القيادي لدى مدربي أندية النخبة بكرة القدم في الدوري العراقي، و كذا العلاقة بين مستوى التفاؤل و السلوك القيادي لمدربي أندية النخبة بكرة القدم في الدوري العراقي.

وكانت الفرضية كالتالي :

هنالك علاقة إرتباطية معنوية بين مستوى التفاؤل و السلوك القيادي لدى مدربي أندية النخبة بكرة القدم في الدوري العراقي، و قد جرت الدراسة في ملاعب أندية النخبة في محافظات جمهورية العراق و امتدت من الفترة 2005/05/02 إلى 2006/05/29، و قد استخدم المنهج الوصفي لملائمته لموضوع البحث، و قد كانت الاستنتاجات كالتالي :

- إن النسبة العالية من مدربي أندية النخبة بكرة القدم العراقي هو من المتفائلين.
- وجود أربعة أنماط متباينة للسلوك القيادي، إذ نال النمط القيادي الذي يهتم بالعمل و العلاقات الإنسانية أعلى إهتمام، و هو في المرتبة الأولى، فيما نال النمط القيادي ذو الإهتمام العالي و المنخفض بالعلاقات الإنسانية، المرتبة الثانية، وجاء النمط القيادي ذو الإهتمام المنخفض بالعمل و بالعلاقات الإنسانية بالمرتبة الثالثة، و أخيراً جاء النمط القيادي ذو الإهتمام المنخفض بالعمل و العلاقات الإنسانية، في المرتبة الأخيرة.

- إن إهتمام مدربي أندية النخبة بكرة القدم بالعمل لا يختلف كثيرا عن إهتمامهم

بالعلاقات الإنسانية، إذ جاءت نسبة الإهتمام متقاربة إلى حد ما.

- هنالك علاقة ذات دلالة معنوية، بين التفاؤل و السلوك القيادي لدى مدربي أندية النخبة بكرة القدم.

15- دراسة تقي الدين حمزة حاسم (2006): بعنوان السلوك القيادي و علاقته بالرضا عن

العمل لدى مدرسي التربية الرياضية في مدينة الموصل، و هدفت الدراسة إلى التعرف على

العلاقة بين السلوك القيادي و الرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية في مدينة

الموصل، و إفترض الباحث أنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي و

الرضا عن العمل، و استخدم المنهج الوصفي، و شملت عينة البحث 87 مدرسا و 31 مدير

مدرسة، حيث توصل الباحث إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي

والرضا عن العمل.

16- دراسة زياد الطحاينة، عمر منداري و غازي الكيلاني: بعنوان السلوك القيادي لمدربي

كرة السلة في الأردن، من وجهة نظر اللاعبين و أثره على مستويات الرضى لديهم، و

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي لدى مدربي كرة السلة في

الأردن، من وجهة نظر اللاعبين و أثر هذه الأنماط على مستويات الرضا لديهم، و قد

شارك في هذه الدراسة (101) لاعب، أجابوا على نسخة معتدلة من مقياس القيادة في

الرياضة تحتوي على 43 فقرة، ومقياس الرضا عند اللاعبين، حيث أوضحت نتائج تحليل

الانحدار، أن الأسلوب الديمقراطي للمدرب كان أهم العوامل التي ساهمت في تفسير تباين الرضا عند اللاعبين، تلاه الأسلوب الذي يركز على التدريب - التعليمات، كذلك أشارت النتائج إلى أن أسلوب الدعم الاجتماعي و أسلوب التغذية الراجعة، كان لهما علاقة ببعض أبعاد الرضا عند اللاعبين، و وجد أن هنالك علاقة سلبية بين السلوك الديكتاتوري و الرضا عند التدريب، وقد أوصت الدراسة المدربين بضرورة استخدام الأسلوب الديمقراطي و أسلوب التدريب - التعليمات، و تجنب استخدام الأسلوب الديكتاتوري، كما أوصت بإجراء المزيد من الدراسات حول الأنماط القيادية للمدربين، في مختلف الألعاب الرياضية.

17- دراسة شيلادوراي و كارون 1983 chelladurai et carron : وهدفت إلى

إختبار نظرية هيرس و بلانشارد للقيادة الموقفية، من خلال دراسة الفرق بين تفضيلات اللاعبين ذوي المستويات المتباينة من النضج، لكل من سلوك المدرب القيادي المعني بإنجاز المهمة، و سلوكه القيادي المعني بالعلاقات الإنسانية.

و قد استخدم المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، و أجريت الدراسة على عينة عشوائية من لاعبي كرة السلة (266) لاعب في المراحل التعليمية المختلفة، و (67) لاعبا بالمرحلة الإعدادية و (63) لاعب بالمرحلة الثانوية و (69) لاعب بالمرحلة الجامعية، وخلصت الدراسة إلى النتائج كالاتي :

-وجود علاقة خطية بين النضج و السلوك المعني بالعلاقات الإنسانية (التأييد الاجتماعي)، و يزداد ذلك تدريجيا مع ارتفاع مستوى الممارسة للرياضة من مرحلة لأخرى.

و لم تظهر أي علاقة خطية، بين تفضيلات اللاعبين للسلوك القيادي المعني بإنجاز المهام (التدريب والإرشاد و النصح)، مما يتعارض مع الفروض المقترحة لنظرية "هيرس و بلانشارد"، للقيادة الموقفية.

18- دراسة سميث 2000 Smith : هدفت إلى إختيار العلاقة بين تصور المعلمين

للأسلوب القيادي المتبع من قبل مدير المدرسة، و دافعية المعلمين نحو عملهم و إقتران الدافعية بأسلوب معين للقيادة، حيث يتم تحديد أسلوبين للقيادة هما الأسلوب الديمقراطي و الأسلوب الاستبدادي، و استخدم الباحث أداتين هما إستبيان وصف السلوك القيادي (LBDQ) واستبيان مينيسوتا للرضا الوظيفي، و بينت نتائج الدراسة أنه كلما زاد الأسلوب القيادي للمدير الديمقراطي، كلما ارتفع مستوى الدافعية لدى المعلمين، و أنه لم يكن للجنس أثر على دافعية المعلمين و لم يكن للخبرة أي أثر على الأسلوب القيادي لمدير المدرسة، و كذلك على تصور المعلمين للأسلوب القيادي لمدير المدرسة، و خلصت الدراسة إلى أن الأسلوب القيادي لمدير المدرسة، يعد عاملا رئيسيا لدافعية المعلمين و المديرين الذين يمارسون نهجا قياسيا ديمقراطيا، هم أكثر إحتمالا لأن يكون لديهم هيئة تدريسية ذات مستوى دافعية عالية.

19- دراسة فيدلر : إنطلق فيدلر من إفتراض أن الأسلوب القيادي للمدرب يتغير مع تغير

المواقف، و أن نفس الأسلوب القيادي لا يحقق الفعالية نفسها في جميع المواقف، وخلص إلى أن الاسلوب القيادي للمدرب، تحدده سمات شخصية القائد، و أن الاساليب المستعملة

إما أن تكون ديمقراطية أو أوتقراطية، حسب سمات شخصية القائد، و إقترح النموذج التوافقي الذي يجمع بين الأسلوبين معا، وذلك حسب متطلبات المواقف، أي أن الاسلوب القيادي لا يجب أن يكون مرتبط بسمات شخصية المدرب، بل يتحدد وفق ما يتطلبه الموقف.

20- دراسة شيلادوري و صالح 1980 chelladuri et saleh : بعنوان أبعاد سلوك

القائد في الرياضة: "تطوير مقياس للقيادة" و أجريت على ثلاث عينات مختلفة من الرياضيين، حيث بلغ إجمالي عددها 485 رياضي، والتي قام بها الباحثان بغرض بناء مقياس لسلوك المدرب القيادي الذي يفضله الرياضيون، أما العينة الثانية لذات الدراسة، فكانت 102 رياضيا من بين طلبة التربية الرياضية بأحد الجامعات الكندية (45 من الذكور، 57 من الإناث)، و تكونت العينة الثالثة من 223 لاعبا، موزعين على الأنشطة الرياضية (71 لاعب لكرة السلة، 62 لاعب للمصارعة، 57 رياضي من ألعاب القوى، 23 لاعب للتجديف)، و قد هدفت الدراسة إلى تطوير مقياس القيادة في الرياضة.

وقد إنتهى هذا الإجراء إلى مجموعة 40 بندا، تكون المقياس النهائي للقيادة في الرياضة، و تقيس هذه البنود خمسة أبعاد لسلوك للمدرب، تمثل خمسة عوامل تم استخلاصها من

التحليلات العاملية الثلاث، التي جاءت على النحو الآتي :

-العامل الأول: التدريب والإرشاد.

-العامل الثاني: السلوك الديمقراطي.

-العامل الثالث: السلوك الأوتقراطي.

-العامل الرابع : التأييد الإجتماعي.

-العامل الخامس: التغذية المرتدة الإيجابية.

وفي النهاية يؤكد الباحثان على تماثل هذه العوامل الخمسة المستخلصة و البنود التي تشعبت عليها الدراسة الحالية، و بنود الدراسة العملية الأولى للمقياس و ذلك على الرغم من إختلاف العينات المستخدمة في كل من الدراستين، مما يوحي بأن الهيكل العاملي للسلوك القيادي في المجال الرياضي مستقر وقابل للتكرار.

21- دراسة بريس نويل عام (2007) : هدفت الدراسة إلى إكتشاف العلاقة بين الأنماط القيادية للمدربين لفريق كرة السلة في دوري الجامعات الأمريكية للبنين والبنات، و بين الأداء الأكاديمي للرياضيين، و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما بلغت عينة الدراسة 16 مدرباً، توزعوا على النحو التالي: 12 مدرباً و 4 مدربات لفريق كرة السلة، للمشاركة في دوري الجامعات الأمريكية، و تمثلت أدوات الدراسة في مقياس القيادة في الرياضة، إستمارة التحصيل الأكاديمي من الجامعات المشاركة، استمارة و تحليل الأداء في كرة السلة، إستمارة تحليل و قياس الأداء في كرة السلة.

و كانت نتائج الدراسة كالتالي:

- وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين الأسلوب القيادي الموجه نحو الأداء للمدرب، و الأداء فيما يتعلق بعدد مرات الفوز.

- لا توجد علاقة إرتباطية بين نوع السلوك القيادي للمدرب، و معدل درجات الأكاديمية لأعضاء الفريق.

- التعليق على الدراسات السابقة والمشابهة.

من خلال إطلاعنا على مختلف الدراسات السابقة و المرتبطة و حتى المشابهة لموضوع الدراسة، اتضح في ذهننا الطريقة التي نصل بها إلى الحقائق الميدانية التطبيقية بطريقة علمية تساعد على الكشف السليم و الموضوعي، و ما لفت إنتباه الباحثة، هو أن هنالك بعض الدراسات التي تتفق تقريبا مع الدراسة الحالية، مثل دراسة **جوليا جوات و ميك** 2003، التي اهتمت بدراسة العلاقة الثنائية بين المدرب و المتدرب و تأثيرها على الأداء الرياضي، وكذلك دراسة **سليم جزار** 1987، ودراسة **سالم رشيد** 2000، بعنوان أساليب السلوك القيادي و علاقتها بالنتائج، وكذلك دراسة **ابراهيم يونس وكاع الراوي** ، **سلمان نصيف جاسم العجيلي** سنة 2006، و دراسة **قي ميسوم** 1983، حيث قام بتقييم العلاقة مدرب- متدرب، وحتى الدراسات المشابهة إهتمت بدراسة السلوك القيادي للمدربين الرياضيين، باختبار عدد من الفروض لمحاولة الإجابة عن مجموعة من التساؤلات حول أهمية القيادة و علاقتها ببعض المتغيرات، مثل التماسك و التوافق النفسي و الرضا و دافعية الإنجاز و التفاؤل و الآراء.

وعلى هذا الأساس، نجد أن الدراسات السابق ذكرها ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر مع موضوع الدراسة الحالية، لأنها تبحث في أبعاد موجهة نحو العمل و تسيير العلاقات

الإجتماعية من خلال السلوك القيادي، و قد اتفقت معظم الدراسات على استخدام المنهج الوصفي المسحي، باعتباره الملائم لطبيعة الدراسة، كما لاحظت الباحثة و جود تنوع في الأهداف و الأدوات المستعملة للقياس و الأساليب الإحصائية المستخدمة.

أما بالنسبة لنتائج الدراسات المطع عليها، فقد أكدت معظمها على أهمية العلاقة التفاعلية بين المدرب و المتدرب في تحسين الأداء الرياضي، وهذا ما ساعد الباحثة على التنبؤ بالنتائج المتوقعة للدراسة الحالية، كذلك في اختيار الطرق الإحصائية و خطوات بناء أداة القياس "الاستبيان"، و على حد علم الباحثة و رغم التشابه و التقارب الذي يظهر في الدراسات السابقة بموضوع بحثها، فإن دراستها تختلف عن غيرها في كونها تناولت البحث في العلاقات الإنسانية (مدرب- متدرب)، من خلال السلوك القيادي و علاقته بمستوى الأداء في الرياضات الجماعية، لبعض فرق كرة القدم الجزائرية.

وخلاصة القول، فإن الهدف من عرض هذه الدراسات، هو كيفية إستغلالها في إنجاز الدراسة الحالية، سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية، و سعي الباحثة إلى تقديم إضافات جديدة، لإثراء الرصيد العلمي و المعرفي في ميدان تخصصه.

تحديد المفاهيم و المصطلحات الواردة في البحث:

- الفريق الرياضي : يعرف الفريق الرياضي على أنه فردين (لاعبين) أو أكثر، يسلكون نشاطا رياضيا طبقا لمعايير مشتركة و لكل فرد (لاعب) دور يؤديه، مع تفاعل هذه الأدوار

مع بعضها البعض و السعي لتحقيق هدف مشترك.(محمد حسن علاوي، ص 37، سنة

1997)، أما من الناحية الإجرائية، فهي تلك الجماعة الرياضية التربوية التي يتم تشكيلها

لتحقيق هدف معين، من خلال مجهودات مشتركة يبذل فيها الأفراد تعاوناً متبادلاً على

أساس الشعور بالالتزام، و المسؤولية المشتركة في تفاعل دينامي.

- **السلوك القيادي** : هو النمط القيادي الذي ينتجه المدرب من خلال تفاعله بأعضاء

جماعته من جهة، ومن جهة أخرى، السلوك الذي يؤثر في تفاعل الأعضاء فيما بينهم، وهذا

لإنجاز الواجبات وإشباع الحاجات.(أسامة كامل راتب ص 436- سنة 1997)، أما

إجرائياً، فهو نوع السلوك الذي يتبناه المدرب في الممارسة الرياضية، بهدف تسيير وتنظيم

شؤون الفريق الرياضي، و قد يكون إما ديمقراطي أو أوتقراطي أو موقفي، حسب ما يتطلبه

الموقف الرياضي.

- **المدرب**: هو الشخص الذي يقوم بالعملية القيادية داخل الفريق الرياضي بانتهاج طرق

وأساليب منهجية، بغية تحقيق الأهداف.(مفتي ابراهيم حماد - 2001 ص 31)، و تعرفه

الباحثة من الناحية الإجرائية، على أنه الفرد المسؤول على تدريب و توجيه و قيادة الفريق

الرياضي، بإستخدام جميع أبعاد السلوك القيادي في مجال تخصصه، و فقا لطبيعة الموقف

الرياضي.

- **المتدرب** : هو الشخص الذي يخضع لعملية التدريب بكل جوانبها التربوية و التعليمية،

وتهدف إلى إعداد الفرد لتحقيق أعلى مستوى رياضي، و هذا تحت قيادة المدرب.

(محمد حسن علاوي 1994- ص 18)، و تعرفه الباحثة من الناحية الإجرائية، بأنها جماعة أفراد الفريق الرياضي الذي يخضع لسلطة المدرب في جميع المواقف الرياضية، بهدف إكتساب المهارات و تحسن مستوى الأداء.

- العلاقة مدرب - متدرب:

هي تلك العلاقة الثنائية التفاعلية، التي تجمع المدرب و الفريق الرياضي، و التي تتميز بالنعوية و الفاعلية في تنمية و تحسين مستوى أداء الفريق. (Richard HCOX p292- 2005) و تعرفها الباحثة من الناحية الإجرائية، على أنها محصلة العلاقة التفاعلية التي تجمع بين شخص ما، هو مؤهل علميا و عمليا، و هو المدرب مع فريق رياضي مهياً، و له رغبة في التعلم و الإكتساب، لأجل الإنجاز في إطار تفاعل دينامي مستمر.

-الأداء الرياضي:

يعرفه الدكتور عصام عبد الخالق بأنه " إيصال الشيء إلى المرسل إليه، وهو عبارة عن انعكاس لقدرات و دوافع كل فرد لأفضل سلوك ممكن، نتيجة لتأثيرات متبادلة للقوة الداخلية وغالبا ما يؤدي بصورة فردية وهو نشاط و سلوك يوصل الى نتيجة كما هو الوسيلة للتعبير عن عملية تعلم السلوكيات.(نزار مجيد الطالب ص 215-1983)، و يعرفه آلدرمان

على أنه تفاعل كل الأبعاد النفسية و اللياقة البدنية و المهارات الحركية، بالإضافة إلى

عوامل البيئة الرياضية. (أمين أنور الخولي، ص 566 - 2005)

أما إجرائيا، فتعرفه الباحثة على أنه عملية اكتساب المهارات الحركية، و التي تتمثل في

القدرة على إنجاز العمل الصادرة من الفريق، بحيث يتناسب أداء الفريق طرديا مع نوعية

العلاقات والتفاعلات السائدة، و كذلك سلوك المدرب الرياضي.

الباب الأول:

الجانب النظري

الفصل الأوّل

القيادة الرياضية وأساليبها

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

و الأشكال

تمهيد:

تعتبر القيادة ضرورة اجتماعية أساسية، فلا يُمكن أن تعيش جماعة مهما كان حجمها، وتعدّ أفرادها وطبيعة معيشتها دون قيادة، لذا فإنّ دراسة هذا السلوك الاجتماعي و محاولة فهم جوانب شخصية القائد وإلقاء الضوء على مهارات القيادة والتعامل تعتبر أموراً هامة لعامة المجتمع و لكلّ من هو في موقع عمل، سواءً كان رئيساً أو مرؤوساً، لكونها تحدّد طبيعة التفاعلات داخل الجماعة و تؤثر بشكل جوهري في سلوك الأتباع و اتجاهاتهم، فالقادة يلعبون دوراً هاماً في تحديد الجماعة و في وضع قيمها و معاييرها و ثقافتها، كما يضعون خطط النشاطات المختلفة لجماعتهم، ويعمل القائد على إشباع حاجات أعضاء الجماعة و بعث علاقات التعاون و التراحم وإشباع الحاجات المادية و النفسية و الاجتماعية.

لقد اهتمّ علماء النفس بصفة عامة ببحث ظاهرة القيادة و الزعامة في الجماعة، وهذا من أجل الوصول إلى سمات خاصة للقيادة و تحديد دور المجتمع البشري في إتاحة المجال لظهور العناصر القيادية بين شرائحه الاجتماعية، لأن نجاح أيّ عمل يتوقّف على توفرّ القيادة الفعّالة، التي تستمدّ من الأسلوب العلمي في اتّخاذ القرارات و أداء الوظائف و تحقيق النمو و الابتكار لدى الفرد و التابعين له.

القائد هو أي فرد يقود جماعة من الأفراد يؤثر في سلوكهم ويوجّه عملهم، فهو النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة، وتُعرف القيادة بأنها عملية اجتماعية معقّدة يعتمد فيها القائد على الجماعة، وتعتمد فيها الجماعة على القائد، حيث يعرفها هولوندر 1985 على أنّها: «العملية التي تمارس من خلالها السلطة على الآخرين». (روبرت ماكلفين - ريتشارد غروس، سنة 2002، ص 63)، في حين يفسر توزولاند و ريفس Rives et Tosoland -2001، القيادة على أنّها «العمليات التي توجّه نمو الجماعة ونمو أعضائها، حيث تهدف القيادة الفعّالة إلى مساعدة أعضاء الجماعة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية» (حسين حسن سليمان - منه جمعة البصر هشام عبد المجيد، سنة 2005، ص 130).

و قد ورد في كتاب جاكسون Jackson، أن فيدلر Fidler 1967، عرّف القيادة بأنّها «تولّي الفرد مهمّة إدارة و تنسيق أنشطة الجماعة و تحمّل المسؤولية الأساسية». (فائق حسين أبو حليلة، سنة 2004، ص 107).

كما سجل ستوجدل Stogdill، في سنة 1974، و الذي يُعتبر من بين الرواد في مجال الأبحاث العلمية في القيادة و الذي أشار إلى أنّ هناك على الأقلّ ثلاثة شروط أساسية تُعتبر ضرورية لوجود القيادة، وهي:

- وجود جماعة (من شخصين أو أكثر) مرتبطة بعضهم ببعض الآخر.

- وجود مهمة عامة مشتركة بينهما

- وجود اختلاف أو تمايز في المسؤوليات المُلقاة على عاتق كل فرد من أفراد الجماعة.

في رأي ريتشارد كوكس Richard Cox سنة 1994، أن هذه الشروط السابقة تكاد تتوفر في التعريف الذي قدمه هنفل Henphill و كونكس Cooncs 1957، لمفهوم القيادة، والذي ينص على أن القيادة هي: "سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه أنشطة جماعة من الأفراد، اتجاه هدف مشترك بينهم". (محمد حسن علاوي ، سنة 1998 ، ص 15)

أما حسب 1989 chanban " فالقيادة هي السيرورة التي عن طريقها يقوم الفرد بالتأثير على مجموعة من الأفراد بغية الوصول إلى أهداف" (chanban , p 109, 1989)، و من ناحية أخرى، يعرف محمد حسن علاوي (1992-1997) القيادة بأنها «العملية التي يقوم فيها فرد من أفراد جماعة منظمّة، بتوجيه سلوك أفرادها، لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم». (محمد حسن علاوي، مرجع سابق ذكره، سنة 1998، ص 16).

كما يضيف كل من أحمد أمين فوزي و طارق محمد بدر الدين ، من خلال مفهوم القيادة، و في إطار نظرية كاتل : «أنها عملية التأثير والتغيير في شخصية الجماعة، ومن ثمّ يكون القائد هو الشخص القادر عند تغيير الجماعة»، (أحمد أمين فوزي- طارق محمد بدر الدين، سنة 2001، ص 157).

ويقصد كاتل بشخصية الجماعة «ذلك الأداء الصادر عن الجماعة، والذي يُمكن تحديده وقياسه، وبذلك يكون القائد هو الشخص القادر على تغيير مستوى أداء وسلوك الجماعة». (أحمد أمين فوزي- طارق محمد بدر الدين، مرجع سابق ذكره، سنة 2001، ص 157).

1-1 - القيادة في الرياضة:

مما يُلاحظ، أنّ القيادة علاقة متبادلة بين فرد من الجماعة وهو القائد leader، وبين بقية أفراد الجماعة (التابعين) وبالتالي يمكن تحديد الخصائص المميزة لهذا المفهوم والتي يمكن تطبيقها في مجال قيادة الفريق الرياضي كالتالي :

- **عملية قائمة على الاتصال المباشر:** ويُقصد بها في المجال الرياضي التأثير الإيجابي في جماعة الفريق الرياضي

- **عملية استقطاب أعضاء الجماعة حول القائد:** ويُقصد بها في المجال الرياضي التأثير الإيجابي في جماعة الفريق الرياضي

- **القيادة عملية تحديد أهداف الجماعة التي يقودها القائد:** ويُقصد بها في المجال الرياضي الدور الذي يقوم به القائد في تخطيط ووضع الأهداف والسعي الدائم للتعاون مع أعضاء الفريق.

- **القيادة عملية هادفة وموجهة عن تعديل السلوك:** ويُقصد بها في المجال الرياضي بأنّها عملية تربية رياضية تهدف إلى تعديل السلوك من خلال الممارسة الرياضية.

- القيادة عملية إبداعية غير نمطية: وتتضح في المجال الرياضي في قدرة القائد على الابتكار والتجديد في أساليب إدارة الفريق. (أحمد أمين فوزي-طارق محمد بدر الدين، مرجع سابق ذكره، سنة 2001، ص 159).

و يعرف محمد حسن علاوي القيادة الرياضية على أنها: «العملية التي يقوم بها فرد من أفراد الجماعة الرياضية بتنظيم وتوجيه سلوك الأفراد الرياضيين، أو الأعضاء المنظمين للجماعة الرياضية من أجل دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم». (محمد حسن علاوي، مرجع سابق ذكره، سنة 1997، ص 16)

1-2- أهمية القيادة في الرياضة

القادة يلعبون دوراً هاماً في تحديد الجماعة، و في وضع قيمها و معاييرها و ثقافتها، كما يضعون خطط النشاطات المختلفة لجماعتهم، ويعمل القائد على إشباع حاجات أعضاء الجماعة، ففي بعض المواقف تتطلب الجماعة قائداً يشعرها بالحب، وبعث علاقات التعاون والتراحم؛ وفي مواقف أخرى قد تكون الجماعة في موقف خطر ؛ بمعنى أن تماسكها مهدد، فترغب في قائد حازم و متسلط، و لتحديد نوع القائد يجب تحديد الحاجيات المادية والاجتماعية والنفسية. (خير الدين عويس- عصام الهلالي، سنة 1997، ص 218).

ومما يعرف بأن الأنشطة الرياضية، تتميز بسماتها الاجتماعية التفاعلية و الديناميكية بين المدرب واللاعبين، وطالما وجدت الجماعة، فإن الحاجة ملحة لوجود القائد، لذا، فإن القيادة

الرياضية لها أهمية كبرى في نجاح المؤسسات و الهيئات و النوادي و الفرق الرياضية، و تحقيق أهدافها بحكم موقعها و ممارستها لمهامها الإشرافية و القيادية. وبالتالي، أصبح عمل القائد يتطلب الموائمة المستمرة بين أهداف الهيئات الرياضية، وبين أهداف الجماعة، كما أصبح القائد مسؤولاً عن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وسبل الاتصال وضرورة اكتساب المهارات العلمية والإنسانية التي تمكنه من قيادة الأفراد. (درويش وآخرون، سنة 1996).

1-3- مفهوم المدرب الرياضي (القائد)

هو الشخص الذي يدرّب الجياد، والمدرب من يقوم بالتحضير المنهجي للخيل أو الأشخاص لمنافسة ما، الذي يمدّ الرياضيين بالتصائح الذي يملك القدرة على البسط وفرض سلطته على الفريق.

ومنه، فالمدرب هو الشخص الذي يقوم بالعملية القيادية داخل الفريق الرياضي باستعمال طرق وأساليب منهجية بغير تحقيق الأهداف

ويعرفه مفتي إبراهيم عماد على أنه: «الشخصية التي يقع على كاهلها تخطيط وقيادة وتنظيم الخطوات التنفيذية لعمليات التدريب وتوجيه اللاعبين خلال المنافسات.» (

مفتي إبراهيم عماد، سنة 2001، ص31)

1-4- شخصية المدرب الرياضي

أُجريت عدّة دراسات لمحاولة التعرّف على أهمّ التسميات الشخصية التي تميّز المدرّب النّاجح، وتُعتبر دراسة الباحث الإنجليزي هنري من أشهر تلك الدّراسات، إذ، حاول الباحث جمع انطباعات المتدرّبين والرياضيين حول ما يعتقدونه أنّه الشخصية المثالية للمتدرّب النّاجح، واستخدم لهذا الغرض اختبار العوامل الستة عشر 16 لـ «كاثل»، حيث طُلب من المدرّبين الرياضيين تحديد البروفيل الشخصي لما يرونه يمثل الشخصية المثالية للمدرب الرياضي ومن جملة الصفات التي تمّ الإتفاق عليها ما يلي :

- انبساطي.
 - عملي.
 - ودود.
 - واثق من نفسه.
 - متّزن انفعالياً.
 - يشعُر بالأمان.
 - السيطرة على اللاّعبين.
 - مُبدع.
 - ذكي.
 - لديه استعداد للتغيير.
 - واقعي.
 - قادر على اتخاذ القرارات.
 - لديه اكتفاء ذاتي. (كاظم النقيب، ص ص 258، 259، سنة 1997)
- كما أُجريت دراسة على عيّنة من المدرّبين يمثّلون العديد من الأنشطة الرياضية، وظهرت 3 صفات شخصية يتميّز بها المدرّبون النّاجحون
- الإنجاز: مقدرة الفرد على إنجاز شيء صعب

- التأمّل الذاتي: مقدرة الفرد على التأثير في سلوك وتفكير الآخرين.
- السيطرة: مقدرة الفرد على تحليل دوافعه ومشاعره وتحليل دوافع سلوك الغير. (أسامة كامل راتب، سنة 1997، ص 378-379).
- كما قام كلّ من أوجليفي و تتكو بدراسة سمات وشخصية المدربين من حيث:
 - الكفاءة.
 - الرغبة القوية في احتلال المراتب السامية.
 - القدرة على التخطيط والتنظيم.
 - الاتزان الانفعالي.
 - تحمّل المسؤولية وتقبّل النقد.
- قيادة عالية. (J.Crevoisier, année 1985, p 198)
- و يعرف Letessiu et Mostet شخصية المدرب، انطلاقا من 3 أنماط سلوكية:
 - المربي: يعلم، يربي، يشرح بطريقة منهجية محدّدة، ويبني العلاقة معمّ متعلّم.
 - التقني: يحلّل ويُعلّل منهجه، يخضع لإطار الكفاءة العلمية.
 - الخبير : الذي يثبت وجوده بقوة شخصيته، تجربته، ثقة ملاحظته، أما حسب G.Bosc، فإننا نستطيع أن نعطي تسميات أخرى للمدرب، ومنها :
 - القائد العسكري: الذي يُشبهه في خصائصه نمط العارف.

- **المسوق:** الذي يُحاول أن يحصل على ما يوافقه، فهو يحاول الإقناع أو الاستلطاف لكي يبرّر الأفكار الإيجابية

- **المنشط أو الوسيط:** يبحث عن إيجاد طرق لتسهيل الاتصال و التخفيض من الضغوط.
(R. Thomas, année 1982, p 159.)

1-5- تأثير شخصية المدرب في الفريق الرياضي:

يحدّد "سڤوبودا" 1973، المدرب على أنّه «المسيطر الحيوي، المستقر عاطفياً، الناضج فكراً؛ فالمدرب يظهر بمظهر النموذج المثالي الذي يفرض على الآخرين تضحيات على أن يكون هو القدوة في ذلك». (Svoboda, année 1953, p 53)، يقول **أوجيلفي** و **تتكو** 1966، أنّ هناك عدّة نقاط تشابه بين المدرب و فريقه، و من جهة أخرى، فالمدرب غالباً ما يلجأ إلى اختيار الأفراد الذين يملكون صفات تتطابق مع صفاته، فالمدرب يُحبذ أن يرى في الآخرين سمات الشخصية التي تتوافق مع سمات شخصيته، فالمدرب العدوانى يُحبذ أن ينظّم إلى فريقه لاعبين يتهدّمون بنوع من العدوانية، و حسب **هاندرى** 1968، لديهم نفس الآراء حول المدرب النموذجي، بمعنى و جوب توفّره على نفس السمات الموجودة عند أفراد الفريق. (J.Crevoisier, année 1985, p 203).

1-6- واجبات المدرب الرياضي

يعرّف **ريمون توماس** دور المدرب بالشكل التالي: « تتضمّن جُلّ الفرق على شخص يلعب دوراً متميّزاً، فالمدرب يتميّز بإبصال وتلقّي المهارات الحركية، تسيير و

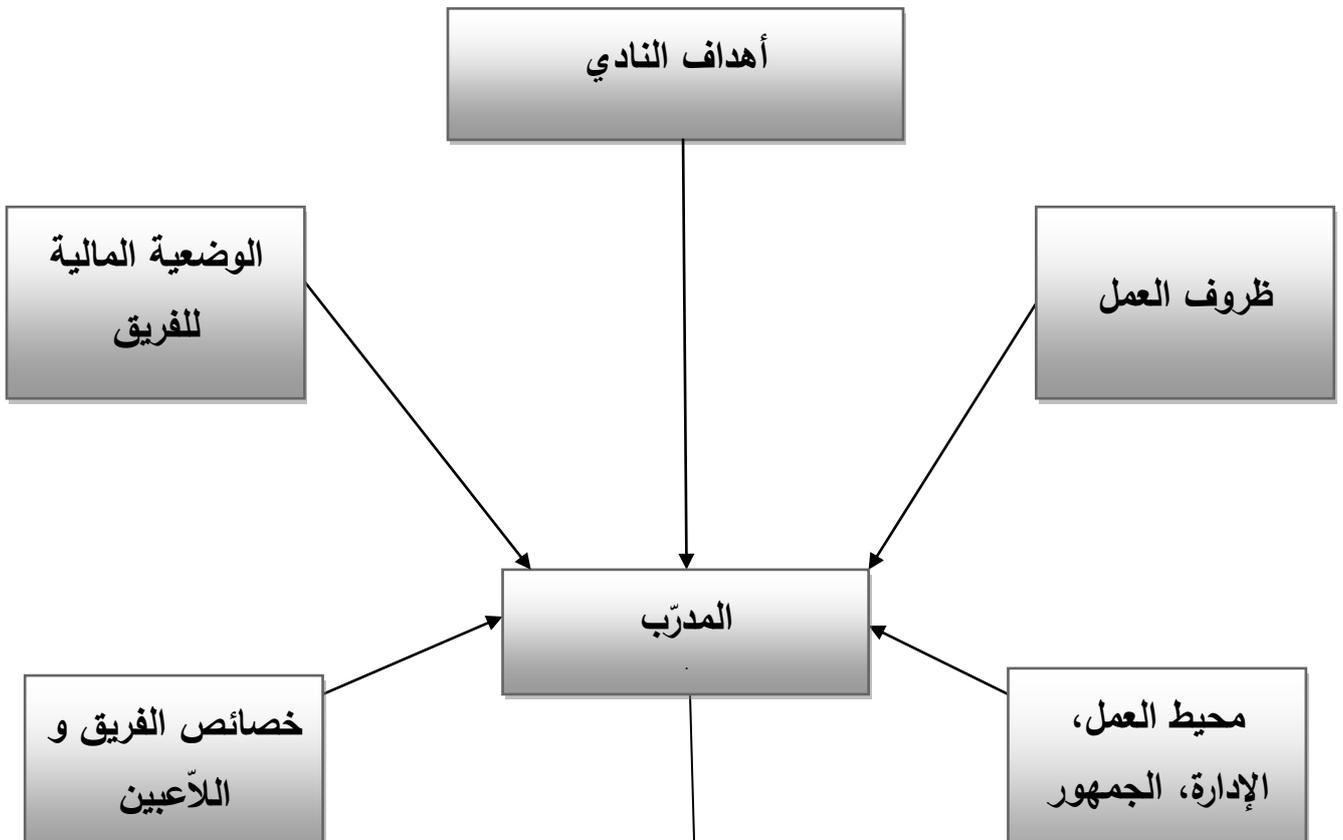
توزيع التدريب بطريقة علمية من حيث الكيف و الكمّ، بعث جوّ اجتماعي يسهّل العمل عليه،
فضّ النزاعات و الحدّ من الصّراعات و الوقاية من كلّ ما قد يُعيق السير الحسن للفريق «.
(R.Thomas, année 1983, P15)، فالمدرّب ذو شخصية متعدّدة الأوجه، تُسمح له

بأداء أدوار عديدة و متنوّعة، نذكر منها ما يلي:

- يجب أن يقوم بدور القائد مؤمناً بما يقوم به.
- يجب أن يقوم بدور المعلّم المُلمّ بمعرفة واسعة و دقيقة.
- يجب أن يكون المثل والنّمودج الذي يقتدي به.
- أن يكون من مهامه: اتّخاذ القرارات الهامّة.
- يجب أن يتحلّى بقدرة فائقة في الاتّصال، تسمح له بنسج شبكة من العلاقات مع أفراد الفريق في الجانب اللوجستيكي. (J Crevoisier, année 1985, p33).
- إنّ اختلاف المهام وتنوّعها، تفرض على المدرّب التحلّي بكفاءات متنوّعة، والتي يُمكن

تلخيصها في الشكل التّالي:

الشكل رقم (01) يوضّح مهام المدرّب



1-7- صفات المدرب الرياضي:

لقد تمّ توظيف وتصنيف صفات يجب أن يتميَّز بها مدرب الفريق الرياضي وهي:

- **الصفات البدنية والحركية:** و تتمثل في سلامة الجسم، الحيوية، والنشاط والقدرة على

الممارسة الحركية بقدر معقول بنوعية النشاط التخصصي للفريق

- **الصفات المعرفية:** و تتمثل في الثراء المعرفي بمفردات النشاط التخصصي للفريق،

ومعرفة اللوائح والقوانين والكفاءة العلمية والعملية في مجال تخصص الفريق، الابتكار

والتجديد في الأفكار والأساليب المستخدمة.

- **الصفات الانفعالية:** و تتمثل في القدرة على ضبط النفس وخاصةً في مواقف الاستثارة

الحادة سواءً كانت سلبية أو إيجابية، الثقة في النفس وعدم التردد في اتخاذ القرارات، التوافق

النفسي مع جماعة الفريق الرياضي.

- **الصفات الاجتماعية:** و تتمثل في الذكاء الاجتماعي؛ وهذا يعني القدرة على فهم وتفسير

سلوك الآخرين وإقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين، تقبل النقد، واحترام رأي الغير، التمتع

بصفات سلوكية اجتماعية حسنة. (أحمد أمين فوزي - طارق محمد بدر الدين، مرجع سابق

ذكره، سنة 2000، ص 170-171).

1-8- مفهوم فاعلية القيادة

أشار زالزنك 1987 إلى أن هناك فروقاً واضحة بين القيادة الناجحة Successful

leadership وبين القيادة الفاعلة Effective leadership، فالقيادة الناجحة يُقصد بها

القدرة على جعل التابعين يسلكون طِبْقاً لما يهدف إليه القائد، وقد يبعث ذلك الرضا لدى

القائد، وقد يتم هذا بإغفال حاجات التابعين

أما في القيادة الفاعلة، فإنّ التّابعين يقومون بأداء المهمة الموكّلة إليهم كما يحددها القائد،

و في نفس الوقت يتحقق إشباع حاجات التابعين ورضاهم وقد أشار كرين

cribden (1981)، إلى أن نجاح القيادة يرتبط بإنجاز التابعين للعمل المطلوب و في

نفس الوقت إدراكهم بأن حاجاتهم قد تم إشباعها كنتيجة لإنجاز العمل المطلوب.

(محمد حسن علاوي، مرجع سابق ذكره، سنة 1998، ص 17).

ويشير مارفن شو بخصوص القيادة الفعّالة، على أنّ الدليل على فعّالية الجماعات لا يزال

محلّ شكّ نظراً للمشكلات النظرية والعملية التي تتضمنها البحوث في المرحلة الحالية، وقد

استخدمت هذه الدّراسات متغيّر فعّالية الأداء أو الإنتاجية والروح المعنوية كمعيارين لتقييم

فعّالية القيادة. (مارفن شو، سنة 1986، ص 516).

وتتفاوت دراسات ونظريات القيادة من حيث نوعية المتغيّرات، فهناك دراسات تفترض أنّ

فعّالية القيادة تحددها متغيّرات تتعلّق بسلوك القائد و صفاته، وهي تفرّق بين أساليب معيّنة

للقيادة مثل: القيادة الديمقراطية والقيادة المتسلّطة، أو مثل القيادة التي يتمركز اهتمامها على الأداء والإنتاج، أو مهمّة العمل والقيادة التي يتمركز اهتمامها على الأفراد العاملين وفي تنمية العلاقات الإنسانية معهم. (أحمد صرّوق عاشور، سنة 1978، ص144).

و يضيف محمد حسن علاوي أنّ معايير فاعلية القيادة يدور حولها الجدل والاختلاف، فعلى سبيل المثال: هل فاعلية القيادة الرياضية تتحقّق في حالات الفوز في المنافسات واحتلال المراكز الأولى؟ أم أنّ فاعلية القيادة الرياضية بالنسبة للفرق الرياضية تتحقّق في حالة رضا الفريق عن أدائه، والجهد الذي بذله بغضّ النظر عن الفوز أو الهزيمة أو احتلال المراتب المتقدّمة أو المتأخّرة؟ (جلال عبادي، سنة 1917، ص177).

وهكذا نجد اختلافاً واضحاً في تحديد المعيار الذي يُمكن على أساسه تقييم القيادة الفاعلة، إذ أنّ هذا المعيار يتوقّف على الجوانب ذات الأهميّة الحيوية من وجهة نظر من يقوم بعملية التقييم.

1-9- خصائص القيادة الفاعلة للمدرب الرياضي

يُشاع عند الكثير من المختصّين، أنّ القيادة في التربية البدنية والرياضية، يُمكن اعتبارها مجموعة من السمّات والمهارات التي يمتاز بها القائد، لكن هذا المعنى ناقص لأنّه يأخذ بعين الاعتبار تعدّد المواقف العلمية وتتوّعها، والتي تُعتبر عاملاً أساسياً في تحديد طبيعة القائد الناجح، وفي تحديد نوع القيادة المناسبة، لذا يميل العديد من المفكّرين في التربية

البدنية والرياضية إلى النظر للقيادة من خلال طبيعة الموقف والأنشطة والأدوار التي يقوم

القائد نفسه، تخرج هنا عن كونها توجيه وضبط وإثارة سلوك اتجاه الآخرين بمعنى أن

القيادة تتوفر على طبيعة الموقف وطبيعة حاجات أفراد الجماعة.

ومن الخصائص التي تساهم في التأثير على القيادة الفاعلة للمدرب الرياضي، نذكر أربعة

محاور تتفاعل فيما بينها، وهي:

- خصائص المدرب الرياضي: كالثقة في النفس والقدرة على اتخاذ القرار.

- أساليب سلوك المدرب: مثل: نوع أسلوب السلوك المستخدم في بعض المواقف الرياضية.

- عوامل الموقف الرياضي: و يعود إلى طبيعة المنافسات والعوامل المتعددة

- خصائص الفريق الرياضي: ويعود إلى طبيعة الدوافع والتماسك ودرجة الاحترام والتعاون.

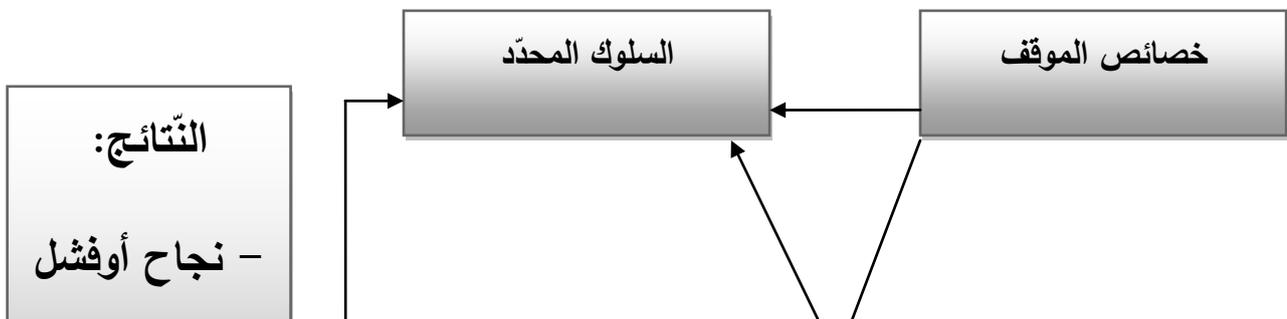
(محمد حسن علاوي، مرجع سابق ذكره، سنة 2002، ص 96-100).

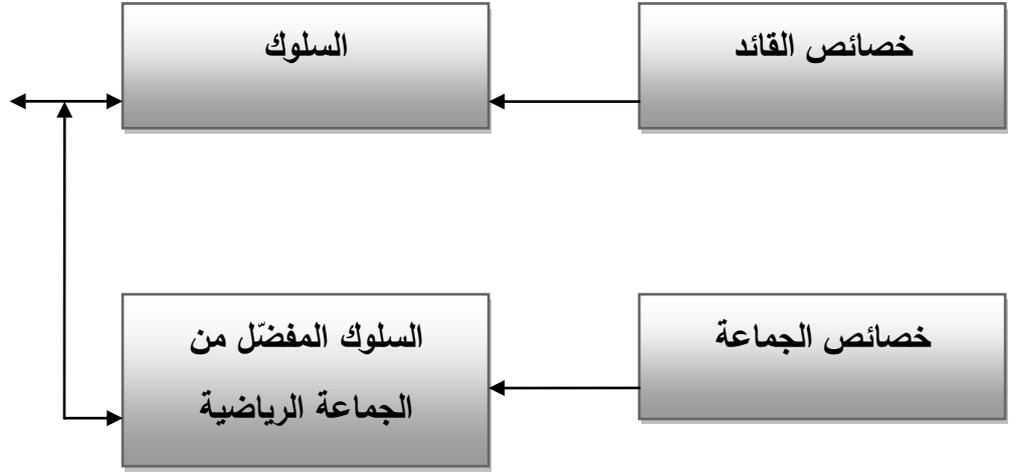
10-1- نموذج القيادة الرياضية الفاعلة:

قدم هذا النموذج شيلا دوراي chelladurai، عام 1993، و هو عبارة عن نموذج متعدد

الأبعاد لفاعلية القيادة، يصلح للتطبيق في مجال القيادة الفاعلة للمدرب الرياضي 1998،

كما هو موضّح في الشكل رقم (02):





الشكل رقم (02): نموذج متعدد الأبعاد للقيادة الرياضية الفاعلة

يوضّح هذا النموذج ثلاثة محدّدات هامّة وهي:

- **خصائص الموقف الرياضي:** وهو يتضمّن العديد من المتغيّرات مثل: الطبيعة المميّزة للموقف الرياضي والمتغيّرات البيئية المرتبطة به
- **خصائص القائد الرياضي:** ويتضمّن ما يتّسم به القائد من سمات أو قدرات أو مهارات أو أساليب قيادية معيّنة

- **خصائص الجماعة الرياضية:** وتتضمّن العديد من الخصائص التي قد تتميّز بها الجماعة الرياضية من إمكانات وقدرات وموارد ودوافع وتماسك وتفاعل وغير ذلك من المتغيّرات، وقد ذكر علاوي أنّ هذه المحدّدات الثلاثة تؤثر على سلوك القائد الرياضي، والذي يُمكن تقسيمه إلى ثلاثة أنواع من السلوك، وهي

- **السلوك المحدد للموقف:** ويُقصد به السلوك الذي ينبغي على القائد الرياضي القيام به في إطار النظم التي يعمل بها والتي ترسم حدود هذا السلوك، حيث أنّ السلوك المحدد للموقف يتأثر بخصائص الموقف وخصائص الجماعة الرياضية، وما يرتبط بها من متغيرات.

- **السلوك المفضل من الجماعة الرياضية:** وهو السلوك الذي تفضله الجماعة الرياضية لكي يقوم به القائد الرياضي، وهو عبارة عن انعكاس لرغبة الجماعة الرياضية وتصورها للموقف الرياضي وما يتّصف كلّ منهما (الجماعة-الموقف) من خصائص ومميّزات.

- **السلوك الفعلي:** ويُقصد به نمط السلوك المفضل لدى القائد الذي يقوم به فعلاً، والذي يتأثر بخصائص شخصية القائد الرياضي وما يمتلكه من سمات وقدرات وغيرها، وكذلك بكلّ من السلوك المحدد للموقف والسلوك المفضل من الجماعة الرياضية

وفي ضوء كلّ من المحدّدات الثلاثة وأنواع السلوك الثلاثة السابق ذكرها، وكنتيجة للسلوك الفعلي للقائد الرياضي يتّضح لنا عاملين أساسيين هما:

- **النجاح أو الفشل:** في تحقيق الأهداف الموجودة

- **الرّضا أو عدم الرّضا:** عن مدى الإشباع الذي تحقّقه الجماعة الرياضية من النتائج الحادثة.

2- نظريّات القيادة:

ينظر علم النفس الاجتماعي لظاهرة القيادة على أنّها سمة من سمات الشخصية التي تتوفر في بعض الناس دون غيرهم، ولكن يجب أن نلاحظ أنّ القيادة تعتمد على مجموعة كبيرة من السمات الشخصية، وليس على سمة واحدة ؛ حيث تتحدّد المواقف في الجماعة وخاصّة الجماعة الرياضية، ولذلك توجب على القائد أن يتأقلم مع جملة من الحالات التي تصادفه أثناء تفاعله مع بقيّة عناصر الجماعة، وبالتالي، فإنّ نوع القيادة التي تتلاءم مع بعض الظروف والمواقف نجدها لا تصلح لغيرها، لذلك نجد هناك إجماع عند العديد من الباحثين، علماً أنّ الفرق بين النجاح والفشل في العديد من الأنشطة الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية أو الرياضية وغيرها يرجع في جانب كبير منه على مدى وقدرة وفاعلية وتوفير القيادة.

و احتكم الجدل بين الباحثين لمحاولة الإجابة عن التساؤلات السابقة وغيرها، وفي ضوء ذلك قدّموا العديد من المداخل والنظريات التي حاولت دراسة القيادة، ويمكن تصنيف أهمّ مداخل ونظريات القيادة على النحو التالي:

2-1- نظرية السمات

تُعتبر نظرية سمات القائد من النظريات الباكّة التي تمّ استخدامها في دراسة القيادة، و أساسها القائل بأنّ هنالك بعض الأفراد يولدون قادة، أو أنّهم قادة طبيعيين

Natural leaders، و في رأي أصحاب هذه النظرية، أنّ الشخص يولد و هو يحمل معه صفات أو سمات أو قدرات قيادية معيّنة، تتيح له فرصة احتلال موقع القيادة في أيّ موقف، أو يولد دون أن يمتلك هذه السمات الشخصية القيادية، ويعتقد أصحاب هذه النظرية أنّ القادة أشخاص لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم مختلفون عن غيرهم من الأفراد من حيث الخصائص الجسدية والقدرات العقلية والسمات الاجتماعية والقدوة السلوكية والخلق الرفيع والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية، مع التميّز بالثبات والنّضج الانفعالي والثقة في النفس؛ فنظريّة السمات تفسّر القيادة على أساس توفّر بعض السمات الشخصية في القائد، لكن لا يُمكن أن يُصبح كلّ من يملكها قائداً، بل لأنّ القادة يولدون في ظروف اجتماعية وموقفية. (محمود السيّد أبو النيل، سنة 1985، ص 192).

أما هيندري Hendry فقد أكد أن "القادة الرياضيين يتميزون بأنهم ذوي الشخصيات المسيطرة المقتحمة والمتسلطة " وذكر Andred و Gagen جاجن أن القادة يتصفون بالحاجة الملحوظة إلى الإنجاز والحماس والطاقة، كما استنتج أوجيلفي Ogilvie و Tetko، من دراستهما على 43 مدرباً أمريكياً في ألعاب القوى، أن المدرب الناجح يتميز بعدد من السمات الشخصية الإيجابية، وهي : الثبات، التحكم في الذات، الإنسياب، القدرة على التحكم النفسي، الواقعية والصلابة و تحمل المسؤولية الاجتماعية. (أحمد أمين فوزي - طارق محمد بدرالدين ، مرجع سابق ذكره، سنة 2000، ص 184-185)، بينما

ستوجديل Stogdill سنة 1948، نقلا عن محمود فتحي عكاشة (1955)، أن أهم صفات القادة هي:

- القادة أطول قامة من غيرهم (ولكن في حدود).
- القادة أضخم حجماً وأصَحَ بدناً و أحسن مظهراً.
- القادة أكثر ذكاء من باقي الأفراد (ولكن في حدود).
- القادة أكثر ثقة في أنفسهم.
- القادة أكثر تحسّساً في العمل الاجتماعي.
- القادة أقوى عزيمة وأقدر على المثابرة.
- القادة أكثر طموحاً وأكثر سيطرة على مشاعرهم وأكثر مرحاً وتفوّقاً. (محمود فتحي عكاشة، سنة 1995، ص 108-109)

وقد صادفت هذه النّظرية العديد من الانتقادات من طرف الباحثين على أساس أنّ الدّراسات التي أُجريت في هذه النّظرية، لم تؤيّد بدرجة كافية الغرض الأساسي لها ؛ حيث أنّ الشخص الذي يتميّز بسمات معيّنة يُصبح قائداً ناجحاً (مدرباً ناجحاً)، وكذلك عدم قدرتها على التحديد القاطع للعديد من السمات الشخصية التي يُمكن أن تُفرّق بين المدربين النّاجحين وغير الناجحين، وكذلك عدم تحديدها للأهميّة النسبية لكلّ سمة من هذه السمات الشخصية

وقدّرتها على التأثير في فعالية المدرب الرياضي، كما أشار البعض الآخر إلى إهمال هذه النظرية لدور اللاعبين في إنجاح عملية القيادة للمدرب الرياضي. (فائق حسين أبو حليلة، مرجع سابق ذكره، سنة 2004، ص 111)

2-2- النظرية الموقفية (الظرفية)

تندرج هذه النظرية ضمن الفكر السلوكي الذي يرى أنّ القيادة محصّلة عوامل موقفية تتّصل بالمواقف التي يتواجد فيها الفرد. و النظريات الموقفية تأخذ في الاعتبار «الموقف» وحجم المشروع و الجانب التقني و طبيعة الرئيس و معايير الجماعة المدروسة، و مستوى نُضج المرؤوس، و الوقت المتوقّر لتنفيذ ما هو مطلوب، و المناخ داخل المؤسسة، و القيادة بحسب هذه النظريات، ترى أنّه يجب اختيار النمط القيادي المناسب للموقف أو الحالة أو الظرف، والقادة الأكثر فاعلية هم الذين يواكبون و يغيّرون سلوكهم مع الوضع و الموقف، كما تأخذ في الاعتبار البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

(منصور الجمري، مجلّة الوسط البحرينية، العدد: 4731، سنة 2015).

ويضيف أحمد جاد عبد الوهاب ، 2005، أنّ النظرية الموقفية تؤكّد على أنّ المواقف المختلفة تتطلّب أنماطاً مختلفة من السلوك القيادي، حيث لا يوجد نمط قيادي واحد يصلح لكلّ المواقف، و أنّ لكلّ قائد نمط معيّن من أنماط السلوك القيادي يتعامل به مع مرؤوسه، وإنّ تحقيق الفعالية في القيادة يتوقّف على مدى الملائمة بين متطلّبات الموقف و بين النمط

القيادي، ففي حالة عدم ملائمة النمط القيادي لمتطلبات الموقف، فإنّه من الأفضل تعديل الموقف ليناسب النمط القيادي للقائد، حيث أشار إلى أنّ النظرية الموقفية تتفق على أنّ هناك على الأقلّ أربعة أنماط أساسية من أنواع السلوك القيادي و هي النمط الموجّه، النمط المرتبط، النمط المنفصل و النمط المتكامل. (أحمد جاد عبد الوهاب، سنة 2005، ص 153-154).

2-3- نموذج فيدلر الاحتمالي في القيادة Fiedler's contingency model:

قدم فيدلر Fiedler 1974، هذا النموذج الذي يعتبر من النماذج الهامة التي تبرز أهمية الموقف القيادي، وفي رأي فيدلر، فإن القيادة الفاعلة تتوقف على درجة كبيرة على الموقف، كما أنّ أنواع سلوك القائد قد تكون فاعلة في موقف ما، وقد لا تكون فاعلة في موقف آخر، كما أنّها تتركز على السمات الشخصية للقائد الثابتة نسبياً، والتي تغير الأنماط القيادية الدالة لها، ويقوم نموذج فيدلر على أساس التوفيق بين نمط أو سمة القيادة، وبين طبيعة الموقف القيادي، فمن حيث نمط القيادة، يقسمه إلى نوعين:

- نوع يهتمّ بالعلاقات الإنسانية مع التابعين بدرجة كبيرة، مع الاهتمام بالعمل و إنجاز المهام بدرجة أقلّ.

- و النوع الآخر، يهتمّ بالعمل و إنجاز المهام بدرجة أكبر من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين القائد و بقية أفراد الجماعة

أما من حيث طبيعة الموقف أو مدى الملائمة الموقفية، فيُقصد بها الدرجة التي يستطيع فيها القائد السيطرة على الموقف، وقد أشار **فيدلر Fiedler** إلى أنّ مدى ملائمة الموقف، تتوقف على **3 عناصر**، هي:

-علاقة القائد بأفراد الجماعة-

يُقصد هنا نوعية العلاقات الشخصية والإنسانية بين القائد و أفراد الجماعة، فكلّما كانت العلاقة ودية و إنسانية، كلّما زادت قدرة القائد على القيادة، و أصبح الموقف القيادي أكثر ملاءمة، وحسب فيدلر، فإن هذا العامل هو أكثر العوامل أهمية.

-درجة هيكل المهام-

المقصود بذلك الدرجة الروتينية لأعمال التابعين و مدى تحديدها بدقّة وإلمامهم بأبعادها بوضوح، فكأنّ درجة هيكله المهام الواضحة تضع القائد في موقع قوّة، وعلى العكس من ذلك، فإنّ ضعف إلمام التابعين بطبيعة المهام و إجراءاتها، تُعتبر من العوامل التي تعمل على الإقلال من ملائمة الموقف، وقد أشار فيدلر إلى أنّ هذا العامل يأتي في المرتبة الثانية من الأهميّة.

-قوة مركز القائد-

وهذا العامل يشير إلى السّطة الرسمية المحدّدة لمنصب القائد و درجة تأثيرها، و بالتّالي فإنّها ترتبط بالنّفوذ المتاح للقائد على أفراد الجماعة، و في ضوء الملاحظات السابقة التي أشار إليها فيدلر، يكون الموقف مناسباً للقائد، إذا كانت العوامل الثلاث السابقة مُرتفعة، أي إذا كان القائد مقبولاً من التّابعين، وإذا كانت الوظائف أو المهام لها هياكل محدّدة و واضحة، و إذا كان لمنصب القائد سلطة رسمية قويّة، وعندئذ يُصبح الموقف أكثر مناسبة و ملائمة، و العكس صحيح. (محمد حسن علاوي، مرجع سابق ذكره، سنة 1998، ص 66-67).

وقد أشار أنشل إلى أنّ القائد الرياضي لكي يعمل على زيادة احتمال فاعليته في إطار هذه النّظرية، فإنّه يُمكنه استخدام الأسلوب القيادي المناسب لكلّ موقف، فعلى سبيل المثال يختلف الأسلوب القيادي بالنسبة لقيادة الاتّحاد الرياضي عن الأسلوب القيادي لقيادة نادي رياضي عن الأسلوب القيادي لقيادة مركز الشباب، كما ينبغي على القائد الرياضي تطويع سلوكه لكي يتناسب مع طبيعة الموقف، إذ قد تتطلّب بعض المواقف السلوك الديمقراطي، في حين قد تتطلب بعض المواقف الاخرى السلوك الدكتاتوري أو الإنساني أو السلوكي. أما كارون 1980، فقد لخص نظرية فيدلر على أنّها المواقف التي تعمل فيها الجماعة من حيث درجة الملائمة، و يختلف القادة من حيث درجة عنايتهم بالمهمة أو بالأفراد، ويستطيع أي شخص أن يكون قائداً فعالاً، يشترط أن يكون نمطه في القيادة متقفاً مع الموقف الملائم.

2-4- نظرية دورة الحياة في القيادة :

هذه النظرية طرحها كل من هيرسي و بلانشارد عام 1977، وهي تركز في دراستها للسلوك القيادي. إن القائد الفاعل يقوم بمهمتين أساسيتين، هما :

-**السلوك المعني بالمهمة:** و هو الذي يهتم بتنظيم العمل و تحديد أدوار التابعين و أنواع الأنشطة التي يقومون بها و طرق الاداء.

-**السلوك المعني بالناس:** وهو السلوك الذي يسهل التفاعل والتفاعل الإيجابي بين القائد والتابعين، يعمل على المحافظة على العلاقات الودية والطيبة والتأييد و المساندة للتابعين، و يعرف أيضا بالسلوك المعني بالعلاقات، و يرتبط استخدام القائد يهاتين المهمتين الأساسيتين في ضوء طبيعة الموقف الحادث كنتيجة لمستوى نُضج التّابعين، وميّز هيرمي و بلانشارد، بين نوعين من النّضج و هما:

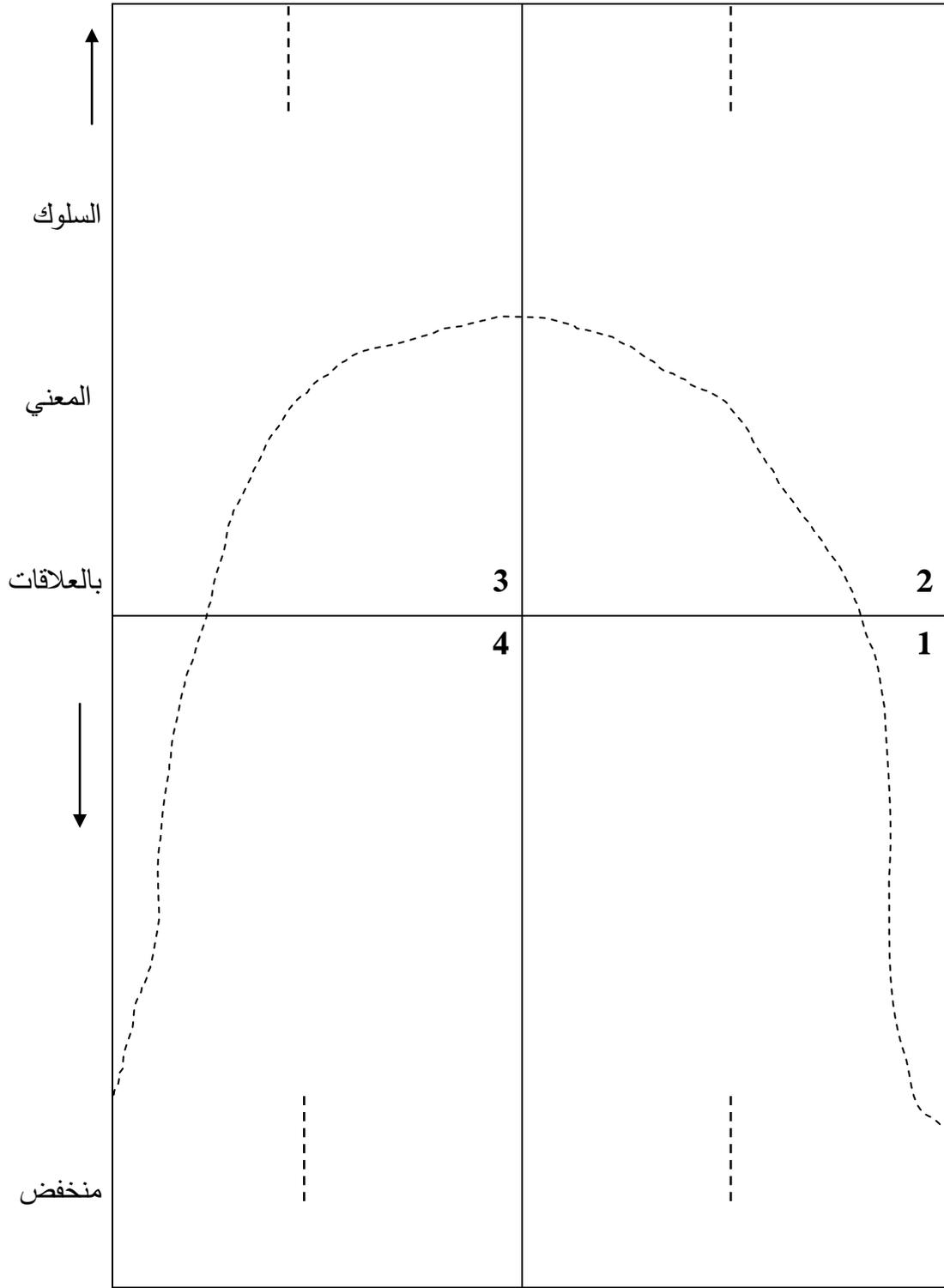
نُضج العمل: و يُقصد به قدرة الجماعة على تحديد أهداف معيّنة لتحقيقها و رغبتهم و قدرتهم على تحمّل المسؤولية و مدى خبرتهم، و مستوى تعليمهم، و هذا يعني مدى كفاءتهم على إنجاز العمل و النّضج النفسي، و يُقصد به مستوى الثقة بالنفس و تقدير الذات بالنسبة لأداء العمل المطلوب، كما أنّ تميّز اللاّعبين بدرجة منخفضة من النّضج تعني أنّ التّابعين يفتقرون إلى كلّ من القدرة والخبرة، و كذلك الثقة في أداء العمل المطلوب و تتضمن الافتراضات الأساسية لهذه النّظرية ما يلي:

- كلما ازداد مستوى نُضج التّابعين، كلّما قلّ القائد من استخدامه للسلوك القيادي المعني
بالمهمّة مع زيادة استخدامه للسلوك القيادي المعني بالناس

- في مرحلة أقصى درجات النّضج للتّابعين (كما هو الحال بالنسبة للأعبين الدوليين)، فإنّ
دور القائد في هذه المرحلة يُصبح دوراً إرشادياً، نظراً لأنّ التّابعين تكون لديهم درجة كبيرة
من الاستقلال الذاتي.

والشكل الموالي (شكل 02) يوضّح نظريّة القيادة الموقفية لـ باول هرسي، كن بلانكار
1977، والتي تُعرف بنظريّة دورة الحياة في القيادة:

عالي → السلوك المعني بالمهمّة ← منخفض عالي



مستوى تُضج	متوسّط	منخفض	عالي
التّابعين	20	10	40

شكل رقم (03): يوضّح نظريّة القيادة الموقفية أو نظريّة دورة الحياة في القيادة لـ باول هريسي - كن بلانكارد 1977

ويُلاحظ من الشكل (رقم 02) ما يلي:

عند المستوى (1)، وهو أقل درجات النضج للتابعين أو المرؤوسين، يتّجه سلوك القائد إلى التركيز على السلوك المعني بالمهمّة مع قلّة الاهتمام بالسلوك المعني بالعلاقات، كما في المربّع رقم (1)، وهذا يعني أنّ القائد ينبغي عليه تمديد المهام وطرق الأداء بدقّة، وكذلك مستويات الأداء التي ينبغي على التابعين أو المرؤوسين إنجازها

عند زيادة نضج التابعين أو المرؤوسين، فإنّ القائد يزيد من درجة استخدامه لكلّ من السلوك المعني بالمهمّة والسلوك المعني بالعلاقات؛ كما في المربّع رقم (2).
كلّما زاد ارتفاع نضج التابعين أو المرؤوسين، فإنّ القائد يقوم بالإقلال من السلوك المعني بالمهمّة، وزيادة السلوك المعني بالعلاقات، كما في المربّع رقم (3).

عند المستوى (4)، وهو المستوى الذي يتميّز بأقصى درجة من النضج للتابعين أو المرؤوسين؛ فإنّ القائد يقوم بالإقلال إلى أقصى درجة من السلوك المعني بالمهمّة، والسلوك المعني بالعلاقات؛ كما في المربّع رقم (4). (محمد حسن علاوي، مرجع سابق ذكره، سنة 1998، ص 68-69).

2-5- نظريّة سلوك القائد

أشارت العديد من المراجع إلى عدّة نظريات في مجال سلوك القائد، ومن بين أهمّ هذه النظريات ما يلي:

- نُظْم ليكرت في القيادة

- مدخل الخطّ المتّصل لسلوك القائد.

- نظريّة البُعدين

- نظريّة الشبكة الإدارية.

2-6- نظم ليكرت في القيادة:

في إطار نظريّة سلوك القائد، قدّم رنسيس ليكرت، 1971، أربعة أنظمة يُمكن أن توضع

سلوك القادة في العديد من المواقف القيادية.

و الجدول الموالي رقم (1)، يوضّح تطبيق نُظم ليكرت في القيادة، و قد أشار هذا الباحث

إلى أنّ القائد الذي يعمل في ظلّ النظام الرابع (4)، أي القائد الديمقراطي المشارك، يُعتبر

أفضل هذه الأنماط.

جدول (1): نُظم " ليكرت " في القيادة

وصف السلوك	نظام القيادة
------------	--------------

<p>* يتميز بالديكتاتورية والتسلط واستغلال الآخرين.</p> <p>* ضُعب الثقة بالتابعين ودفعهم للعمل والأداء عن طريق الخوف والإكراه.</p>	<p>نظام (1): القائد الأمر الناهي</p>
<p>* ديكتاتوري أيضاً، ولكنه أقل مركزية من النظام السابق.</p> <p>* قد يسمح في بعض الأحيان بمشاركة التابعين في اتخاذ القرارات، ولكن تحت الرقابة.</p> <p>* لا يسمح بتفويض سلطته.</p> <p>* يظهر بموقف الوالد القاسي على أبنائه، لأنه أدرى الناس بمصلحتهم.</p>	<p>نظام (2): القائد الأمر العطوف</p>
<p>* يطلب الاستشارة من التابعين، ولكنه يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار.</p> <p>* وجود ثقة ملموسة بين القائد والتابعين.</p> <p>* الاستفادة من مقترحات وأفكار الآخرين.</p>	<p>نظام (3): الديمقراطي الإستشاري</p>
<p>* يقوم بتوفير عوامل المشاركة الكاملة مع التابعين. * يتخذ القرار على نحو ديمقراطي.</p> <p>* توافر الثقة الكبيرة بين القائد والتابعين.</p> <p>* السعي المستمر لتبادل المعلومات والأفكار مع التابعين.</p>	<p>نظام (4): القائد الديمقراطي المشارك</p>

وقد أجرى سفوبودا Svoboda سنة 1975، دراسة على المدربين الرياضيين، و إستطاع التوصل إلى وجود ثلاثة أنظمة لسلوك هؤلاء القادة الرياضيين، و التي يوضحها الجدول (2):

جدول (2): نظام "سفوبودا" في القيادة الرياضية

وصف السلوك	نظام القيادة
<ul style="list-style-type: none"> * يستخدم سلطته لأبعد مدى. * يتميز سلوكه بالعنف والصلابة. * يركّز معظم اهتماماته على فرض النظام والطاعة. * يقوم بتوزيع اللّوم على الآخرين. * يُكثر من السخرية من الآخرين. 	نظام (1): القائد المُسيطر
<ul style="list-style-type: none"> * يكون بمثابة صديق للتّابعين، وليس بمُسيطر عليهم. * يناقش التّابعين ويتباحث معهم. * يقَدّم المزيد من الاقتراحات والحرية. 	نظام (2): القائد الديمقراطي
<ul style="list-style-type: none"> * يميل إلى تقييم النّصائح والإرشاد بدرجة كبيرة. * مساعدة الآخرين وتشجيع السلوك المستقلّ. * يُكثر من الاجتماعات. * يتميز بمهارته الاتّصالية العالية. * يفتح صدره للمناقشات والاقتراحات. 	نظام (3): القائد الموجّه

و من بين أهمّ النّتائج التي أسفرت عليها هذه الدّراسة ما يلي:

- المدرب الرياضي (القائد الرياضي) النّاجح هو الذي يتبنّى السلوك الديمقراطي، و في نفس الوقت يسلك بطريقة متّزنة و يظهر سلطته عند الضرورة، و يقوم بالتوجيه في اللّحظات المناسبة و عند الحاجة إليها.

- القائد المسيطر نظام (1) و القائد الموجّه نظام (2)، يُعتبران من الأنماط المناسبة للقيادة لفرق الآنسات، نظراً لأنّ نمط القائد الديمقراطي نظام (2)، الذي قد يسمح ببعض التجاوزات و مزيداً من الحرّيّة، أو الذي يحاول أن يكون موضع ثقة و صداقة مع بعض لاعبات الفريق من الآنسات، قد يشجّع المحسوبية و انتشار الشائعات، و قد يؤثّر هذا الأمر على نفوذه مع الآخرين.

- نظراً لأنّ الدور التقليدي للرجل في المجتمع، هو دور المسيطر بصفة عامة، فإنّ القائد المسيطر نظام (1)، يتناسب مع سلوك القائد الرياضي في مجال القيادة الرياضية لفرق الآنسات، مع مراعاة أنّ الأمر قد يستلزم تحلّي القائد الرياضي عن ديكتاتوريته المتطرفة، نظراً لما تتميز به الفتاة من فرط في الحساسية، و لذا يفصح Sovoboda بأنه من المناسب، القيام بدور القائد الموجه، و خاصة بالنسبة لبعض المشكلات التي قد تعاني منها اللاعبات. (محمد حسن علاوي، مرجع سابق ذكره، سنة 1998، ص 72)

2-8- مدخل الخطّ المتّصل لسلوك القائد:

يحدّد أصحاب هذه النّظرية أنّ العلاقة بين القائد و المرؤوسين، على أساس خطّ مستقيم متواصل، وفي نهاية أحد أطرافه تبرز القيادة المركّزة على القائد كنوع من القيادة الديكتاتورية أو الأوتوقراطية، في حين أنّ نهاية الطرف الآخر من هذا الخطّ المتّصل، يدلّ على القيادة المركّزة على المرؤوسين أو التّابعين في اتّخاذ القرارات أو المشاركة الإيجابية في اتّخاذها.

(ضداد العقبى و نضال الحواري، إبراهيم خريس، ص 170)

و أمّا بالنسبة للسلوك القيادي للمدرب الرياضي، فهو متعدّد الأبعاد، يشمل على العديد من المظاهر السلوكية كالتدريب، الإرشاد النفسي للاعبين، التقدير الاجتماعي، السلوك الديمقراطي، السلوك الأوتوقراطي، التحفيز المادي و الاهتمام بالجوانب البدنية و الصحيّة للاعبين. و كذلك يشتمل سلوك المدرب على قيادة العمليّة التربوية و التعليمية للاعبين الرياضيين، و هو الذي يؤثر في تطوير شخصياتهم بصورة متّزنة، و من هنا نستنتج أنّ السلوك القيادي لا يقتصر فقط على البُعدين التقليديين في العمليّة القيادية، و إنّما يقتصر عليهما معاً في آنٍ واحد. (فائق حسين أبو حليلة، مرجع سابق ذكره، 2002، ص 119).

2-9- نظريّة البُعدين

في ضوء نتائج الدّراسات التي قامت بها كلّ من جامعة ولاية أوهايو، و جامعة ميشيجان، في مجال القيادة للمنظّمات العسكرية و الصناعية و التنظيمية و التعليمية و الإدارية الحكومية، أظهرت نتائج تلك الدّراسات أنّ سلوك القائد في شتّى المجالات يتحدّد في الاهتمام في بُعدين هما:

البعد الأول و يهتم بالأداء و الإنتاج، و يسمّى ببُعد المهمّة، و البُعد الثاني هو بُعد الاعتبار الذي يهتمّ بالعلاقات الإنسانية

ويتمثّل البُعد الأول في تحديد أدوار مختلف العاملين لتحقيق الأهداف، حيث يقوم القائد بتحديد المهام الرئيسيّة لأفراد الجماعة و معايير الأداء و توزيع الأدوار، أمّا البُعد الثاني

فيمتثل في الاهتمام بنوعية العلاقات السائدة، و يركّز القائد على خلق الثقة المتبادلة بين العاملين و تقدير آرائهم و إحترام مشاعرهم، و يهتم بتحقيق رضاهم. (محمد وداك، سنة 2012، ص 44.) و يشير علاوي، 1998، إلى إمكانية القائد الرياضي بالجمع بين هاذين البُعدين بدرجات متفاوتة في وقت واحد، و هذا يعني أنّ القائد الرياضي قد لا يُظهر سلوكاً واحداً فقط في المواقف المختلفة المرتبطة بأنشطة الجماعة الرياضية، بل قد يظهر فيها بعض أنواع السلوك، التي قد يمتزج فيها هاذين البُعدين معاً.

2- 10- نظرية الشبكة الإدارية:

ذكر علاوي 1998، أن الفضل يرجع إلى روبرت بليك و Blucke و جين موتون Mouton 1979، في تطوير مفهوم الشبكة الإدارية لتحديد أنواع سلوك القائد، و استطاعا التوصل إلى تحديد نوعين هامين لسلوك القائد، هما:

-الاهتمام بالناس.

-الاهتمام بالإنتاج.

و على هذا تمّ اقتباس المفاهيم التالية في نموذج الشبكة الإدارية و تطبيقها في المجال الرياضي على القادة الرياضيين، و في ضوء ذلك، يُمكن تحديد نوعين هامين لسلوك القائد الرياضي، و هما:

-الاهتمام باللاعبين.

-الاهتمام بالأداء.

و بذلك يُمكن تحديد خمسة أنواع رئيسية لسلوك القيادة الرياضية، طبقاً لموقعها على الشبكة الإدارية، كما يوضحها الشكل رقم (3)

◆ سلوك (9/9) أو سلوك (لاعب، أداء+): يشير هذا السلوك إلى أنّ القائد الرياضي الذي يهتمّ بدرجة كبيرة بتحفيز اللاعبين، و التّعامل معهم بصورة إيجابية، و الاهتمام برعايتهم، و خلق البيئة الصالحة لنموّ قدراتهم مع إبداء نفس الاهتمام بأداء اللاعبين، و محاولة تطوير مستوياتهم و إكسابهم المزيد من القدرات الحركية و الخططية، و المهارات النفسية للوصول إلى أعلى مستوى في المنافسات الرياضية، و هذا السلوك يُمكن الإشارة إليه بالرمز: (ل، +، أ+).

◆ سلوك (9/1) أو سلوك (أداء-، لاعب+): هذا النوع من السلوك يوضّح تركيز القائد

الرياضي على الاهتمام باللاعبين و رعايتهم، و تحقيق مطالبهم و حاجاتهم و تحفيزهم مع الاهتمام الضئيل بالأداء و تطويره، و محاولة بذل الجُهد للارتقاء بالمستوى الرياضي للاعبين، و هذا السلوك يُمكن الإشارة إليه بالرمز: (أ-، ل+).

◆ سلوك (1/9) أو سلوك (أداء+، لاعب-): يوضّح هذا السلوك تركيز القائد الرياضي

على الاهتمام بنتائج اللاعبين و رعايتهم، و مستوى الأداء الذي يُظهره في التدريب

و المنافسات، بصورة دقيقة مع قلة الاهتمام باللّاعبين و حاجاتهم و دوافعهم ومطالبهم، و

هذا السلوك يُمكن الإشارة إليه بالرمز: (أ، ل-)

◆ سلوك (1/1) أو سلوك (لاعب -، أداء -): يدلّ هذا السلوك على أسلوب القائد

الرياضي، الذي يبذل القليل من الجهد الموجّه سواء لأداء اللّاعبين و تطوير مستوياتهم، أو

لرعاية اللّاعبين و تحفيزهم؛ و يُمكن الإشارة إليه بالرمز: (ل- ، أ-).

◆ سلوك (5/5) أو سلوك (لاعب -، أداء): يشير هذا النوع إلى سلوك القائد الرياضي

الذي يهتمّ بدرجة متوسطة بكلّ من أداء اللّاعبين و نتائجهم، أو رعايتهم و تحفيزهم،

و يُمكن الإشارة إليه بالرمز: (ل ، أ).

الاهتمام بالأداء

1	5	9
(9/1)		(9/9)
اهتمام واضح باللّاعبين		اهتمام واضح بكلّ من
واهتمام ضئيل بالأداء		اللّاعبين والأداء



شكل رقم (04): يوضح أنواع سلوك القائد في ضوء نظرية الشبكة الإدارية

11-2- النظرية الوظيفية

تتطلب هذه النظرية إلى القيادة باعتبارها وظائف تنظيمية، يجب القيام بها من خلال توزيعها على الجماعة، و تعتبر أنّ للقائد وظائف أهمها:

-تحديد أهداف الجماعة والتخطيط لتحقيقها.

-رسم سياسة الجماعة وتوزيع الأدوار.

-الحفاظ على القيم السائدة، الاتجاهات، المعايير و المعتقدات.

-توجيه أفكار الجماعة، نقل الخبرة.

-الحفاظ على النظام من خلال التواب والعقاب.

-تحديد المثل العليا لنماذج السلوك الواجب اتّباعه.

-حلّ الصّراعات داخل الجماعة بعدل وموضوعية.

-الحفاظ على بناء واستمرار الجماعة.

-التأكيد على التفاعل الاجتماعي.

-الحفاظ على روح الجماعة ومعنوياتها.

-واعتبار القائد رمز للجماعة. (محمد شفيق زكي، سنة 1998، ص 186).

2-12 - نظرية X و نظرية Y لدوجلاس ماك جريجر:

-هاتان النظريتان تقومان على دراسة سلوك المرؤوسين من خلال الافتراضات التالية:

- X - الافتراض الأول: افتراضات نظرية.

-يشعر الإنسان بكرهية كاملة نحو العمل و يحاول تجنّبه.

-لا بدّ من الضغط على المرؤوسين لكي يعمل.

-يفضّل الأفراد عادة توجيههم لكي يتجنّبوا المسؤولية.

-الفرد العادي قليل الطموح.

- Y - الافتراض الثاني: افتراضات نظرية

-بذل المجهود في العمل أمر طبيعي كاللعب والراحة.

-يمارس الفرد التوجيه الذاتي حتى يتمكن من تحقيق الأهداف.

-يميل الفرد إلى تحمّل المسؤولية.

-الفرد العادي له القدرة على الإبداع والابتكار.

و في ضوء هذه الافتراضات، يختلف الأسلوب الذي يجب أن يتبعه القائد مع مرؤوسيه،

تبعاً لإنتمائهم إلى نظرية X أو نظرية Y.

(محي الدين الأزهرى، سنة 1979، ص 408-409).

يرى أنصار هذه النظرية أنّ القيادة عبارة عن عملية تفاعل بين الشخص و الموقف،
و بأنها محصلة مواقف تستدعي الابتكار و الإبداع، و بين مهارات إنسانية قادرة على
التفاعل مع هذه المواقف، و تُصبح القيادة هنا وظيفة تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها
من خلال الاستفادة من مواقف معينة، كلّ المشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق
بالإنتاج أو نمط العمل، وتقوم هذه النظرية أساساً على التكامل بين كلّ هذه المتغيرات
الرئيسية في القيادة، وهي:

- شخصية القائد.

- الأتباع: اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشاكلهم.

- الجماعة من حيث بناء العلاقات بين أفرادها وخصائصها.

- المواقف القيادية.

لذا فهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضواً في الجماعة يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأهدافها، ويوطد الصلة مع الأعضاء ويحصل على التعاون. (محمد مصطفى زيدان، سنة 1986، ص 121).

2-13- النظرية المعيارية "الفروم ويتون":

هذه النظرية تأخذ في الاعتبار عملية صنع القرار والمداخل الموقفية للقيادة، وتقدم ما يجب أن تكون عليه القيادة، أو ما يجب أن يسلكه القائد، خلافاً للنظريات الأخرى، كما أنها تحدد ما ينبغي على القائد أن يقوم به من تصرفات، وبصفة محدودة في كل موقف من المواقف والفرق الضمني لها هو فعالية القيادة تتحدد بمدى تناسب نمط القيادة المتبع مع ظروف الموقف وفق ما تراه هذه النظرية. (أحمد صقر عاشور، سنة 1978، ص 173-175).

3- الأساليب القيادية في الرياضة

تأثرت العلاقة بين القائد و مرؤوسيه بظهور مفاهيم متباينة و فلسفات متنوعة حول ماهية العلاقة بين القائد و مرؤوسيه، هل هي علاقة تسلط و سيطرة؟ أم هي علاقة تعاطف و تأخٍ؟ أم هي علاقة تجمع بين العلاقتين؟، لذلك ظهرت أنماط و أساليب متعدّدة للقيادة يُمكن استعراضها على النحو التالي: (أحمد صقر عاشور، سنة 1978، ص 173-175).

3-1- الأسلوب الأتوقراطي:

ينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات و وضع السياسات و الخطط دون مشاركة المرؤوسين أو حتى استشارتهم في ذلك، و يتميز هذا النمط في محور السلطة بيد القائد وحده.

فهو الذي يحدّد سياسة الجماعة و أدوار الأفراد، يرسم الخطط و يملّي على الجماعة أنشطتهم و نوع العلاقات بينهم، و هو وحده الحَكَم و مصدر الثواب و العقاب، و هو يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حقّ اختيار العمل أو المشاركة في اتخاذ القرار أو حتى المناقشة، و بطبيعة الحال، فإنّه في ظلّ هذا المناخ الاستبدادي تؤدّي الطاعة العمياء دون مناقشة، و عدم إبداء الرأي إلى تعطيل القدرة على الخلق والإبداع و الابتكار، كما لا يتيح هذا المناخ مجالاً كافياً لتنمية العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة؛ فتتخفّض الرّوح المعنوية إلى جانب الافتقار إلى العلاقات الإنسانية اللاّزمة، كما يؤدّي إلى انتشار روح السلبية عند الأفراد و ضعف روح التعاون و اكتفائهم بالقدر الذي يحميهم من عقاب القائد الاستبدادي. (محمود فتحي عكاشة، مرجع سابق ذكره، سنة 1997، ص 326.)

3-2- الأسلوب الديمقراطي:

تقوم فلسفة هذا النمط القيادي على مبدأ المشاركة و تفويض السّطات، فالقائد الديمقراطي يعمل على توزيع المسؤولية و إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، و يشجّعهم على تكوين العلاقات الشخصية و تحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودّهم و تعاونهم، فيلتفّون حوله و يدعّمونه و يحبّونه و يتقبّلون أوامره بروح راضية، و

يسعون إلى تنفيذها، و هذا يؤدي إلى انتشار مشاعر الرضا و الارتياح و رفع الروح المعنوية و خلق الروح الإيجابية، مع زيادة الإنتاج دون رقيب، فقد تبين أن رغم أن إنتاج العاملين في الجماعة التي يقودها قائد ديمقراطي يقل عن إنتاجهم في الجماعة التي يقودها قائد استبدادي، إلا أن غياب القائد الديمقراطي لا يؤثر على كفاءة الإنتاج و كمّه، بقدر ما يحدث عدد غياب القائد الاستبدادي عن جماعته.

كذلك، تسود العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ذات القيادة الديمقراطية، أكثر مما تكون عليه في الجماعات ذات القيادة الديكتاتورية و الاتجاهات التعصبية والميول العدوانية، ورغم ما تحقّقه القيادة الديمقراطية من إيجابيات يعكس أثرها على أفراد الجماعة ؛ إلا أن التمادي في اللامركزية، قد يؤدي إلى نوع من التسيّب و اللامبالاة بين أفراد الجماعة حينما يفقد القائد القدرة على الاحتفاظ بالمناخ القيادي و السيطرة على زمام الأمور، بالإضافة إلى أن هذا النمط القيادي لا يصلح في الأوقات العصيبة و عند الشدائد والأزمات و الحالات الطارئة.(محمد شفيق زكي، مرجع سابق ذكره، سنة 1990، ص 201).

3-3- الأسلوب القيادي التوافقي:

ومما سبق، يُمكن طرح السؤال التالي: هل يُمكن للمدرب استخدام الأسلوبين معاً؟ لقد افترض فيدلر **Fiedler 1981** ، خلال دراسة عن أساليب القيادة، أن أسلوب القائد يتغيّر مع اختلاف المواقف، وأن نفس أسلوب القيادة لا يحقّق فعالية متساوية في جميع

المواقف، و اقترح النموذج التوافقي، و يشير هذا النموذج إلى أنّ فعالية القائد تتحدّد في ضوء شخصية فيدلر Fiedler و سيطرة القائد على الموقف، و أنّ الأسلوب الشخصي أو الدّافعي، إمّا أن يتميّز بالأفراد و تعزيز العلاقات أو يتميّز بالاتّجاه الذي يهتمّ بالعمل بالنسبة للقائد الذي يركّز على تعزيز العلاقات، فيدعم العلاقات التعاونية الإيجابية مع أفراد مجموعته و الاحتفاظ بمثل هذه العلاقات يكون أكثر أهميّة من الاهتمام بإنجاز واجبات العمل، و من ناحية أخرى، فإنّ القائد الذي يركّز على العمل، يرى أنّ عمل الأفراد في مجموعته يُمثّل هدفاً رئيسياً، فالتقدّم في العمل و إنجاز الواجبات أكثر أهميّة من الاحتفاظ بالعلاقات

وتحدّد العوامل الموقفية فعالية القائد بواسطة درجة ضبط وتأثير القائد على الموقف، والعوامل الثلاثة الأكثر في تحديد الضبط الموقفي هي

-العلاقة بين القائد والأعضاء.

-*بنية العمل ووضوح الواجبات والإجماع على الهدف.

-قوة مركز القائد.(أسامة كامل راتب، سنة 1997، ص 381).

3-4 - القيادة الإنسانية

القائد الإنساني يحاول أن يتفهّم الجوانب الإنسانية لدى الأفراد، ويسعى جاهداً للتعامل مع كلّ فرد بالطريقة التي يحبّ أو يحتاج هذا الفرد أن يتعامل بها، كالاحترام والتعاطف، أو

الاستقامة والصراحة و الأمانة، كما يحترم الفروق الفردية للتابعين، كما لديه استعداد تام للاستماع و الإنصات، ويعتقد أنّ تحقيق مطالبهم مع العوامل الهامة للارتقاء بإنجازاتهم، والقائد الرياضي الإنساني يهتمّ بدرجة كبيرة باللّعب من حيث أنّه "إنسان" له مطالب، وعليه واجبات و إلتزامات سواء كانت مهنية، اجتماعية، أو علمية، ولا يُنظر إليه أنّه لاعب فقط يواظب على التدريب و ينتظم في الاشتراك في المنافسات، و القائد الإنساني يهتمّ بدرجة كبيرة بمشاعر اللّاعبين أكثر من إهتمامه بالإنتاج، كما أنّ هذا النوع من القيادة يساعد على ترقية و تطوير الدافعية لدى التّابعين

ويُمكن تلخيص المواصفات العامّة والإجراءات الشكلية والموضوعية لأسلوب القيادة الإنسانية على النحو التّالي

- يهتمّ القائد بمشاعر الأفراد و يتّسم سلوكه نحوهم بالتناغم الوجداني و المشاركة الإيجابية.

- ينظر للتّابعين على أنّهم بشر، لهم حاجات و مطالب، وعليه إلتزامات، و عليه مساعدتهم و توجيههم و إرشادهم

- لديه القدرة على الاتّصال الفاعل بأفراد الجماعة.

- يسعى جاهداً لتوفير الأجواء الودية المريحة لأعضاء الجماعة.

- يحاول التوفيق بين أهداف الجماعة و أهداف الأفراد.

- يحاول أن يلتزم بعض الأعذار لأفراد الجماعة عند إرتكابه لبعض الأخطاء.

-ينظر إلى نفسه على أنه الأب و الأخ الأكبر لأفراد الجماعة.

(مارك أنشل، ص 76، 1994)

3-5- القيادة السلوكية

القائد الذي يتّسم بأسلوب القيادة السلوكية يقوم بعمليات التعزيز أو الثواب و المكافأة، مباشرةً عقب السلوك النّاجح للتّابعين، ولا يستخدم كلمات التهديد أو الوعيد، ولا يميل إلى استخدام العقاب كوسيلة لتعديل السلوك، و الأهداف التي يحددها تكون ذات مغزى للتّابعين، و تتّسم بالواقعية، و يُمكن تحقيقها مع وجود الإصرار و التحدي من التّابعين، كما يرى أنّ كلّ فرد مسؤول عن تصرّفاته، و يُدرك جيّداً حاجات الأفراد و حاجات الجماعة، و يسعى دائماً للمساعدة في تلبية الحاجيات المشروعة للتّابعين.

كما أنّ هذا النوع من القيادة يتميّز بالمرونة و القدرة على تغيير و تعديل الأهداف عند التّحقّق، و محاولة تنظيم المواقف، و يُمكن تلخيص المواصفات العامّة و الإجراءات الشكلية و الموضوعية لأسلوب القيادة السلوكية على النحو التّالي:

-يُكثر من عمليّة الثواب و المكافآت عند تحقيق أقلّ إنجاز.

-يحدّد أهداف الجماعة بصورة واقعية و بعيدة عن المبالغة.

-يتفهّم جيّداً الحاجات الأساسية للأفراد، و يسعى جاهداً لتلبية حاجات الأفراد بقدر

الإمكان.

-يتميز القائد بعدم الالتزام بالروتينية، و يستطيع التكيف و الموائمة مع التغيرات الحادثة

بصورة تتضح فيها معالم المرونة

-السعي لمساعدة الآخرين لإثبات ذاتهم، و محاولتهم تحقيق المزيد من النجاحات.

يعرف جيداً أنّ كلّ سلوك وراءه دافع، و بالتالي معرفته للدوافع الكامنة وراء السلوكات

المختلفة من الأهمية لتدعيم أو تطوير أو تغيير سلوك الجماعة.

3-6- قيادة عدم التدخل:

في هذا النوع من القيادة، يقوم القائد بإعطاء الحرية الكاملة للتابعين في تحديد الأهداف وإنجاز الأعمال واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى التأثير المحدود لسلوك القائد على الأفراد، وقد أشارت نتائج بعض الدراسات أنّ مثل هذا النوع من السلوك القيادي قد يصلح في بعض الجماعات أو التنظيمات المعينة التي تتميز بارتفاع مستوياتها العلمية والعقلية، كالجامعات أو مراكز البحث العلمي، كما قد يصلح بالنسبة للجماعات الرياضية ذات المستويات العالية مثل: الفرق الرياضية القومية أو الفرق الرياضية للمُحترفين. و يُمكن تلخيص المواصفات العامة والإجراءات الشكلية والموضوعية الخاصة بقيادة عدم التدخل على النحو التالي:

يقوم القائد بإصدار تعليمات عامة، ولا يتدخل في الجانب التنفيذي إلا في حالة الضرورة

القُصوى.

-يقوم الأعضاء بأنفسهم بإقرار تفاصيل التنفيذ في ضوء التعليمات العامّة.

-غالباً ما يمارس القائد مهامه القيادية من خلال التأثير الودّي والخالي من التكلّف، والذي

يتّسم بالمزاملة والتعاون الصّادق.

-لا يبذل القائد قدراً كبيراً من الجُهد بالمقارنة بجُهد ومبادرات أعضاء الجماعة.

- يقوم القائد بتحديد المهام لأعضاء الجماعة في صورة نصائح تحمّل الطّابع الإجمالي.

- يترك القائد الحرّيّة للأعضاء، للابتكار والإبداع وإثبات الذات.

3-7- الاتجاهات الحديثة في سيكولوجية قيادة الفريق الرياضي:

ل للوصول إلى أفضل مستوى من الإنجاز الرياضي، يجب تحقيق ما يلي:

1) كلّما ارتفع مستوى الأداء الفنّي و المهاري للاعبين، كانوا أكثر حاجة بين المزيد من

التأييد الاجتماعي و التعزيز المعنوي لهم في سلوك القائد الرياضي معهم بصفة خاصّة،

بالإضافة إلى الاهتمام بجوانب الأداء الفنّي و المهاري و التدريب، و الإرشاد الرياضي

بصفة عامّة.

2) يزداد رضا و إقتناع اللاعبين على من يقودهم، كلّما كان أكثر اهتماماً بجوانب التدريب

و الإرشاد الرياضي و السلوك الديمقراطي داخل الملعب، مع خفض كميّة و حجم السلوك

التسلّطي معهم بوجه هام، إلا في ظروف و مواقف محدّدة تستدعي ذلك

3) التقدير الاجتماعي (الاهتمام بالجوانب الإنسانية للاعبين)، بالإضافة إلى التدريب و الإرشاد الرياضي (الاهتمام بالأداء الرياضي للاعبين)، هما أكثر أبعاد السلوك القيادي تأثيراً في الارتقاء بمستوى الأداء الرياضي للاعب في المنافسات (بمكوناته الثلاثة: الهجومية – الدفاعية – المهارات الأساسية)، أي أنّ التدريب والإرشاد الفني للاعبين وحده ليس كافياً للارتقاء بمستوى الأداء الرياضي للاعبين، فالاهتمام بالجوانب الإنسانية للاعبين يسهم بفاعلية في تفاني اللاعبين، وبذلهم أقصى جهد خلال التدريب والمنافسات وتنفيذهم لتعليمات المدرب الذي يتعامل معهم بودّ و اهتمام.

4) استخدام القائد للتحفيز المادي (الحوافز المادية)، لا يسهم في زيادة درجة رضا اللاعبين واقتناعهم به وحبهم له، بل إنّ ذلك البعد من أبعاد السلوك القيادي للمدرب ليس له علاقة باتجاهات اللاعبين نحو القائد، ولكن قد تكمن أهميته فقط في رفع مستوى أداء اللاعبين لواجباتهم الهجومية أو الدفاعية في المباريات

5) ينبغي على الرياضي أن يولي اهتماماً وعناية خاصة بالمدافعين من اللاعبين، و يهتمّ بزيادة جرعة التأييد الاجتماعي و المعنوي لهم أكثر من المهاجمين ؛ حيث أنّ أدائهم خلال المباريات قد يمرّ دون تقدير أو إشادة من قيادة الفريق أو من الجمهور المشاهد بخلاف المهاجمين الذين يحزون الأهداف ويحظون بالشهرة والمكانة الاجتماعية، سواء عن طريق الجمهور أو بين زملائهم اللاعبين أو من وسائل الإعلام المختلفة

6) ينبغي على المدرب الرياضي أن يهتم بزيادة جرعة التعزيز الاجتماعي في سلوكه مع اللاعبين بصفة عامة، عندما تتسع مواقف التدريب بالسمة العالية، حيث تتسم تلك المواقف بالأداء البدني المرهق و التكرار التمثلي و الرتابة الحركية، فالسلوك الإنساني من قبل المدرب يلبي احتياجات اللاعبين و تبديل ما يشعرون به من ملل، و عدم ارتياح و إرهاق نفسي و بدني، إلى روح اجتماعية دافئة و تواصل نفسي إجتماعي متبادل بين المدرب و اللاعبين

7) ينبغي فحص مستوى السلوك التسلطي و الاستبداد بالرأي في سلوك المدرب مع اللاعبين، حيث أنّ السلوك التسلطي للمدرب، له علاقة بتطوير مستوى الأداء الرياضي للاعبين، بل يدفع اللاعبين إلى النفور من المدرب و صعوبة الاتصال الاجتماعي معه.

8) منح اللاعبين الفرص المناسبة للمشاركة وإبداء الرأي في معظم الأمور التي تتعلق بالفريق واستطلاع آرائهم والاستماع إلى مقترحاتهم ووضعها في الاعتبار عند تخطيط برامج التدريب المختلفة.

9) يجب أن يتمشى السلوك القيادي للقائد مع الموقف الذي يتفاعل فيه مع اللاعبين، و أن يُعدّل سلوكه تبعاً لتغير ذلك الموقف

10) ينبغي أن يوازن المدرب بين السلوك الديمقراطي و السلوك الديكتاتوري في تعامله مع اللاعبين، فالإفراط في التشدد و الديكتاتورية يؤدي إلى كراهية اللاعبين للمدرب والنفور منه،

كما أنّ التساهل في حقوق و سلطات المدربّ مع اللاعبين، غالباً ما يؤدّي إلى الاستهانة بشخصيته و مكانته مع الفريق.

11 تحديد المبادئ و الأسس التربوية التي تحكم التعامل بين المدربّ و اللاعبين خلال الممارسة الرياضية (التدريب والمباريات) بوجه عام، مع ضرورة الالتزام بالعدالة و الموضوعية عند توزيع الأدوار و المسؤوليات، و اختيار التشكيل المناسب للاشتراك في المباريات، و كذلك توزيع اهتمامات المدربّ على جميع اللاعبين أثناء التدريب و المباريات دون تفرقة أو تحيّز.

12 أهميّة الاتّصال الاجتماعي الفردي بين المدربّ و اللاعبين، كلّ على حدى، و كمجموعة واحدة، و ذلك بعيداً عن جوّ النّشاط الرياضي من خلال تحديد الصعوبات و المشاكل التي تواجه كلّ لاعب على حدى، في مجال العمل أو الدّراسة أو الأسرة، و مساعدته إجرائياً بإيجاد الحلول المناسبة لها، مع المشاركة الوجدانية من المدربّ للاعب في كلّ ما يؤثّر سلباً على انتظامه في التدريب و المباريات.

13 وضع لائحة تنفيذية ذات مستويات موضوعية متدرّجة لتحفيز اللاعبين، و ربط ذلك التحفيز بمستوى الإجادة الرياضية في التدريب و المباريات، و تحقيق الإنجازات الرياضية في النّشاط الممارس.

14 ينبغي على المدرب عدم التركيز بشدة، عند تدريب الناشئين على الجوانب الفنية المرتبطة بتعلم المهارات الحركية و التدريب، و الإرشاد الفني و المهاري، بل يأخذ الأمور تدريجياً، حتى لا ينفر منه الناشئين و ينفرون من اللعبة، و تقلّ درجة حماسهم لممارستها، فيعتزلوا اللعبة قبل أن يمارسوها. (وفاء درويش، سنة 2006، ص 67-68).

خلاصة:

القيادة طاقة بشرية وجهد إنساني متكامل و متبادل، مبني على المعرفة و التنظيم، و من أهمّ السمات التي يميّز بها القائد هي القدرة على وضع الخطّة المناسبة ؛ بمعنى رسم السياسة الكفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة و الغايات المأمولة، فإذا كان القائد غير مؤمن بأهداف الجماعة، فإنّه لن يستطيع أن يُقنع الآخرين بإمكانية تحقيق هذه الأهداف إن القيادة النّاجحة تتطلّب الطموح و العمل المتواصل لإحداث التغيير و تحقيق التطوير، لأنّ التجديد و الابتكار و الإبداع، سمات يجب أن يتحلّى بها القائد، ليجعل من يوم الجماعة أفضل من أمسها، و غدها أفضل من يومها. و لكون القائد في المجال الرياضي يتعرّض للكثير من المواقف المتغيرة و المختلفة سواء كان ذلك داخل الملعب أو خارجه، فإنّ هذا يفرض عليه أساليب مختلفة، ترتبط بالمواقف والأهداف، فأيّ تنظيم رياضي بلا قيادة فاعلة، لا يمكن أن يحقق أهدافه المنشودة و لا تحسّن مستوى الأداء الرياضي.

أمّا في الوسط القيادي، وبالتحديد في الرياضات الجماعية، فلا يجب أن تعتمد القيادة على القوة العمياء و السلطة التامة، و إنّما يربط علاقات طيبة بين القائد و بقية أعضاء الجماعة، و تركز على التأثير التوجيهي لعناصر الفريق و تحفيزهم للاستجابة للتوجيهات و شرح الأسباب، فالمعيار الحقيقي لسلطة القائد، هو درجة قبول أفراد الجماعة لسلطته و تجاوبهم مع قراراته، فيتحقق الهدف العام للجماعة و الأهداف الشخصية للأفراد.

الفصل الثاني

المدرّب و آليات التفاعل داخل الجماعة

تمهيد:

يتحتم على الفرد أن يكون نوعا من العلاقات بينه وبين الآخرين، تنشأ من طبيعة إجتماعية، ومن تفاعل الرغبات و الإحتكاك المستمر، و هذا التفاعل و الإحتكاك عبارة عن عمليات إجتماعية تقوم بين الأفراد في الجماعة الواحدة، حيث تعتبر الجماعة المرجع الأساسي للأفراد، فتتكون فيما بينهم علاقات إجتماعية تنمو لفترة من الزمن، لتحقيق أغراضها في عمليات تبادلية تجعل كل عضو يعتمد على الآخر، و دوره يكمل أدوار الآخرين لتحقيق الأهداف العامة للجماعة، في جو من التفاعل الإجتماعي، و الذي يعتبر عملية يرتبط بها أعضاء الجماعة إرتباطا عقليا و عاطفيا و إجتماعيا، حيث يرضى كل منهما على سلوك الآخر.

و باعتبار الفريق الرياضي جماعة من الأفراد، فهو يخضع لنفس المقاييس و التنظيمات و المهام، يسري عليه ما يسري على سائر الجماعات الأخرى، حيث يتميز المحيط الرياضي بالتفاعل الدائم بين الأعضاء، من خلال عملية الإتصال التي تسعى إلى خلق الآليات الديناميكية للفريق، من خلال المواقف الرياضية المختلفة، و لعل سيرورة العلاقة الثنائية مدرب- متدرب، من أهم آليات هذا التفاعل، بإعتبار المدرب المسؤول عن إدارة ورعاية الفريق، مع العلم أن هذا الفريق يحتاج كذلك، إلى تحقيق و إشباع الحاجات النفسية و الإجتماعية.

1 - الجماعة:

هناك إختلاف كبير بين الباحثين على تحديد معنى و ماهية الجماعة، فهناك من يطلق مصطلح الجماعة على شخصين أو أكثر، على أساس القرب المكاني بين الأفراد، بينما يرى البعض الآخر تعريف الجماعة يقتضي الإنتماء إلى هيئة أو منظمة رسمية معترف بها، كالفرد في الأسرة أو كالموظف في المؤسسة أو كالرياضي في فريق ما.

والجماعة عند " جون ديكت"، هي أكثر من شخصين لديهم الشعور بكونهم جماعة، بينهم علاقات تنظم تفاعلهم سويا، من أجل تحقيق أهداف الجماعة و المحافظة على بقائها. و ليس للجماعة حد أقصى، فقد يتسع الشعور بكونهم جماعة إلى الوطن بأكمله، أو إلى العالم أجمع. (مجدي أحمد محمد، 2005، ص 113)

ويرى آخرون أن مصطلح الجماعة، يطلق على أفراد لا يشترط أن يكونوا متقاربين في المكان و لا يشترط أن يعرف بعضهم البعض، أو على مجموعة من الأفراد لمجرد تواجدهم في مكان ما بسبب عارض، لكن مثل هذا التعريف ليس دقيقا و لا يؤدي الغرض الذي تهدف إليه الجماعة، لأن مفهوم الجماعة أدق و أشمل، حيث حاول بعض الدارسين وضع تعريفات إجرائية للجماعة، و من بينها التعريف الذي قدمه "هومانز homans" و الذي يعرف الجماعة بأنها عدد من الأشخاص على إتصال واضح ببعضهم البعض على فترة من الزمن، و أن يشكلوا عددا قليلا نسبيا، تمكن كل شخص من الإتصال وجها لوجه بجميع الأشخاص الآخرين، و يرى " ميرتون 1957 Merton"، أنه يجب توفر عدة عناصر

لإمكانية تعريف الجماعة، و هذه العناصر هي وجود تفاعل بين الأشخاص، و هم يعرفون أنفسهم على أنهم أعضاء مدركون بأنهم ينتمون إلى جماعة، ويعرفها كل من "محمد حسن علاوي و سعد جلال 1982"، على أنها فردين أو أكثر، يسلكون تبعاً لمعايير مشتركة، و لكل فرد في الجماعة دور يؤديه مع تفاعل هذه الأدوار بعضها مع البعض الآخر، و السعي لتحقيق هدف مشترك. (محمد حسن علاوي 1998 ص 19).

ويعرفها " مجدي أحمد محمد عبدالله"، على أنها لفظ يطلق على أي تجمع يضم فردين أو أكثر من الأفراد، بينهما شيء من التفاعل الاجتماعي، يعتمد فيه أحدهما على الآخر، ويؤدي كل منهما دوراً معيناً في تحقيق الصالح العام، أو الأحداث المشتركة للجماعة، ومن خلال هذا المعنى، تصبح كل من جماعة الأصدقاء و الأسرة و رفاق النادي، بمثابة الجماعات النفسية، على أساس أن كل واحد من أفراد هذه الجماعات، له قدر كافي من الخبرة بالتفاعل الاجتماعي، يمكنه أن يتوقع النحو الذي ينبغي للأفراد أن يكونوا عليه، عند إسهامهم في تحقيق الصالح المشترك. (مجدي أحمد محمد عبدالله 2005 ص 113).

كما يعرف **فانكي** و آخرون الجماعة على أنها "وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد لإثنين أو أكثر، بينهم تفاعل اجتماعي متبادل في الجماعة، و هي أداة الإتصال الرئيسية و علاقة مرتبطة قد تكون جغرافية أو سلالية أو إقتصادية أو وحدة الأهداف أو وحدة العمل، و الشعور بالنوع أو الشعور بالإنتماء إلى وحدة، يتحدد فيها للأفراد أدوارهم ومكانتهم الاجتماعية. (حسن أحمد الشافعي سوزان أحمد مرسي 1999 ص 71).

أما " فؤاد البهي السيد بدون سنة، ص 202" فيشير إلى تعريف "سميث Smith" للجماعة على أنها وحدة تتكون من مجموعة قليلة من الأفراد، الذين يتصفون بإدراك إجتماعي مشترك أو متشابه، و بأنهم يتخذون من البيئة المحيطة بهم موقفاً موحداً".

أما " ك. لوين K-LEWIN"، فيعرف الجماعة على أنها "مجموعة من الأفراد ضمن تبعية بينية، و في هذا المعنى، فإن الجماعة عبارة عن عضو واحد و ليس كعملية جمع لمجموعة من الأفراد". (c.p Vayer Rancin 1986 p 118)

ومن جهته، يرى "خير الدين عويس" أن التطور السوسولوجي للجماعة، يكون عبارة عن تجمع من الناس يشملهم نمط من التفاعل الاجتماعي، و يشعرون بالمشاركة في عضوية عامة و مقومات متعارف عليها، تجعل الأعضاء يستجيبون للتوقعات التي تحكم الفعل في الجماعة، و هي المعايير الاجتماعية و الثقافية التي تبعث التفاعلات بينهم.

ويعرف سلافسون الجماعة "بأنها تتكون من ثلاثة أشخاص أو أكثر، بينهم علاقة ودية حيث يوجد تأثير قوي و متبادل، و نشاط إنفعالي مباشر طويل الأجل بين الأفراد الذين يكونونها، و نتيجة لذلك، تتعدّل شخصية كل فرد فيها و في ذلك يتحدد لأفرادها أدوار إجتماعية محددة و مكانة معينة، و يسهل حدوث التعامل الإجتماعي بوجود أداة إتصال بينهم و المتمثلة في اللغة.(خير الدين عويس، 1997، ص 237-239).

ومن خلال هذه التعاريف، نستنتج أن الفرد كائن إجتماعي يبحث دائماً عن الأخر، لتشكيل علاقات و تفاعلات ضمن الإطار الإجتماعي و الثقافي لإشباع مختلف حاجاته، و لا تقوم الجماعة بغير علاقات تنظم تفاعل أفرادها، إذ يجب تنظيم عملية التفاعل بقواعد تسمى معايير الجماعة، و أشخاص يتولون تنظيم هذا التفاعل و هم القادة، إذ يواجهون جهود الجماعة نحو هدفين:

-الأول : تحقيق أهداف الجماعة سواءا كانت للترفيه و التسلية، أو للإنتاج.

-الثاني: دعم التماسك و الترابط بين أعضائها.

1-2- خصائص الجماعة:

إن حدوث التفاعل الإجتماعي داخل الجماعة عن طريق أداة الإتصال أو العلاقات التي تكون داخل غطاء سياسي، تربوي أو رياضي، أو وحدة خصائص، مثل النوع، الجنس، الولاء أو إنتماء معين أو وحدة نشاط ثقافي أو رياضي، و للجماعة في هذا المنظور خصائص متعددة، نذكر أهمها فيما يلي:

- عضوية فردين أو أكثر.

- حدوث تفاعل إجتماعي متبادل بين أفرادها.

- وجود معايير معتقدات قيم دوافع و ميول مشتركة.

- بناء إجتماعي ثابت، يحدد تكوينها الداخلي و يميزها عن الجماعات الأخرى.

- دور إجتماعي محدد و مكانة معينة لأفرادها، فضلا عن أهداف مشتركة تسعى الجماعة كوحدة واحدة لتحقيقها.
 - أداة اتصال بين أفرادها تسهل عملية التفاعل الإجتماعي.
 - علاقات صريحة بيئية، سياسية، اقتصادية أو وحدة خصائص أو نشاط.
 - ضابط إجتماعي يقنن سلوك أفرادها وفقا لمعاييرها.
 - شعور مشترك بالإنتماء بين أفراد الجماعة. (محمود فتحي عكاشة، ص 21، 1998)،
- أما حسب K (weinberg, gould, 1997, p. 168) فإن الجماعة الرياضية لها خصائص أساسية و هي:

- الهوية الجماعية.
- الإحساس بالأهداف المشتركة.
- نماذج منظمة للاتصال.
- التبعية على مستوى الافراد أو المهام.
- التجاذب ما بين الأفراد.

1-3- أنواع الجماعات:

لقد صنف علماء الاجتماع الجماعات إلى عدة أسس نذكر منها:

- 1-3-1- حسب حجم الجماعة: حجم الجماعة وما تضمه من أفراد، إذ يؤثر في نمط التفاعلات الإجتماعية التي تحدث داخلها، كما تؤثر على سلوك أفراد تلك الجماعات و

عملية اتخاذ القرارات، حيث يجب أن تكون الجماعة صغيرة الحجم بالدرجة التي تمكن

أعضائها من تكوين علاقات صداقة، و التي تمكنهم من المساهمة الفعالة في حياة

الجماعة، فزيادة حجم الجماعة يصعب من تكوين علاقات قوية لنمو و إستقرار و تحقيق

أهداف الجماعة، و كذلك يكون من الصعب على أي عضو، الإشتراك في أعمال الجماعة

و الإسهام بجهوده من أجلها و تكوين علاقة مهنية سليمة.(مجدي أحمد محمد عبدالله،

2005، ص 52)

و من أشكال الجماعات حسب الحجم، ما يلي:

1 3 2 - الجماعة الأولية و الجماعة الثانوية: يقصد بالجماعة الأولية، الجماعة التي

تكون فيها العلاقة بين الأفراد قائمة على أساس العلاقات وجها لوجه، كما تتميز العلاقة أنها

و وثيقة و مستمرة مثل الأسرة، أما الجماعة الثانوية فتتميز بكبر حجمها و زيادة بعدها

المكاني، و عدم إستمراريتها لفترة طويلة نسبيا، و هي تتكون لغرض ما أو مصلحة، و

يتحكم في هذه الجماعة القانون الوضعي. (مجدي محمد عبدالله - 2005 ص 117).

1-3-3-الجماعات ثلاثية الأفراد: و تتألف هذه الجماعات من ثلاثة أفراد، و غالبا ما

تكون هذه الجماعات غير مستقرة و تنمي المنافسة بين أفرادها، حيث نجدها في معظم

الأحيان تنقسم إلى جماعة ثنائية الأفراد و شخص خارجي، عادة ما يكون غير راضي عما

آل عليه حاله مع الجماعة (مجدي محمد عبد الله، ص 117، 2005).

1-3-4- الجماعة أكثر من ثلاثة أفراد: أوضحت دراسة الجماعات التي تتألف أكثر من

ثلاثة أفراد، أنه كلما زاد حجم الجماعة زادت المنافسة داخلها، ومن ثم غالبا ما تحقق الجماعات الأقل عددا قدرا من الإشباع لأفرادها أكثر مما تحققه الجماعات الأكبر عددا، إذ يعتبر حجم الجماعة في هذا النوع من التصنيف، أحد الخصائص الأكثر أهمية من الناحية الإجتماعية، فقد تكون هنالك جماعات صغيرة أكثر تأثيرا من الجماعات الكبيرة، و تكون العلاقات الإجتماعية في الجماعات الكبيرة أكثر رسمية و أقل شخصية منها في الجماعات الصغيرة، و أن ازدياد الحجم يصاحبه ازدياد في عدد علاقات المكان الثانوي و ليس في العلاقات الشخصية.(أرنوف وبيتيج - 1983، ص 315).

1-3-5- الجماعة الرسمية و غير الرسمية: تسمى الجماعة بالرسمية إذا كان دور كل

واحد محددا و مكتوبا، مثل العاملون في مصلحة حكومية أو مؤسسة رسمية، أما بقية الجماعات التي يستترك فيها الفرد بصورة إختيارية، يمكن إعتبارها جماعات غير رسمية.(غريب سيد أحمد، ص 36، 1973). و يرى ابراهيم الغمري أن الجماعة الرسمية تتكون في المنظمات الرسمية لتحقيق أهداف معينة ترتبط بمصلحة تلك المنظمة، و يتم إنشاؤها بمقتضى قرار من سلطة رسمية أو قانون، و فيها يحدد دور كل فرد وفقا لطبيعة وظيفته، كما يبدو فيها تقسيم العمل بشكل أكثر وضوح، و يظهر ذلك في تماشي أهداف الجماعة مع أهداف المنظمة الإجتماعية، و الجماعة الرسمية رغم أنها تحدد السلوك المتوقع

من كل فرد، إلا أن طبيعة الاتصالات فيها لا تسمح بالاختلاط و التفاعل الإجتماعي و تبادل المشاعر و التعاطف و تكوين العلاقات الإنسانية العميقة و الحميمة بين أفرادها. أما الجماعة التي تتكون داخل المنظمة الإجتماعية بشكل تلقائي نتيجة لتواجد الأفراد في مكان واحد لمدة طويلة، فهي ما يمكن تسميته بالجماعة غير الرسمية، و هي عبارة عن تجمع أفراد معينين في ترابط إجتماعي و علاقات إنسانية من أجل إرضاء و إشباع حاجاتهم المختلفة، و مثل هذه الجماعات يكون لها نفوذ كبير داخل المؤسسة الإجتماعية، و تأثيرها جوهري على أفرادها و على مجتمع العاملين في تلك المؤسسة. (إبراهيم الغمري، ص 247، 1983).

1-3-6- الجماعة الدائمة و الجماعة غير الدائمة: يقصد بدوام الجماعة المدة التي تستمر فيها العلاقات قائمة بين الأفراد، و تختلف درجة الدوام من جماعة إلى أخرى، فبينما نرى أن هنالك بعض الجماعات التي تتميز بالدوام النسبي كجماعة النادي مثلا، كما نجد أن هنالك بعض الجماعات تستمر لفترة معينة ثم ينتهي عهدها.

وتتميز درجة الاتصال بالنسبة للجماعات الدائمة بالإستمرار و التكرار و شدة الإرتباط، كما تترك في نفوس الأفراد طابعا خاصا و ذكريات دائمة بجانب الأثر العميق الذي يهيمن على حياة الفرد لفترة طويلة نسبيا، حيث تتميز هذه الجماعة بوجود علاقات داخلية و مجموعة مشتركة من الأغراض بين أفرادها، و بقدر معين من الثبات والإستقرار، كما نجدها تشعر بالتجانس والاجتماع معا. (محمد حسن علاوي، ص 22، سنة 1998).

1-3-7- الجماعة الوظيفية: يمكن تصنيف الجماعات على أساس الأنشطة التي تمارسها

و الوظائف التي تقوم بها، إذ أن الجماعات تتغير من حيث الشكل و النشاط، مع أنها قد تبدو ثابتة، كما أنها تضيف لأعضائها عناصر جديدة تسد لهم وظائف معينة، و في هذا الإطار يمكن ضرب مثلا بنموذجين من الجماعات التي يمكن التمييز بينهما على أساس الوظائف التي تؤديها إلى أعضائها بهذه الوظائف و عضويتهم بكل منها، حيث أن الفرد ينتمي إلى عدد من الجماعات تعتبر بالنسبة إليه جماعات داخلية، تقدم له الأمن و النظام والإستقرار وإشباع الحاجات، و مستعد للدفاع عنها و التضحية من أجلها و ما عدى هذه الجماعات فهي جماعات خارجية، كمثال على ذلك قد تحدث خلافات بين لاعبي فريق كرة القدم، لكن إذا اختلف لاعب مع إدارة الفريق أو المدرب، قد يقف زملاؤه موقف المتضامن معه بإعتبار الإدارة أو المدرب جماعة خارجية، فالجماعة الخارجية هي الجماعة التي يشعر الفرد اتجاهها بأنها تقدم له المساعدة و التعاون، و قد يأخذ منها موقفا معاديا. (غريب سيد أحمد، ص 36، 1973).

1-3-8- الجماعة التنظيمية: تصنف الجماعات وفقا لدرجة تنظيمها، حيث أن الجماعة

المنظمة تكون العلاقات الإجتماعية و التفاعل بين أعضائها خاضع لبعد آخر أكثر من تنظيم الأفراد، و يتمثل هذا البعد في خاصية الضبط الإلزامي و خاصية التنظيم، و هذه التي تميز الجماعات المنظمة عن غير المنظمة، تعد سمة و خاصية هامة للمجتمعات الحديثة

المعقدة، حيث تعتبر العلاقات الاجتماعية و التفاعلات التي تحدث بين أفراد تلك الجماعات المنظمة، علاقات مضبوطة ملزمة.(جمال محمد أبوشنب، ص 213، دون سنة)

1-3-9- الجماعة المتجانسة و غير المتجانسة: الجماعة المتجانسة هي الجماعة التي تتشابه مشكلات أعضائها و ظروف حياتهم و خصائصهم الأساسية، بينما تعرف الجماعات غير المتجانسة بأنها متعددة المشاكل و الخصائص و أنماط الحياة.

1-3-10- الجماعات المفتوحة و الجماعات المغلقة: الجماعات المفتوحة هي الجماعات التي تسمح بانضمام أعضاء جدد إليها، و على العكس فإن الجماعات المغلقة عند بداية عملها، تصبح كيانا مستقلا لا يسمح بدخول أعضاء جدد إليها. (حسين حسن سليمان و آخرون، ص 119-120، 2005)

2 بناء الجماعة: عندما يلتقي مجموعة من الأشخاص في جماعة ما، فإنهم يقسمون العمل طبقا للأدوار المنوطة بكل منهم، كما يطورون أنماط السلوك و التي تمثل البناء الاجتماعي للجماعة، و يقصد ببناء الجماعة نمط العلاقات الثابت نسبيا بين الأجزاء المتميزة للجماعة.(معتز سيد عبدالله و عبد اللطيف محمد خليفة، ص 162، 2000). كما يعرف بناء الجماعة بأنه عبارة عن نظام من المراكز المختلفة التي تحدد طريقة سلوك الأفراد إتجاه بعضهم البعض.(محمود السيد أبو النيل، ص 204، 1984).

و من الباحثين من يرى أن بناء الجماعة يشير إلى الخطة التي تعمل الجماعة وفقا لها ومن الذي يقوم بها، حيث يدخل ضمن بناء الجماعة ليس فقط متطلبات العمل الذي يقتضي تقسيم المسؤولية، و لكن يدخل أيضا في نطاقها رغبة الأفراد و قدرتهم على القيام ببعض الأعمال و عدم قدرتهم على القيام ببعض الآخر.(مارفن شو، ص 364، 1998).

و يربط بعض الباحثين بين سير الدوافع و عملها في بناء الجماعة و إرتباطها بتلبية حاجات أعضاء الجماعة من خلال سلوكها، و التي تحقق أهداف الجماعة، حيث يعتبر إشباع الحاجات و تحقيق الدوافع عوامل فعالة و أساسية في إحداث التوافق بين الجماعة وآدائها لأدوارها. (عباس محمود عوض، ص 75، 1986).

و يستخدم لفظ مركز في الجماعة، للدلالة على موضع الفرد في بناء الجماعة، فهناك روابط تربط بين المراكز المختلفة للجماعة و بين بعضها البعض، فعند الحديث عن مشرف في عمل معين و عن رئيسه و عن الأفراد المرؤوسين، فإن ذلك يعني أن هذه الروابط التي تربط بينهم تدخل في نطاق علاقات السلطة بين هؤلاء الأعضاء، و كل مركز من المراكز التي يشغلها الأفراد، و العلاقات التي تقوم بينهم، تشكل بناء الجماعة.(مارفن شو، ص 366، 1998).

كما أن المركز المعين لوضع محدد هو نتيجة للخصائص الأخرى التي تؤدي إلى تمايز هذا الوضع عن الأوضاع الأخرى في الجماعة، فموضع القيادة عادة ما يمنح قيمة أكثر شمولا من الأوضاع غير القيادية، و يتطلب الوضع ذو النفوذ الأكبر، مركزا أعلى من الأوضاع

ذات النفوذ الأقل، و المركز أو المكانة التي يمثلها الفرد في جماعة ما، ليس ثابتا و إنما يتسم بالتغير في بعض الأحيان، خاصة إذا قدم العضو دليلا على تغير مقدار السمة التي تحددت على أساسها مكانته، أو إذا أعيد تحديد السمات التي تكون موضع تقدير الجماعة.

(عبد الحميد صفوت، ص 83 ، 1993)

ومن أهم العوامل التي تحدد بناء الجماعة ما يلي:

- **أهداف الجماعة:** وتشير إلى رغبة الجماعة في تحقيق أفضل أداء ممكن.
- **خصائص أعضاء الجماعة :** و تتضمن خصائص أعضاء الجماعة الجسمية و العقلية و النفسية و الإجتماعية، حيث أن هذه الخصائص تساهم بدرجة كبيرة في بناء الجماعة و تطورها، إذ أن التفوق البدني و العقلي يرتبط إيجابيا بظهور القيادة، و يساهم الأشخاص ذو الإتجاه الإيجابي نحو الآخرين في الرفع من درجة تماسك الجماعة.
- **البيئة الإجتماعية :** من العوامل التي تحدد بناء الجماعة هي البيئة الإجتماعية، حيث تؤثر على نمو الجماعة من خلال الخصائص الثقافية لمختلف الأماكن.

2-1- الهدف من تكوين الجماعة: إن الإنسان إجتماعي بطبعه، يرغب بأن يجتمع

بزملائه و أصدقائه، و من ثم تتكون بينهم العلاقات و الإشتراك و المساهمة في مختلف الأمور، و حل المشكلات و سلوك الأخذ و العطاء و المناقشة و إبداء الرأي، و ينضم الفرد إلى جماعة معينة للأسباب الآتية:

- إشباع الرغبات والحاجات السيكولوجية: يعتبر هذا أهم الأسباب لتكوين الجماعات،

فالفرد يرغب في تحقيق مصالح و أعمال معينة تدفعه للإشتراك في جماعة ما.

- الأخذ والعطاء: الفرد داخل الجماعة يقوم بسلوك الأخذ و العطاء، فهو يناقش و يبدي

الرأي و يعطي العون و المساعدة لغيره، و تقدم له أفراد الجماعة ما ينقصه من معلومات

سواء كان ذلك في مجاله الوظيفي أم في مجاله الرياضي أم غير ذلك من المجالات، مما

يسهل على الفرد حل الموضوعات المختلفة وتعديلها إلى الأفضل.

- الزمالة و الصداقة: يشعر الفرد داخل الجماعة بالارتياح والرضا و عدم التوتر، حينما

يجد من يشاركه إهتمامه من خلال تلك المشاركة في الحديث و التفكير و النشاط و

الانفعال و الاجتماع في مكان واحد لعدم الشعور بالضيق و الملل، و إنما لتجديد النشاط.

- الأمن و الجماعة: إن الفرد داخل الجماعة يشعر بالأمن والحماية، لما تقدمه له من

خلال مواقف متعددة.

- تبادل المعلومات و المعارف: إن الفرد في إطار المجموعة، يكتسب العديد من

المعلومات في أسرع وقت ممكن، عكس ما يكتسبه بمفرده.

- التقدم والمنافسة: إن الجماعة تثير المنافسة بين أعضائها، و من هنا يحدث التقدم

و النجاح، فالكل يريد أن يظهر قدراته و مهاراته، فتبدو المنافسة، و قد تشتد من حيث ما

يعتقده الفرد بأن المجموعة تعتبر حافزا له لبلوغ أهدافه و إثبات ذاته و تقدير الآخرين له، و

تحسين رتبته و وضعه بين أفراد المجموعة، و من ثم يصل التفكير و الطموح إلى مستويات عالية.

- الرغبة في الإنتماء: يرغب الشخص في الإنضمام للجماعة لتحقيق رغبات نفسية،

كالشعور بالقوة المستمدة من الجماعة أو الرغبة في الشعور بالتقبل الاجتماعي لمغالبة الشعور بالحرمان أو العزلة الإجتماعية، و قد تزداد أطماعه لتتحول إلى الرغبة في الشعور بالقوة من خلال قيادته لهذه الجماعة.

- تشابه المعتقدات والاتجاهات : يميل الأفراد إلى الإنتماء إلى جماعات تتفق و

معتقداتهم .(جون ديكت، ص 54، 2000)

2-2- النظريات المتعلقة ببناء الجماعة: من الصعب الوصول إلى فهم و إدراك أعماق

الجماعة، وذلك بسبب تعقد و تداخل المواقف التي تمر بها الجماعة، بحيث يصعب فصل أحد المواقف عن غيره من أجل الدراسة، كما أن كثير من المواقف الجماعية يصعب التنبؤ بها مسبقا، وقد يمثل ذلك صعوبة خاصة في الجماعة الكبيرة، و نظرا لأن الجماعة تتصف بالديناميكية حيث تخضع لعمليتي الإختلاف والتغيير، مما يتطلب الدراسة التي تستوجب

التعمق بمعرفة مفهوم الجماعة، ومنه نحاول الإستفادة من إسهامات النظرية للعلوم

الإجتماعية، و من الاتجاهات النظرية التي ازدهرت في ظل ديناميكية الجماعة، نجد نظرية

النسق الإجتماعي، الدور، التفاعل، النظرية التحليلية و نظرية المجال.

2-2-1- نظرية النسق الإجتماعية: فكرة الجماعة كنسق إجتماعي، يركز على

الإعتمادية المتبادلة بين أعضائها، أو بتعبير آخر أن الجماعة عبارة عن نسق إجتماعي يساعد كل عضو فيه الآخر، لإشباع إحتياجاته و لخلق بيئة تمكن من تحقيق هدف الجماعة إلى أقصى حد ممكن، حيث أن النسق الإجتماعي عبارة عن كل، و هذا الكل له مكونات و هذه المكونات متكاملة في هذا الكل، أي أن النسق الإجتماعي و إن كان يتكون من عدة أنساق فرعية، إلا أن الأنساق الفرعية متكاملة فيما بينها، بحيث يمكن النظر إلى النسق أو الجماعة على أنها وحدة واحدة.(جابر عوض سيد، ص 98 ، 2000).

وفكرة النسق الإجتماعي هي الأساس في النظرية الوظيفية، و التي تؤكد أن النسق الإجتماعي أو الجماعة لها أربع وظائف أساسية هي:

- التكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية.

- تحقيق الهدف.

- المحافظة على استمرار النسق.

- الحفاظ على تكامل النسق.

وفي إطار هذه النظرية فإن كل نسق له و وظيفة ليست مستقلة عن الوظائف الأساسية للجماعة ككل، و لكنها تخدم من ناحية معينة الوظائف الأساسية للنسق، و من ثم فإن وظائف الأنساق الفرعية من شأنها أن تتطافر و تتكامل لأداء الوظائف الأساسية للنسق الإجتماعي، و هذا ما يعرف بالتناسق الوظيفي، و النسق الإجتماعي يتكون من:

- مجموعة من الأجزاء.

- هذه الأجزاء مرتبطة مع بعضها البعض على نحو يحقق التناسق الوظيفي أو التكامل

الوظيفي فيما بينها مكونة بذلك نسقا إجتماعيا.

- توحيد هذه الأجزاء المترابطة في بنية تتسم بدرجات متفاوتة من التعقيد.

- تمارس هذه الأجزاء المترابطة أنشطتها على نحو منظم غير عشوائي، يؤدي إلى تحقيق

أهداف النسق الإجتماعي.

ويطلق مفهوم النسق الإجتماعي على المكانات المتفاعلة مع بعضها البعض في علاقات

متساندة تؤثر و تتأثر ببعضها البعض، فالمكافآت عبارة عن وحدات بنائية تكون أجزاء

النسق، ففوة الأعضاء تعتمد إلى حد كبير على إمكانياتهم من حيث علاقتها بحاجات

الآخرين. (جابر عبد الحميد جابر، ص 437 ، 1986).

أما كلمة نسق في أبسط معانيها، فهي قيام هذه الوحدة الشاملة التي تتألف من عدد كبير من

العناصر و المكونات المتفاعلة على الرغم من كثرتها و تعقدها، فهي بذلك تقتضي ضرورة

التسليم بأن كل جزء أو عنصر من عناصرها داخله في تكوين الكل، فكل نسق ينقسم إلى

عدد من الأنساق بوجود التساند و الإعتماد المتبادل الذي يهدف إلى تحقيق وظائف معينة

بين الأفراد والزمير الإجتماعية. (محمد محمود مصطفى، ص 156 ، 1994).

إن بناء المكانات التي تتفاعل في صورة نسق لا تتغير بل يظل تقريبا كما هو لفترات زمنية

معينة، حفاظا على تنظيم و ترتيب الوحدات البنائية، رغم أن معظم أعضاء الجماعة

المتفاعلين فيه، يتغيرون و يحل محلهم أفراد جدد، و مكانة العفو في الجماعة هو التجسيد الكلي للأجزاء المختلفة للجماعة و التي تربط بهذا الفرد و بمكانته في النسق.(حسن منسي، ص 34، 2001).

2-2-2- نظرية الدور: يمكن إعتبار الجماعة كوحدة من الأفراد المتفاعلين حيث يمارس كل منهم الدور الذي حدد له، و لتوضيح مفهوم الدور لابد أن نوضح معنى المركز و هو المنصب الذي يشغله الفرد في الجماعة ما يحكم حالته الإجتماعية، المهنية، تحصله العلمي أو مؤهلاته البدنية ولتقنية في حالة الجماعة الرياضية. و نعني بالدور الجزء الذي ينتظر من الفرد أن يلعبه أو السلوك الذي يؤديه في كل من سلسلة المراكز. (محمد محمود مصطفى، ص156، 1994). و لقد كان **لينتون LINTON** من المهتمين بنظرية الدور الإجتماعي، حيث حدد مفاهيم نظريته كآآتي:

- **الوضع الإجتماعي** : عبارة عن مكانة معينة في نسق إجتماعي يرتبط بعدد من الحقوق والواجبات.

- **الدور الإجتماعي** : السلوك المتوافق مع أنماط توقعات الآخرين و يرى **ميرتون Myrton**، أن كل وضع إجتماعي لا يتضمن دورا منفردا و إنما مجموعة تتعدد بتعدد العلاقات الإجتماعية، التي تربطه بأوضاع إجتماعية أخرى، و يسمى ميرتون هذا المركب "وحدة الدور الإجتماعي". و يتضمن الدور الإجتماعي، أربعة عناصر تساعدنا في الحكم على أداء الشخص لدوره و هي:

- مجموعة الأنشطة أو المظاهر السلوكية اللازمة و المطلوبة لمكانة معينة.
- موقف التفاعل، فكل دور يتضمن فردا أو أكثر من الأفراد الآخرين.
- مجموعة التوقعات و المعايير الإجتماعية و التفاعلات بين الأفراد.
- مجموعة القيم الوجدانية الإنفعالية و العاطفية.

و الإستفادة من مفاهيم هذه النظرية يتناول الأدوار المتوقعة لأعضاء الجماعة، حيث أن الفرد الذي يشغل مركزا معيناً في الجماعة أو فريق رياضي بالتحديد، له مكانة معينة و يؤدي عدة أدوار، تتحدد بعلاقاته من الأفراد شاغلي المراكز الأخرى عندما يتفاعل معهم في إطار التوقعات السلوكية المنتظرة منه، وتوزيع الأدوار بين أفراد الجماعة يحقق الهدف الجماعي، و كذلك يشبع الحاجة النفسية لعضو الجماعة.

و كذلك يساعد توزيع الأدوار في الجماعة على تسهيل الوصول إلى هدفها عن طريق تحقيق مطالب الجماعة، التي توجب قيام كل فرد فيها بدوره، و يمكن تصنيف أدوار أعضاء الجماعة إلى ثلاثة مجموعات:

١- الأدوار الوظيفية للجماعة (مطالب الجماعة): وهي ترتبط بالمهنية التي قررت الجماعة

القيام بها و الغرض منها، تسهيل و تنسيق جهود الجماعة.

٢- أدوار بناء الجماعة و المحافظة على استمرارها: تهدف إلى بناء الاتجاهات و

المحافظة على هذا النوع من السلوك المتمركز حول الجماعة والدوام والاستمرار.

-الأدوار الفردية: و هي التي توجه نحو إشباع الحاجات الشخصية للعضو و غالبا ما لا تكون متوافقة مع مطالب الجماعة أو مع أداء الجماعة بوظيفتها كجماعة متكاملة مثل أدوار العدوانى، المتسلط، المهرج و الأنانى...الخ، أي أن أعضاء الجماعة يقومون بالعديد من الأدوار منها ما يساعد الجماعة ويدفعها نحو التقدم والإنجاز. (د.سلى محمود جمعة، ص 37، 2000).

2-2-3- النظرية التفاعلية: ينظر أصحاب نظرية التفاعل للجماعة على أنها جهاز من الأفراد في حالة تفاعل أو نظام من الأفراد متفاعلين، و يعرف التفاعل الإجتماعى بأنه تنبيه و استجابة متبادلة للأشخاص في موقف علاقة إجتماعية، و هذا التفاعل تنظمه العادات و المعايير (هومانز Howmans) إطارا يمهل فهم الجماعة، و أهم محاور هذا الإطار هي النشاط، العاطفة التفاعل و المعايير، و هي مفاهيم تشير إلى العمليات التي يقوم بها الأشخاص كالمشاعر و الاتصالات و المعايير التي ينصاعون إليها. (لويس كامل مليكة، ص 180 ، 1989).

ويفترض هومانز Howmans أنه كلما زاد التفاعل بين الأشخاص، كلما زاد إحتمال مشاركتهم في المشاعر و العواطف و في الاتجاهات، و كلما زاد إحتمال سلوكهم كجماعة تعمل في سبيل هدف مشترك، إلا أن هذه العلاقات السليمة لا تكون إلا إذا توفرت ظروف معينة، منها عدم وجود عوامل معوقة مثل حب السيطرة و الأنانية.

ويرى كذلك أنه بقدر ما تزيد شدة العلاقات السليمة و الموجبة داخل الجماعة، فإنه يصاحبها نبذا وكرهية للأشخاص خارج الجماعة، و كلما تساوت تقريبا المكانات الإجتماعية لعدد من الأشخاص، كلما زاد إحتمال التفاعل بينهم، و كلما اقترب الفرد من تحقيق معايير الجماعة، كلما زاد التفاعل الصادر منه اتجاه أعضاء الجماعة الآخرين و زاد التفاعل الذي يتلقاه منهم، و يمكن أن نسمي هذا الشخص الأقرب و الأكثر تفاعلا "بالقائد". (لويس كامل مليكة، ص 426 ، 1989).

و من جهة أخرى يرى هومانز أنه كلما ارتفعت مكانة الفرد داخل الجماعة، كلما إزداد إلتزاما بمعاييرها، و عندما يتعرف عن المعايير التي وضعتها الجماعة لنفسها، فإنها غالبا ما تتغاض عن ذلك و يمكن أن يصبح هذا الإنحراف معيارا أمام باقي أعضاء الجماعة.

2-2-4- النظرية التحليلية: أهم ما جاء في هذه النظرية تركيزها على الدافعية و الآليات الدفاعية للفرد، و أهم مفاهيمها التقصص و النكوص و ميكانيزمات الدفاع اللاشعور، ففي الجماعة يسهل التعبير عن الاتجاهات النكوصية أو السلوك النكوصي، و يختلف باختلاف العوامل مثل الجو الاجتماعي و فترة دوام الجماعة و ثباتها الإنفعالي و إترانها، و نلاحظ أن الفرد يقل قلقه و تقل حاجته إلى اللجوء للأنماط الدفاعية، كلما كان الجو الاجتماعي داخل الجماعة سمحا، و لهذا يمكن للجماعة أن تلعب دورا في نمو شخصية الفرد و إشباع حاجاته النفسية، و ذلك من خلال:

- الشعور بالإنتماء و المكانة.

- الوقاية من التهديد الواقعي أو المتخيل.

- تأكيد إحترام الذات.

- نقص الحاجة إلى ميكانيزمات الدفاع.

- ضبط الرغبات الطفيلية والسلوك العاطفي.

- توجيه العدوان غير الضروري نحو مصادر الخطر. (نفس المصدر السابق، ص 437)

2-2-5- الإِتجاه الماركسي: تعالج النظرية الماركسية كثيرا من القضايا المتعلقة

بالتنظيمات الإِجتماعية و مقدار تأثيرها على مستوى الأداء والإنتاجية، كالصراع الطبقي، و

البناء الإِجتماعي و قضايا الإنتاج و ظروف العمل المتنوعة و قضايا التغير و التطور

ضمن التنظيمات الصناعية وخارجها. و يتكون البناء الإِجتماعي للتنظيم بمعناه العام

(المرادف لمفهوم المجتمع)، وفق المنظور الماركسي من بنيتين أساسيتين.

1 - البنية التحتية.

2 - البنية الفوقية.

وتتألف البنية التحتية من علاقات الإنتاج و قوى الإنتاج و تتألف البنية الفوقية من السياسة

و القانون و الفن و الأدب و الفلسفة و الدين، و يحدث التغير في البناء الإِجتماعي نتيجة

التفاعلات التي تحدث في البنية التحتية، أي بين قوى الإنتاج و علاقات الإنتاج و التي

يسمىها ماركس بالعلاقات الإِجتماعية.

و يبين التحليل الماركسي أن أسس التناقض داخل كل البناء الاجتماعي مرتبطة بعاملين أساسيين هما ظروف موضوعية معطاة (قوى الإنتاج و علاقات الإنتاج)، و ضرورات بشرية مقرونة برغبة تفصح عن نفسها بشكل حاجات متجددة و متطورة (الأخرس صفوح، ص 85 ، 1984).

و يعطي التحليل الماركسي أهمية بالغة و أساسية للظروف الموضوعية على أنها " المركب الكلي للقوى الطبيعية و القوى التقنية و التنظيم الاجتماعي الذي يهدف إلى كفاية حاجات الإنسان الضرورية الاقتصادية (نفس المصدر السابق ص 87)، و لم يهتم التحليل الماركسي بأثر القيم المحفزة للتغيير و التطوير التي تؤثر في البناء الاجتماعي.

- **ماكس فيبر و التنظيم البيروقراطي** : يرى معظم علماء الاجتماع أن **ماكس فيبر** هو أول من حاول تقديم نظرية شاملة حول التنظيمات البيروقراطية، فاتصفت أطروحته بالإتساق المنطقي و ميز مفهوم السلطة عن مفهوم القوة و التأثير، و حسب فيبر فإن أهم ما يحقق التوازن في التنظيمات الاجتماعية، هو وجود تسلسل رئاسي يحقق الإستقرار و التنظيم وفق نظام متكامل من الحقوق و الواجبات و ضمن قواعد موضوعية تتم من خلالها ممارسة الضبط الاجتماعي الذي يحمل طابع الشرعية، من أجل تحقيق أعلى مستويات الأداء و الإنتاجية. (الحسيني السيد، ص 44-46، 1985).

و يعتمد فيبر في تحليله للبناء الاجتماعي على القيم الأخلاقية و الدينية، معتبرا أن قوة البناء الاجتماعي مرتبط بقوة القيم و مدى تطبيقها، كما يركز على مفهوم الفعل الاجتماعي

و العلاقات الإجتماعية المتبادلة. (النظرية الإجتماعية و دراسة التنظيم، دار المعارف مصر، طبعة 1، 1975).

2-2-6- نظرية المجال: ظهرت فكرة المجال في الكثير ممن الدراسات و البحوث التي قام بها كيرت ليفين Kurt Levin، و ملخص هذه النظرية أن السلوك هو حصيلة عوامل المجال الحيوي، المتوقفة بعضها على البعض و التي تستوجب وجود بعضها البعض. و كان ليفين يرى أن "علم النفس هو الأولى من العلوم العيادية لدراسة الإنسان في المجال، و يرى من جهة أخرى أن الإنسان كائن حر الإرادة و الإختيار، له عالمه الباطن الذي يؤثر في البيئة بقدر ما يتأثر بها، و له ماضيه و مستقبله السيكولوجي إلى جانب حاضره الذي ليس هو وليد الموقف الراهن وحده، يقدر ما هو وليد الماضي و الحاضر و المستقبل، أي أن المجال النفسي أوسع و أعقد من المجال في العلوم الطبيعية، فالمجال الحيوي يجمع:

- العناصر الفيزيائية: المكان الذي يوجد فيه الشخص.
- المجال الإجتماعي: أي الوسط والأشخاص الذي يتفاعل معهم وعلاقتهم.
- المجال النفسي: أي شخصية الفرد ذاته و ماتحويه من قيم، أمان، ميول. (كمال دسوقي، ص183 ، 1989).

ثم إن المجال الحيوي لا يقتصر على عناصر المواقف الراهنة النفسية و الإجتماعية و الفيزيقية، بل يتعداه إلى ضرورة مجال الشخص العام بمعنى، أن المجال الحيوي يتعدى المكان و الزمان و يجمع إلى جانب الموقف الراهن، الخبرة الماضية و الآمال و الرغبات

المستقبل، أي أن سلوك الشخص في موقف معين، يتأثر إلى جانب عوامل الموقف الراهن بالزمن الماضي، الحاضر، و المستقبل.

و من هنا يمكن أن ننظر إلى السلوك الجماعي نظرة تعترف بالحالة الفردية و بالقوانين العامة في نفس الوقت، و يكون تحليل بناء الجماعة ديناميكيا والسلوك نفسه سواء كان فرديا أو جماعيا ديناميكيا، فإذا كان التغيير في جزء، يتبعه تغيير في كل الأجزاء الأخرى، فالجماعة في ضوء هذه النظرية ليست مجرد مجموعة من الأفراد يعتمد كل منهم على الآخر، و لكنها جماعة الأشخاص الذين يريدون سيكولوجيا بالعلاقات بينهم الذين يتحركون نحو هدف اتفقوا عليه جماعيا، و يتكون من هذا التفاعل بين الأفراد، نسيج من العلاقات تحدث فيه أفعال الأفراد تلقائيا و تتكامل تفاعلاتهم بصورة يشارك فيها الكل في توترات سيكولوجية، فالجماعة في نظر ليفين، هي مجال من القوى لا يعادل مجموعة نظم التوتر التي تكونه.

في ضوء المفاهيم السابقة أي المجالية، يمكن تعريف تماسك الجماعة على أنها " مجموعة من قوى المجال التي تؤثر في الأعضاء لتبقيهم في الجماعة "، و تتوزع هذه القوى توزيعا مختلفا، فقد يتماسك بعض الأعضاء أكثر من غيرهم بعضويتهم في الجماعة، و قد يكون أكثر أهمية من غيرهم و يحاولون التأثير في الأعضاء الآخرين للبقاء في الجماعة، و من هنا ينبغي أن ننظر إلى الأحداث الإجتماعية على أنها نتاج مجموعة من الكيانات الإجتماعية المتواجدة معا، مثل الجماعات و الجماعات الفرعية، و من الخصائص الرئيسية

لهذا المجال، الموضع النسبي للكيانات و هي أجزاء داخل المجال و يمثل ذلك الوضع

النسبي لبناء الجماعة.(د.سلى محمود جمعة، 2000، ص 59)

3 -دينامية الجماعة: تعرف الدينامية أحيانا بأنها مذهب، و في هذه الحالة يكون المذهب

الدينامي مقابل للميكانيكية و يفسر جميع الظواهر المادية بقوى لا ترجع إلى الكتلة و

الحركة، و يكون الموجود متحرك بذاته و يستخدم مصطلح دينامي بمعنيين:

يستخدم أحيانا بمفهومه مضادا بمفهوم بنائي و معناه حينئذ ما يتضمن التحول

و السيرورة، و أحيانا أخرى يستخدم بإعتباره مضادا لمفهوم "الأنا"، و معناه حينئذ ما يتضمن

من تغيرات مترابطة فيما بينها تبعا لقوانين ضمنية، كما يتضمن زيادة على ذلك معنى القوة

الدافعة و نوعا من الغائبة، و تعرف الدينامية في هذه الحالة، الكل العضوي في مقابل الكل

الذاتي الإضافي، و في مجال علم النفس كانت تعرف الظاهرة النفسية قديما بمثابة مجموعة

من الأجزاء، و أن العلاقات بينهما إضافية، لكن تطور علم النفس قضى أن تكون الظاهرة

النفسية كل دينامي، بمعنى أن الظاهرة لم تعد حاصل جمع الأجزاء أو العناصر، بل هو

تفاعل هذه الأجزاء و العناصر، و في ظل هذين المعنيين يمكن تعريف علم ديناميات

الجماعة قاموسيا، بأنه العلم الذي يهتم بالدراسة العلمية المنظمة للجماعة من حيث تكوينها

و نموها و نشاطها و إنتاجها و ما يرتبط بها جوانب أخرى، بغية الوصول إلى القوانين

العامة التي تنظم هذه الجوانب.

ومن الناحية الإصطلاحية، فقد عرف سعد جلال دينامية الجماعة بأنها ذلك الفرع من علم النفس الإجتماعي، الذي يبحث في تكوين الجماعات التي تقوم بتوجيه نفسها و التغييرات التي تطرأ عليها ووظائفها، و لا تتكون الجماعات و لا يطرأ عليها التغيير بشكل أوتوماتيكي، و لكن بمجهود الجماعة في سبيل حل مشاكلها وإشباع حاجاتها.

فالجماعة الدينامية في عملية مستمرة في إعادة بناءها، و ملائمة أعضائها للتخفيف من التوترات و إبعاد الصراع و حل المشاكل المشتركة بين الأعضاء.

3-1- مفهوم دينامية الجماعة: تعرف الدينامية على أنها مجموعة من المثيرات

والاستجابات التي تحدث داخل الجماعة في المواقف المختلفة التي تمر بها، فإذا أصدر الفرد سلوكا معيناً داخل جماعته، فإنه سوف يقابل بالعديد من الإستجابات من باقي الأفراد، و بذلك يحصل تفاعل إجتماعي و نفسي، أشبه ما يكون بتفاعل كيميائي.

ويرى "كولي" أن هذه القوى المؤثرة في العلاقات على شكل تفاعلات تؤدي إلى تغيير يحدث تأثيراً في اتجاهات الجماعة، و يمتد هذا التغيير إلى اتجاهات الأفراد و سماتهم الشخصية و إهتماماتهم و مهاراتهم، و إلى غير ذلك من خلال عمليات التفاعل الإجتماعي. و لعل

ليفين LEWIN يسير في هذا الاتجاه، إذ يرى أن الجماعة هي الكل دينامي، و أي تغيير في حالة الجزء من هذا الكل يؤدي إلى تغيير حالة الأجزاء الأخرى، وليس جوهر الجماعة في تشابه الأعضاء أو عدم تشابههم، بل في اعتماد بعضهم على البعض الآخر، و أن درجة الإعتماد المتبادل بين أعضاء الجماعة يتراوح بين التفكك والوحدة المتماسكة. و يعرفها

"بونز" بأنها "فرع من فروع علم النفس الإجتماعي، يبحث في تكوين و بناء الجماعة و تغييرها عن طريق جهود أعضائها لإشباع حاجاتهم".

إن السيرورة التي تعرفها الجماعة عن طريق مختلف التفاعلات، قد تؤدي إلى تقدم الجماعة ونموها، و قد تأخذ شكل صراع و تنافس شديد يؤدي إلى انحدار الجماعة و الحط من مستواها، و قد تتشابه طبيعة التفاعل في كل الجماعات و ينتج عن هذا التفاعل تقبل أو رفض، نبذ أو استتكار، تجاهل بين الأفراد، صداقات و مودة و غيرها، فأسلوب التقبل و النبذ، له تأثير قوي على الأفراد، و تتأثر الدينامية في الجماعة بعدة عوامل هي:

- شخصية الفرد: ذلك أن الجماعة تزهو و تنمو، عندما يتوفر لديها أفراد إيجابيون متعاونون ذو آراء شخصية بناءة و مقترحات سليمة و القدرة عن تنفيذ المخططات، بينما تتحدر الجماعة إذا كثر فيها الأعضاء المغرورون ذوي الآراء المتصلة، و المعارضون السلبيون الذين يعارضون كل تقدم و يميلون إلى إستخدام السلطة.

-ثقافة الأفراد وظروفهم الإجتماعية.

-الظروف الأسرية : تحمل المسؤولية، التبعية، الإتكالية و ضعف الثقة بالنفس.

-التجارب الإجتماعية و الخبرات السابقة.

-التنافس على القيادة.

ومن الناحية الإستيمولوجية، تشير كلمة ديناميكية إلى معنى القوة، أما مصطلح " ديناميكية

الجماعة "، فتنسب أغلب الدراسات إستخدامه أول مرة إلى " كورت ليفين " سنة 1944،

عندما كان يتحدث عن العلاقة بين النظرية و التطبيق في علم النفس الإجتماعي. و يعرف

"هيزونوف" ديناميكية الجماعة قائلا: "إن هذا التعبير مأخوذ في معناه الواسع و يهتم

بمجموعة المركبات و التطورات التي تتدخل في حياة الجماعات، و خاصة جماعات "وجها

لوجه"، أي الجماعات التي يكون أعضاؤها جميعهم موجودين سيكولوجيا بالنسبة لبعضهم

البعض، و يجدون أنفسهم على علاقة متبادلة و تفاعل تقديري".

وتتحكم في ديناميكية الجماعة جملة من الضوابط منها:

-الأعراف: و تشمل كل القواعد المحددة للسلوكيات المقبولة أو المنبوذة، سواء المفروضة

من قانون المؤسسة أو من عند القائد، أو المتعارف عليها من طرف أعضاء الجماعة مثل

(أساليب للنقاش و الإستئذان).

-الأهداف: و تتنوع هذه الأهداف الموجهة لنشاط جماعة الفصل حسب مصدرها، فهناك

أهداف مسطرة من طرف الوزارة الوصية، يتم تحديدها مسبقا و هناك أهداف تبرز كنتيجة

لحياة الجماعة و ديناميتها.

-المهام أو الأدوار: يبقى لكل عضو من أعضاء الجماعة بمن فيهم المدرب، وظيفة و

دور تتوقع منه جماعة الفصل والمؤسسة التربوية.

-القيادة: يجسدها القائد في بداية تجسد الجماعة، وهي إما أن تكون ديكتاتورية حيث يقرر

القائد كل شيء، أو ديمقراطية يسمح فيها بالمناقشة و اتخاذ القرار، أو فوضوية حيث يغيب

القائد إجرائيا لتبقى قيادته رمزية. (محمود عكاشة، ص 56 ، 1995)

3-2- اتجاهات البحث في دينامية الجماعة: هنالك ثلاثة اتجاهات أساسية و هي:

- الاتجاه السوسيومترى : تعد سوسيومترية جاكوب مورينو (1869-1974)، و هو طبيب و عالم نفسي أمريكي، كانت بدايته في البحث في دينامية الجماعات ما بين (1910 و 1914)، في تكوين جماعات الأطفال، واضعا بذلك اللبنة الأولى للعلاج النفسي للجماعة، و يعرف مورينو السوسيومترية على أنها علم قياس العلاقات بين البشر، و تهتم بالدراسة العلمية للخصائص النفسية و الإجتماعية بواسطة طرق تجريبية و النتائج المستمدة من تطبيق للمبادئ الكمية.

وتمثل السوسيومترية في الاعتقاد أن البشر يرتبطون فيما بينهم بعلاقات كالتعاطف والتنافر واللامبالاة، و يمكن أن تقاس العلاقات عن طريق إستبيان، و يقود تفرغ المعلومات المجمع إلى وضع خريطة الروابط السوسيووجدانية داخل الجماعة و معرفة الأفراد المنعزلين و المهتمين و المنبوذين، و كذلك النجوم عن طريق السوسيوغرام الذي يمثل التخطيط البياني لهذه التكتلات، ويعرف مورينو السوسيوغرام قائلا " أنه وسيلة لقياس النظام الإجتماعي للجماعة، و هو طريقة البحث عن البنيات الإجتماعية من خلال قياس الإنجذابات و التنافرات الموجودة بين أعضاء الجماعة، و يحدد وضعية كل شخص داخل الجماعة التي ينتمي إليها. (http://www.hasnlalia.com/2015/10/blog_13hthl)

- الاتجاه الدينامي: هو الاتجاه القريب من علم النفس الإجتماعي في دراسة الجماعات، و يرتبط هذا الاتجاه بإسم ليفين الذي أسس مركزا متخصصا في دراسة ديناميات الجماعة،

و قد اعتمد إتجاه البحث في هذا المركز على أفكار **ليفين** النظرية المرتبطة بصياغة نظرية المجال عنه، و التي أرست أساس دراسة الجماعة، و تقوم الفكرة الأساسية في نظرية المجال على قوانين السلوك الإجتماعي لتحديد القوى النفسية و الإجتماعية، و أنه يمكن تعيين هذه القوى في الجماعة و قياسها، و كانت جملة نتائج هذه الدراسات هو ما يسمى بالاتجاه الدينامي في دراسة الجماعة.

- **الاتجاه السوسولوجي** : أرسى قواعد هذه الطريقة " مايو " و خاصة في إختيار هورتون المشهور، ففي هذا الاختبار غير " مايو " من ظروف العمل في الجماعة التجريبية "إنارة أماكن العمل"، و ذلك من أجل زيادة الإنتاج في شركة "ويستون الكتريك"، و قد لاحظ زيادة الإنتاج في الجماعة التجريبية، بينما الجماعة الضابطة لم يطرأ عليها أي تحسين، و عند تكرار الإختبار مع زيادة التحسينات التي أدخلت على ظروف العمل (نظام دفع الأجور، فقرات إضافية للراحة) كانت نفس النتائج.

(<http://handi.socio-bloysport.com/2011/1/bloy-post26.html>)

3-3- طبيعة دينامية الجماعة: إن ديناميكية الجماعة تولي إهتماما للتفاعل المصاحب

للتغيير الحاصل داخل الجماعة، و في هذا الصدد يمكن أن نشير إلى بعض القواعد التي

تضم هذا الموضوع و طبيعة آثاره المختلفة، حيث تحقق الجماعة لأفرادها العديد من

الأهداف و المصالح، مثل الدفاع عن مصالح أعضائها، إرشاد سلوكهم الإجتماعي، إشباع

حاجاتهم الإجتماعية في التعاون والإنتماء، و إثبات الذات و المشاركة الوجدانية و الشعور

بالأمن و الرضا و الإعتراز بالجماعة، إلى جانب أن الجماعة تكسب أفرادها العديد من المهارات و الخبرات، مثل القدرة على الإبتكار و الإبداع و تنمية المهارات الجماعية و إكتساب الاتجاهات و القيم والمبادئ من خلال التفاعل الإجتماعي، و يؤدي الإنضمام إلى الجماعة زيادة الإنتاج و سرعة معدله، فما يتعلق بالنشاط الحركي و التشجيع المتبادل بين الأفراد، ففي الجماعة يميل الأفراد لتعديل آرائهم و معتقداتهم تبعاً للآراء السائدة في الجماعة، كما ينتج عن المناقشات الوصول إلى أحكام أكثر صلاحية و صدقا عن تقدير الشخص الواحد، حيث تساهم القرارات الجماعية في تغيير سلوك الأفراد بشكل أكثر وضوح من القرارات الفردية.

إن مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات الخاصة بالجماعة يزيد من درجة إلتزام الأفراد بالمعايير كما يزيد من تماسك الجماعة. إن وضوح هدف الجماعة و ملاءمته لأعضائها، سلامة معاييرها، متانة بنائها و شيوع الجو الديمقراطي، تشابه خصائص الفرد مع الجماعة، تلبية الجماعة لحاجات الفرد وإشباعها، مشاركة أفرادها في القيادة، و تخطيط أهداف الجماعة و وضع معاييرها، كلها عوامل أساسية تؤدي إلى زيادة جاذبية الجماعة. (محمود فتحي عكاشة، ص134، 1998).

4- العلاقات الإجتماعية داخل الجماعة: من صفات الكائن البشري وجود علاقات بينه وبين الآخرين، إذ أن وجود الجماعة البشرية يعني بالضرورة وجود تفاعل إجتماعي، بغض النظر إذا كانت هذه الجماعة صغيرة العدد أم كبيرة، و من البديهي أن يكون دور يرضى

لنفسه أن يكون هامشياً مع كونه ضمن الجماعة، لذا نجد أن بعض أفراد الجماعة يشعرون بالراحة و الإطمئنان و يتمتعون بالصحة النفسية و تحقيق الذات، لوجودهم ضمن الجماعة و البعض الآخر يشعر بالضيق و الإضطراب و القلق و الإحباط من تعاملهم مع أفراد الجماعة، ورغم كل هذا فلا بد للفرد من أن يعيش ضمن الجماعة حيث يسعى باستمرار للتكيف، و من أجل هذا يتنازل عن بعض خصائصه دون أن يؤثر ذلك سلباً على مفهوم الذات لديه، و ذلك لضرورة وجوده داخل الجماعة. (حسن منسي، ص 17، 2001)

4-1- مفهوم العلاقات الإجتماعية: عرفت العلاقات الإجتماعية بأنها الروابط والآثار

المتبادلة بين الأفراد و المجتمع، و هي تنشأ من طبيعة إجتماعهم و تبادل مشاعرهم و إحتكاكهم ببعضهم البعض، و من تفاعلهم في بوتقة الجماعة أو المجتمع، كما تعتبر العلاقات الإجتماعية أنها التأثير المتبادل بين سلوك الأفراد و الجماعات من خلال عملية الإتصال. (محمد عاطف غيث، ص 229، 1979) و تعتبر العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد في جماعة ما نتيجة تفاعلهم مع بعضهم البعض، من أهم ضروريات الحياة، و لا يمكن تصور أي جماعة إجتماعية أن تسير في طريقها بنجاح، ما لم تسعى جاهدة في تنظيم علاقتها الإجتماعية، و من الملاحظ أن العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد تكون:

- علاقات إجتماعية وقتية: و هذه العلاقات لها وقت معين، بحيث تبدأ و تنتهي مع

الحديث الذي يحقق هذه العلاقة.

• علاقات إجتماعية طويلة الأجل : و هو نموذج التفاعل المتبادل الذي يستمر فترة معينة من الزمن، و يؤدي إلى ظهور مجموعة توقعات إجتماعية ثابتة.

• علاقات اجتماعية محدودة: و هي من نماذج التفاعل الاجتماعي بين شخصين أو أكثر، كما أنها تنطوي على الاتصال الهادف و المعرفة المسبقة بسلوك الشخص الآخر.

(محمد عاطف غيش، ص 437، 1979).

إن الحياة الإجتماعية تنشأ عندما يتفاعل الأفراد فيما بينهم مكونين جماعات ينتج عنها مجموعة من العلاقات الإجتماعية و التفاعلات التي تعتبر المحور الأساسي في حياة الفرد، و الجماعة لا تصبح جماعة إلا إذا تمكنت من إقامة علاقات و روابط بين أعضائها، و هذه العلاقات و الروابط يمكن أن تتغير بمرور الوقت، فقد تتقوى أو تضعف. (السيد عبد الحميد عطية، ص 153، 2004)

4-2- شبكة العلاقات الإجتماعية: تعني شبكة العلاقات الإجتماعية مجموعة العلاقات الضرورية، الناتجة عن الإتصال و الأفراد والأفكار والأشياء. (نورة خالد السعد، ص 199، 1998).

و العلاقات الإجتماعية هي التي تشكل هذه الشبكة، و الأعضاء المكونين للجماعة يقومون بوضع معايير يتفقون عليها مع بعضهم البعض، و بالتالي يمارسون نوعا من الضغط على أنفسهم من خلال الإمتثال لتلك القواعد والمعايير، و عندما لا يتفاعل الأفراد فيما بينهم، تقل إتصالاتهم إلى الحد الأدنى و بالتالي فإن شبكة علاقاتهم تكون إلى حد ما ضعيفة، و

كنتيجة لذلك تختلف المعايير الإجتماعية و يصبح الضبط الإجتماعي و تبادل المساعدة داخل الجماعة، إذ تصبح أكثر تفككا و أقل إستمرارية، فالتفاعل الإجتماعي و قضاء الحاجات و المشاركة في التفكير و التعاون و تحمل المسؤولية، من شأنه أن يؤثر في اختيار الفرد للجماعة التي سينتمي إليها. (نوال محمد عطية، ص 70)

4-3- خصائص العلاقات الإجتماعية: تتميز العلاقات الإجتماعية بثلاث خصائص هامة

و تعرف بأنها مركبة، متعددة و متشابكة. و هذه الخصائص ليست مرتبطة بعدد الأفراد المشكلين للجماعة، و تبعا لتعدد الأفراد يمكن أن تكون العلاقات الإجتماعية مفردة أو جماعية أو مختلطة، فهي مفردة عندما يكون كل طرف من أطراف العلاقة فرد واحد، ويعرف هذا النوع بالعلاقات الإجتماعية الأولية، أما في العلاقات الجماعية، يكون أطراف العلاقة مجموعة من الأفراد، حيث تمتاز العلاقات الإجتماعية بالتنوع، إذ تقوم على الإدراك المتبادل و الإحساس بوجود شيء أو عقيدة ما، يشرك فيها أفراد الجماعة كلهم. (إسماعيل علي سعد، ص 24 ، 2002).

4-4- طبيعة العلاقات الإجتماعية : و نذكر العناصر التالية:

- **التعاون:** يعد التعاون من العمليات الإجتماعية التي تجمع الأفراد فتكون ممارستها محببة لديهم، ويرجع الفضل في ترويض الأفراد عليها إلى الأسرة أولا ثم البيئة الخارجية، لأن وحدة المصالح ووحدة الأهداف تؤدي بالأفراد إلى التعاون لتحقيق المصلحة المشتركة والخير العام. و يرى بعض دارسي علم النفس إلى أن التعاون عملية إجتماعية، غير أنه يستجيب

مع بعض الدوافع الفطرية الكامنة في الطباع الإنسانية وقد أثبت آدم سميث أن الإنسان ولو أنه مسير بدوافع المصلحة الشخصية، إلا أن النظام الطبيعي يوجب إليه بتحقيق مصلحة الآخرين وهو بصدد تحقيق مصلحته. (محمد زيدان مصطفى، ص 81، 1986).

و التعاون كما يراه "أرنولد جرين" هو العمل المستمر بين شخصين أو أكثر بإنجاز عمل أو تحقيق هدف مشترك، كما يعني التعاون وجود أبعاد غير مادية في العلاقات بين الأفراد، أي أن علاقات البشر ذات طبيعة إنسانية لا تتأسس على المنفعة الشخصية وحدها، ومن ثم فهي ليست علاقات مجردة أو تعاقدية نفعية محضة، بل هي علاقات عضوية مركبة، و التعاون مبدأ يضم مجموعة من المفاهيم الأخلاقية كالترايط و التعاون والإيثار، و يرى هنري أن التعاون بين الأشخاص بفاعلية في حياة الجماعات ومشاركة الجماعات في المجتمع تبدو ضرورية والتعاون يطلق على أشكال العمل و التظافر بين الأفراد والجماعات، فمن سمات الجماعة المتعاونة أنها مستمرة ومتوازنة، كما تتاح لها فرص النمو و التطور على عكس الجماعات المتصارعة، و لهذا فإن التعاون ظاهرة إجتماعية قيمة. (جمال محمد أبوشنب، ص 234 ، دون سنة).

- أنواع التعاون:

- التعاون المباشر: و يندرج تحت هذا النوع جميع مظاهر النشاطات التي يقوم بها الأفراد

معا بأعمال متشابهة أو الإشتراك في عمل شيء آخر، مثل النشاطات التي يقوم بها

اللاعبين في فريق ما.

- **التعاون غير المباشر** : و يندرج تحت هذا النوع، جميع مظاهر النشاطات التي يقوم فيها الأفراد بأعمال غير متشابهة، بغية تحقيق غاية واحدة.

- **أهمية التعاون** : يعتبر التعاون ضروريا وهاما لنشئة وتكوين الشخصية إذ تنمي هذه الأخيرة الشعور الجماعي داخل الجماعة وتدفع أفرادها إلى العمل سويا بفعاليات مشتركة، و التعاون داخل الجماعة له دور هام في عملية البقاء، و يتضح ذلك في حياة الفرد و تعامله مع المحيطين به، كما أنه إرضاء لحاجات الفرد مثل التقدير و الأمن و الحاجة إلى حب الآخرين، فيتعلم الفرد أسلوب الأخذ و العطاء والعمل في سبيل هدف مشترك.

4-5- التفاعل الإجتماعي: يتخذ التفاعل الاجتماعي صورا و أساليب متعددة، فقد يحدث

التفاعل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بين عدد محدود من الأفراد أو عدد كبير، و يأخذ أنماطا مختلفة تتمثل في التعاون و التكيف و المنافسة و الصراع، و حينما تستقر أنماط التفاعل و تأخذ أشكال منتظمة، فإنها تتحول إلى علاقات إجتماعية، و قد جرت العادة بين الدارسين على التفرقة بين العلاقات المؤقتة و العلاقات الدائمة من حيث درجة الثبات والانتظام و الاستقرار، كما أن تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، ينتج عنه آثار مختلفة على خبرات و سلوكات الأعضاء المكونين للجماعة، مثل التغيير في الإدراك الحسي

والتمايز الانفعالات والتفكير وملامح الشخصية. (جابر عوض سيد، ص 96، سنة 2000).

ومن جهة أخرى يتضمن التفاعل الإجتماعي التأثير المتبادل لسلوك الأفراد والجماعات الذي

يتم عادة عن طريق الإتصال الذي يتضمن بدوره العديد من الرموز و هنالك علاقة بين

أهداف الجماعة و ما يتطلبه تحقيق الأهداف من تفاعل إجتماعي يسهل وصول الجماعة إلى تحقيق أهدافها، فحينما يتقابل عددا من الأفراد وجها لوجه في جماعة، يبدأ الإتصال والتفاعل بين هؤلاء الأفراد، و يتم عن طريق اللغة و الرموز و الإشارات و تنوع الثقافة التي يعيش فيها الفرد و الجماعة و نمط التفاعل الإجتماعي، و لهذا تكون أكثر دقة لو وضعنا في حسابنا مفهوم التفاعل الإجتماعي الثقافي.

و التفاعل الإجتماعي بصورة عامة هو العملية التي يرتبط بها أعضاء الجماعة بعضهم البعض عمليا و واقعيًا، و في الحاجات والرغبات والوسائل، أما التفاعل الإجتماعي الإجرائي، فهو ما يحدث عندما يتصل فرد أو أكثر و ليس بالضرورة إتصالا ماديا، و يحدث لذلك تعديل السلوك. و من أهم مظاهر السلوك الإجتماعي كما يراه علماء النفس الإجتماعي، تقييم الذات و الآخرين و إعادة التقييم و التقويم المستمر، و أن التأثير في التفاعل الإجتماعي، يتوقف على شخصية الفرد ومكانته الإجتماعية. (محمد شفيق، ص 48، 1998).

و قد أشار سعد جلال إلى أن التفاعل الإجتماعي هو علاقة متبادلة بين فردين أو أكثر يتوقف سلوك أحدهما على سلوك الآخر إذا كانوا أكثر من ذلك، كما يمكن النظر إلى عملية التفاعل الإجتماعي على أنها عملية إتصال، تؤدي إلى التأثير على أفعال الآخرين ووجهات نظرهم. (سعد جلال، ص 35 ، 1992).

و يرى محمد حسن علاوي و سعد جلال أن التفاعل الإجتماعي يتم عن طريق وسائل متعددة، من بينها الإتصال و التوقع و إدراك الدور و تمثيله، و التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

-الإتصال : لا يمكن بطبيعة الحال أن يكون هناك تفاعل بين فردين دون أن يتم إتصال

بينهما، إذ يساعد الاتصال بسبله المتعددة، على وحدة الفكر و التوصل إلى السلوك التعاوني. فإذا كان الإتصال مجديا و له فعالية، توحدت الأهداف و أصبحت ذات معنى مشترك، فيفهم كل فرد الآخر و يلائم نفسه وفقا للموقف بمهارة و قدرة، و يتمكن المرء إذا كانت سبل الإتصال سليمة، من الإحساس بالإنتمائية إلى الجماعة و اتخاذ القرارات، و إذا إنعدم التفاعل بالاتصال، يصبحو حل المشكلات حلا جماعيا، من الأمور الصعبة.

-التوقع: يقصد بالتوقع، الاتجاه العقلي و الإستعداد للاستجابة لمثير قبل حدوث هذا

المثير، فنحن نسلك إتجاه الآخرين طبقا لما يتوقعونه كل منهم من الآخر.

- إدراك الدور وتمثيله : إن للفرد عدة أدوار يؤديها، و ذلك بتعدد المواقف التي يتعرض لها،

و تزداد درجة إتقان الفرد للأدوار التي يقوم بها، كلما تكررت المواقف التي تستدعي دورا

يعيشه. و يساعد على إنسجام الجماعة و تماسكها، أن يكون لكل فرد في الجماعة دور

يؤديه مع قدرته على تمثيل أدوار الآخرين داخليا، و يساعد ذلك على إدراك عملية التوقع، إذ

أن الشخص الذي يقوم بنشاط في الجماعة و يعجز عن توقع أفعال الآخرين لعجزه عن

إدراك أدوارهم و علاقة دوره بدورهم، لن يتمكن من تعديل سلوكه ليجعله متفقا مع معايير

الجماعة، و في هذه الحالة يشعر بالإنتماء لها لأنه يفشل عادة في تعديل سلوكه تبعاً لتوقعاتهم و لعدم فهمه لدوره وأدوارهم نحوه. (محمد حسن علاوي، سعد جلال، ص 211، 1984)

و قد أشارت "نوال محمد عطية" على أن التفاعل يتضمن سلوك الأخذ و العطاء في الأفكار و الأفعال المتبادلة بين أفراد المجموعة، و في الإتصال المستمر و المعلومات المختلفة، و تتم عملية الإتصال و التفاعل الإجتماعي من كل ما سبق، حيث يستقبل الفرد ما وجه إليه من رسالة و يرد عليها أو يعلق عليها، فيرفضها أو يقبلها، و يظهر ذلك من خلال سلوكه. (نوال محمد عطية، ص 75، 2001). و ينظر علماء الإجتماع إلى الإتصال بإعتباره ظاهرة إجتماعية و قوة رابطة، لها دورها في تماسك الجماعة وبناء العلاقات الإجتماعية. (محمد صبري النمر، ص 10، 1996).

وفي هذا الإطار يعرف "أحمد أبوزيد" الإتصال بأنه العملية التي يتم من خلالها تكوين العلاقات بين أعضاء الجماعة، بغض النظر عن حجمها و طبيعة تكوينها و تبادل الأفكار و التجارب بين أعضائها. (السيد عبدالحميد عطية، محمد محمود مهدي، ص 97، 2004) و يرى بعض الدارسين بأن الإتصال طريقة مهنية هادفة لإرشاد علاقات الأفراد ببعضهم البعض، وصولاً إلى تحقيق غايات وأهداف مرسومة. (عبد الكريم العفيفي معوض، ص 97، دون سنة).

ويرى معتز سيد عبدالله و عبد اللطيف محمد خليفة، أنه لا يحدث التفاعل بين أعضاء الجماعة بشكل عشوائي و إنما هنالك شبكات إتصال، و التي تمثل جزءا أساسيا من بناء الجماعة، و تشير إلى ترتيب أو نمط قنوات الإتصال بين أعضاء الجماعة، و يتحدد شكل شبكة الإتصال بمسار قنوات الإتصال بين هؤلاء الأعضاء، فكلما زاد عدد القنوات بين الاعضاء، زادت مصادر إنتقال المعلومات بينهم، و كلما قل عدد هذه القنوات أصبح الإتصال محدودا.(معتز سيد عبدالله، عبد اللطيف محمد خليفة، ص 166، 2001) و يعتبر جمال أبوشنب أن التفاعل من العناصر الأساسية المكونة للسلوك الإجتماعي، و لكي يحدث التفاعل بين الفرد و الآخرين، لابد أن يسبقه نشاط شخص لآخر يحفزه على التفاعل. (جمال أبو شنب، ص 220، دون سنة)

وقد أشار دوي و همبر DEWAY et HUMBER، 1966، أن التفاعل الإجتماعي هو الإستجابات المختلفة المتولدة، التي يتبادل الأفراد إحداثها فيما بينهم، و ما تسفر عنه من تعديلات من سلوكهم، و من ثم يعد التفاعل الإجتماعي أساس العلاقات الإجتماعية الناشئة بين الأفراد. (مختار حمزة، ص 107، سنة 1982). ويرى جابر عبد الحميد أن التفاعل الإجتماعي هو العملية التي يرتبط بها أعضاء الجماعة بعضهم ببعض في الرغبات و الوسائل و الغايات و الحاجات، و ينشأ عنها تعديل في سلوكهم حيث أن التفاعل قد يكون علنيا صريحا أو ضمنيا، يتم بشكل واع أو غير واع، مؤديا إلى التأكيد على قواعد السلوك التي تحددها المعايير. (جابر عبد الحميد جابر و آخرون، ص 226، 1991).

4-6- خصائص التفاعل الإجتماعي: يتميز التفاعل الإجتماعي بجملة من الخصائص

المتتمثلة فيما يلي:

-يعتبر وسيلة الإتصال الإنسانية بين أفراد الجماعة.

-يتميز بالأداء، فهو العنصر الأساسي من عناصر التفاعل، فأداء الفرد في موقف

إجتماعي هو الذي يسبب الأداء الآخر (رد الفعل).

-تمايز تركيب الجماعة و تكوينها نظاميا.

إن تفاعل الأفراد عمليا أو لفظيا، يؤدي إلى ظهور الزعامات و القيادات و كذلك يؤدي إلى

ظهور المهارات الفردية و السلوكية و القدرات الإجتماعية، و بالتالي يكون هنالك تمايز و

سلم في تركيب الجماعة، يحدد النمط الشخصي لكل فرد في الجماعة، أي يكون هنالك

الإلتزام بالنسبة لسلوك كل فرد، و عليه يمكن التنبؤ به.(محمود حسن، ص 247، 1964).

4-7- أشكال التفاعل الإجتماعي: إن التفاعل الإجتماعي هو عملية يرتبط فيها أعضاء

الجماعة بعضهم البعض من خلال الإتصال و الإحتكاك، بغرض تحقيق أهداف الجماعة

و تتخذ لذلك أشكال مختلفة نشير إلى أهمها فيما يلي:

- التعاون: و يعني قيام فردين أو أكثر بعمل معا، لتحقيق غاية مشتركة، و هو سلوك شائع

في أغلب الجماعات (الأسرة، المدرسة والنادي الرياضي)، و يتضح أكثر في المجال

الإقتصادي و الرياضي عند تقسيم العمل و المهام، حيث يستحيل على الفرد أن ينتج

(اقتصاد) وحده أو يحقق الإنتصار (الرياضي) لوحده، و التعاون يتخذ عدة أشكال منها أولي، ثنائي، ثلاثي، تقليدي، تعاقدية، موجه.

- **التكيف الإجتماعي:** ويعني نشاط الأفراد و الجماعات لتحقيق الموائمة و الإنسجام و التوافق و التفاهم بين أفراد الجماعات، بحيث يتفهم كل طرف مشاعر و إتجاهات و أفكار الطرف الآخر، ليحدث التقارب و تحقيق المصلحة المشتركة، و هو يقوم على التسامح و التضحية، و من مظاهره الإستسلام، تقريب وجهات النظر، الوساطة، التحكيم، التسامح، التنازل، التبرير. (محمد شفيق، ص137، سنة 1997).

- **المنافسة:** هي عملية تتم بين طرفين، يسعى كل منهما لتحقيق هدفه و الوصول إلى نتائج أفضل، و عموما فإن المنافسة تعد حافز قوي لتحسين النتائج، فنحن ننمي قدراتنا و نصبوا إلى الأحسن إذا كانت هناك منافسة.

- **الصراع:** يحدث الصراع بين أطراف مختلفة، فيوجه كل طرف طاقته لهدم و إيذاء الطرف الآخر بشكل عدائي، و غالبا بطرق غير شرعية، و هذا الصراع له أشكال مختلفة (صراع شخصي، سياسي، إقتصادي، ديني و جنسي)، و هو يتم غالبا بين أطراف يعرف بعضهم البعض. (محمد شفيق، ص 10، 1984)

- **التعايش:** و يعني إذابة الخلافات و زيادة مظاهر الوحدة مع غيرهم من أفراد الجماعة.

- **المحاكاة:** و هي تتشابه بين الفعل الإجتماعي و رد فعله، و هي تنقسم إلى بسيطة ومركبة، فالبسيطة منها يكون الفعل مشابهها لرد الفعل، مثل الطفل الذي يستجيب إلى ابتسامة أمه بابتسامة مثلها، أما المركبة فهي الوصول إلى رد فعل متعلم نطلق عليه إستجابة مكتسبة، و تكون مشابهة للسلوك الإجتماعي الأصلي.

- **الإيحاء:** و هو قبول فكرة أو القيام بتنفيذ عمل بطريقة معينة تلقائية، دون تدخل إرادة الشخص المقلد، و الإيحاء نوعان، مباشر و غير مباشر، فالمباشر ينجم عن قبول نوع من الآراء نتيجة تعطل عملية الفكر النقدي و المنطقي السليم لدى الفرد مؤقتا (الإرهاق)، أما غير المباشر، فينجم عن التكرار و الإستمرار لمثير معين تشيع به الناس كالإعلانات المتكررة، أو التأثير ببعض الأفراد الذين هم أعلى خبرة أو قدرة خاصة.

- **بناء الجماعة:** هو موقف الفرد في الجماعة و يسمى مركز الفرد داخل الجماعة الذي يحدد نوع العلاقات بين الأفراد داخلها و طريقة اتصاله بهم و مكانة كل واحد و دوره فيها، و كذلك طريقة سلوك كل منهم، فالبعض يكون من القادة و البعض من التابعين. وتتأثر بنية الجماعة بعدد من العوامل الإجتماعية و البيئية مثل حجم الجماعة، المساحة التي توجد بها الجماعة، طبيعة العلاقات السائدة في الجماعة، و مدى التنافر و التجاذب والرفض.

- **الأدوار الإجتماعية:** هي وظيفة الفرد في الجماعة التي تحدد سلوكه و مكانته و مركزه و وضعه فيها وفقا لمعايير الجماعة، و تختلف الأدوار الإجتماعية، فبعضها مفروضا على

الفرد وبعضها إختياريا، فالدور الجنسي (أن يكون ذكرا أو أنثى)، لا خيار فيه، بينما يختار الفرد غالبا دوره فيما يتعلق بطبيعة مهنته. (محمد شفيق، ص 120، 1998).

- **ماسك الجماعة:** يشير تماسك الجماعة إلى درجة حرص أعضائها على الإنتماء إليها و الإستمرار فيها، و يعرف التماسك أيضا بأنه محصلة القوى التي تمارسها الجماعة لكي تحافظ على أفرادها. (زين العابدين درويش، ص 134، سنة 1993).

كما يمكن تحديد هذا المفهوم بتعاون أعضاء الجماعة بشكل إيجابي وبترباط وثيق و بروح الفريق الواحد لتحقيق أهداف الجماعة، مع الإلتزام بمعاييرها السائدة باعتبارها موضوعا جذابا لهم و تمسكهم بعضوية الجماعة و عدم وجود صراع بين أفرادها و على أن تكون الجماعة عاملا مشبعا لها و لحاجات أعضائها، فترتفع الروح المعنوية نتيجة الإنتماء للجماعة. و يرى السيد عبد الحميد عطية، أن من بين العوامل التي تعمل على نقص جاذبية الجماعة ما يلي:

- إختفاء الحاجات التي يريد الفرد تحقيقها من الجماعة، أو إذا كانت وسائل تحقيق هذه الحاجات غير مناسبة.

- إكتساب الجماعة خواص سيئة أو غير سارة بالنسبة للفرد، إذا حاول الفرد ترك الجماعة لنقص جاذبيتها.

- يترك الفرد الجماعة عندما تصبح القوى الواقعة له أقل جاذبية بحيث تدفعه بعيدا عن الجماعة الأكثر تأثيرا من القوى الأخرى التي تعمل على بقاءه في الجماعة، ما تظهر قوى تعمل في اتجاه مضاد لعمل الجماعة وتحاول جذب العضو إليها. (السيد عبد الحميد عطية - ص 143 - 2004)

4 8 نظريات التفاعل الإجتماعي:

4 8 1 نظرية بيلز في أنماط و مراحل التفاعل الإجتماعي:

تعتبر نظرية بيلز من أهم نظريات التفاعل الإجتماعي لتجديد مراحل و أنماط التفاعل في مواقف تجريبية إجتماعية ويرى بيلز 1950 bales أن التفاعل يدور حول موضوع أو مشكلة يبحث من خلالها الأفراد عن حل، و قد قدم بيلز نموذجا لتحليل عملية التفاعل الإجتماعي، الذي إحتل مركزا هاما في أساليب البحث في ديناميات الجماعة، و قسم مراحل التفاعل الإجتماعي إلى ستة مراحل:

- **مرحلة التعريف:** وتعني الوصول لتعريف مشترك للموقف وتتضمن طلب المعلومات

والإيضاح والتكرار والتأكيد ماهي المشكلة ؟ لماذا يجتمع الأفراد ؟ ماذا يتوقع منهم ؟

- **مرحلة التقييم:** و تعني وجود أسس محددة لتقييم الحلول المختلفة، و يتضمن ذلك طلب

الرأي و التقييم و التحليل و التعبير عن المشاعر والرغبات. ما هو شعور الأفراد نحو

المشكلة ؟ هل المشكلة مهمة ؟ هل يمكن عمل شيء إتجاهها وإبداء الرأي والتقييم والتحليل والتعبير عن المشاعر والرغبات.

- **مرحلة الضبط :** وتعني بها محاولات الافراد للتاثير في بعضهم البعض وتشمل: تقديم الغقتراحات والتوجيهات التي تساعد على الوصول إلى الحل.

-**إتخاذ القرار:** و تعني الوصول إلى قرار نهائي و يشمل ذلك إما عدم الموافقة و الرفض و التمسك من المناقشة، أو الموافقة و إظهار القبول و الفهم.

-**ضبط التوتر:** و المقصود بذلك معالجة التوترات التي تنشأ في جماعة و تشمل إظهار التوتر و الإنسحاب من الميدان و المرح، أو تخفيف التوتر و إدخال السرور و المرح.

- **التكامل:** ونعني به صيانة تكامل الجماعة و يشتمل على تأكيد الذات أو الدفاع عنها و إظهار التفكك و العدوانية و الإنتقاص من قدرة الآخرين.

4-8-2- نظرية تقييم التفاعل الإجتماعي لجلي : يشير العالم جلي 1968، في دراساته

حول تقييم عمليات التفاعل الإجتماعي، إلى تسعة أسئلة نوجزها فيما يلي:

- إلى أي حد يسمح مناخ الجماعة بحرية الكلام بين القادة و الاتباع ؟

- إلى أي حد يعتبر الأعضاء متآلفين و متفاعلين ؟

- إلى أي حد تعمل الجماعة كوحدة متماسكة و متساندة ؟

- إلى أي حد يسود بين الأعضاء الإصغاء و التفاعل السليم ؟

- هل ينظر الفرد كمشارك نظرة موضوعية إلى المشكلة ؟
- هل يساهم الفرد بثقة و منطق في المناقشات ؟
- هل يوجد التعاون بين الأفراد بوضوح و دقة في اللغة ؟
- هل يراعي الأعضاء الإعتدال و أخلاقيات محددة للتفاعل؟ (نصر الدين شريف، سنة 2008، ص 177). و بعد ذلك قسم جلي أنماط التفاعل الإجتماعي كما يلي :
- **التفاعل الإجتماعي المحايد** : الأسئلة و هي عبارة عن الأسئلة الإستفهامية و طلب المعلومات و الإقتراحات التي تظهر في أول بنود كل مرحلة (التعرف - التقييم - الضبط) ويضم هذا النمط 7% من السلوك تقريبا.
- **التفاعل الإجتماعي المحايد الإجابات** : و هو عبارة عن الإجابات أو إعطاء الرأي و تقديم الإيضاحات و التفسيرات الموجودة في البنود الثانية، من كل مرحلة و يضم هذا النمط حوالي 56% من السلوك.
- **التفاعل الإجتماعي الإنفعالي السلبي** : و هو عبارة عن الإستجابات السلبية و التعبيرات التي تدل على عدم الموافقة و التوتر و التفكك و الإنسحاب، الموجودة في أول بنود إتخاذ القرار، ضبط التوتر و التكامل، و يضم هنا النمط 12% من السلوك تقريبا.
- **التفاعل الإجتماعي الإيجابي** : و هو عبارة عن الاستجابات الإيجابية و تقديم المساعدة و تشجيع الأفراد الآخرين و إدخال روح المرح للقضاء على التوتر، و هؤلاء يميلون إلى

الموافقة مع الآخرين و توطيد التماسك بينهم و هذه موجودة في البنود الثانية و يدخل في

هذا النمط 25% تقريبا من السلوك. (<http://abloom.com/2p=17806>)

4-8-3- نظرية سكينر: فسر سكينر عملية التفاعل الإجتماعي بين الأفراد و الجماعات

بسبب وجود المؤثر و الإستجابة و التعزيز، و يرى سكينر أن المخلوقات الإجتماعية ليست

سلبية في تفاعلها، بل إن لديهم المقدرة على الإستجابة للمؤثرات أو المنبهات التي يتلقونها

خلال عملية التنشئة الإجتماعية القائمة على التفاعل و الشخصية التي تكون الفرد و تشكل

أفراد الجماعة، و هي نتيجة مباشرة لهذا التفاعل الذي يتمثل في الاستجابات المتبادلة بين

الأفراد في وسط أو موقف إجتماعي، بحيث يشكل سلوك الشخص الواحد مؤشرا أو منبها

لسلوك الشخص الآخر، و هكذا فكل فعل يؤدي إلى إستجابة أو استجابات في إطار تبادل

المنبهات و الإستجابات، كما أكد أن التفاعل الإجتماعي لا يبدأ و لا يستمر إلا إذا كان

المشتركون فيه يتلقون شيئا من التدعيم و الإثابة التي تقوم على مبدأ إشباع الحاجة

المتبادلة، فالتفاعل هنا هو إشباع لحاجات الطرفين الذين يقوم بينهما التفاعل، فالطفل

يحصل على ما يريد من والديه، و الوالدان يحصلان على ما يريدان من تعلم الطفل للكلام

و التواصل اللغوي.

4-8-4- نظرية نيوكمب: ينظر نيوكمب إلى التفاعل الإجتماعي و كأنه نوع من الجهاز

أو النظام التي ترتبط أجزاءه ببعضها، و يتوقف عمل جزء منه على أداء بقية الأجزاء

لوظائفهم، و على هذا الأساس، يقوم الناس اللذين يحدث بينهم التفاعل بتغيير سلوكهم نتيجة هذا التفاعل، حيث يتعدل سلوك أحد الطرفين إذا حدث تغيير في سلوك الطرف الآخر.

إن نمطا من العلاقة المتوازنة تسود بين شخصين متفاعلين عند تشابه إتجاهتهما و أرائهما بالنسبة لشيء أو شخص أو موقف، و إن نمطا من العلاقة المتوترة غير المتوازنة تنشأ بين الطرفين المتألفين إذا كان كل منها يحمل أفكارا أو إتجاها متباينا نحو طرف ثالث مشترك، كما ينشأ نمطا من العلاقة غير المتوازنة بين طرفين غير متألفين حتى و لو كان متشابهين في مواقفهما و إتجاهتهما بالنسبة للطرف الثالث، و خلاصة القول أن نمطا من العلاقة المتوازنة تسود بين شخصين متفاعلين، عندما تتشابه إتجاهتهما و أرائهما بالنسبة لشيء أو شخص أو موقف معين.

وهكذا يستنتج " نيوكمب" أن مدى الصداقة و الود و التجاذب، تقوى بين الطرفين اللذين تربطهما مواقف و إتجاهات و أفكار و آراء متشابهة، نحو الأشخاص أو الأشياء أو الموقف و الآراء ذات الإهتمام المشترك.

4-8-5- نظرية فلدمان: تستند نظرية التفاعل الإجتماعي لدى فلدمان Feldman على

خاصيتين رئيسيتين هما الإستمرار أو التآزر السلوكي بين أعضاء الجماعة و الجماعات الأخرى، و من خلال دراسة قام بها فلدمان على 61 جماعة من جماعات الأطفال توصل إلى أن التكامل الإجتماعي، مفهوم متعدد الأبعاد و قد إستطاع في بحوثه التجريبية تحديد ثلاثة أبعاد له و هي :

- **التكامل الوظيفي** : و يقصد به النشاط التخصصي المنظم الذي يحقق متطلبات الجماعة من حيث تحقيق أهدافها، تنظيم العلاقات الداخلية فيها و العلاقات الخارجية بينهما و بين الجماعات الأخرى.

- **التكامل التفاعلي** : و يقصد به التكامل بين الأشخاص من حيث التأثير و التأثير و علاقات الحب و التبادل و كل مايدل على تماسكهم.

- **التكامل المعياري** : و يقصد به التكامل فيما يتعلق بالمعايير الإجتماعية أو القواعد السلوكية المتعارف عليها، التي تضبط سلوك الفرد في الجماعة.

<http://www.uobabylan-édu-iraq-68icid=51981>

4-8-6-نظرية سايمسون : يميل الفرد أو يتجه إلى تغيير أحكامه في المواقف غير

المتوازنة التي يسودها التوتر أكثر منه من المواقف المتوازنة، و يميل الأشخاص بصورة

عامة إلى إصدار الأحكام المشابهة لإحكام من يحبون أو من يألفون، و المخالفة لأحكام من

لا يحبون، و لقد أثبتت التجارب التي أجراها **سايمسون** أن العلاقات المتوازنة في نطاق

التفاعل الإجتماعي، تكون ناتجة عن:

- إعتقاد أحد الطرفين أن الطرف الآخر الذي يحبه، يحمل نفس الآراء و المعتقدات التي

يحمل أو مشابهة لها.

- إعتقاد أن الطرف الآخر الذي لا يحبه، لا يحمل آراء و معتقدات أو قيما شبيهة بآرائه و

أحكامه.

أما العلاقات غير المتوازنة التوتر فتكون حسب نتائج التجارب التي أجراها (سايمسون) أيضا وهذه النتائج كالتالي :

-الإعتقاد بأن الطرف الآخر الذي نحب يصدر أحكاما تخالف أحكامنا.

-الإعتقاد بأن الطرف الآخر الذي لا نحب يصدر أحكاما تشابه أحكامنا.

وفي كلتا الحالتين فإن لأهمية الحكم أو الرأي أو القيمة أثرا كبيرا في وحدة أو قوة العلاقة الناشئة عن الموقف لأنه يؤدي إلى الإهتمام الأكبر للأمر الهامة و الخطيرة التي تؤثر في حياته وتكيفه مع مجتمع أكثر من تلك التي تكون ذات أثر محدود في ذلك كالأحكام المتعلقة بالأكل والشرب مقارنة مع الأحكام المتعلقة بفلسفة الحياة أو القيم الإجتماعية والأخلاقية أو الدينية أو السياسية . (الكندري - 1996 ص 87).

5-الإتصال: يعد الإتصال العصب الرئيسي في العملية الإدارية في أي منظمة ، فهو الذي يؤمن نقل المعلومات بين الإدارات وبين المؤسسات إذ لا يمكن لأي عمل إداري أن يتم إلا في ظل إتصال إداري ناجح.

5-1- مفهوم الإتصال: الإتصال عملية نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة، سواء يتم ذلك من خلال إستخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم في السلوك.(حمود خضر 2000 ص 26)، و يعرفه (مفتي ابراهيم حماد 2001 ص 218) أنه "عملية نقل المعلومات والأفكار والمهارات بواسطة رموز"، و يضيف كل من (أحمد

أمين فوزي و طارق محمد بدر الدين، ص 38، 2001) أن "الاتصال هو تعبير عن العلاقات بين الأفراد، و يعني نقل فكرة معينة أو معنى محدد في ذهن شخص ما إلى ذهن شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص، و عن طريق عملية الإتصال يحدث التفاعل بين الأفراد"، و يعرفه أيضا (H.lomour , 1986 p 201) " بأنه مجمل العمليات البدنية والنفسية التي من خلالها تحدث العلاقة بين فرد (أو مجموعة من الأفراد) "المرسل" مع فرد (أو أكثر) "المستقبل" وذلك لبلوغ بعض الأهداف.

أما بالنسبة لكل من (croncin P Vayer , 1986 p 92) فيعرفان الإتصال على أنه "عبارة عن نظام متعدد القنوات أين يشارك الفرد الإجتماعي في كل شيء برضاه أو بعدم رضاه من خلال حركاته، نظراته، صمته و حتى من خلال غيابه".

-خطوات عملية الإتصال: و تتمثل في:

-المرسل: و هو مصدر الرسالة التي يضعها في كلمات أو حركات أو إشارات أو صورة، و ينقلها إلى الآخرين.

-قناة الإتصال: و هي القناة أو القنوات التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل.

-الرسالة: و تعد الرسالة الركن الثاني من العملية الإتصالية، و تتمثل في المعاني و الكلمات التي يرسلها المصدر إلى المستقبل، فقد تكون الرسالة حديثا أو تحديدا أو رسوما أو صورا أو إشارات.

-المستقبل: و هو الذي يستقبل الرسالة و يجب عليه أن يقوم بفك و حل رموز الرسالة.

-دوائر التغذية الرجعية: و هي التي تسمح للمرسل بمعرفة أن الرسالة قد تم إستقبالها أو

لمعرفة العراقيل التي تعيق عملية الإتصال.(C Bayer 1999, p 217)

5-2- أنواع الإتصال: و أنواعها هي:

- الاتصال الرسمي : هي الاتصالات التي تحدث في نطاق الهيكل التنظيمي الرسمي،

و إعتقادا على خطوط السلطة الرسمية و أبعادها، و تأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة

اتجاهات أساسية هي:

- الاتصالات الهابطة : حيث تنساب التوجيهات و السياسات و القرارات و المعلومات من

الرؤساء إلى المرؤوسين.

- الاتصالات الصاعدة : و أغلب هذه الاتصالات تتم من خلال تقارير العمل التي يرفعها

الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا.

- الاتصالات الأفقية: يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة

بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.

- الإتصالات غير الرسمية: وهو يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال ويعتمد أساسا

على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري ويلجأ إليها الأفراد لتسهيل

الأمر التنظيمية وتوفير الوقت في جمع المعلومات و هناك وسيلتان أساسيتان للاتصال، و هما الاتصال الشخصي و الاتصال الكتابي.

5-3- أهمية عملية الاتصال:

- الاتصال الفعال بين الأفراد و الجماعات يساعد على إتخاذ قرارات سليمة و أحكام صحيحة، دون فرض للرأي أو تعصب للفكرة.
- مطلب أساسي للنجاح على مستوى الأسرة و العمل و الوصول إلى التوازن المطلوب في الحياة، فهو مهارة أساسية يجب على الجميع إتقانها، فالإنسان لا يولد بها و إنما يكتسبها.
- يقلل المشاكل والخلافات والصراعات، و يزيد من عدد الصداقات و المعارف.
- يجعل من الفرد قائدا ناجحا على جميع المستويات الإجتماعية و العملية، و بالتالي نستطيع سماع رأي الآخر بمنتهى الحيادية و المصادقية.
- يكسب هدوء الطبع و سعة الصدر، و بالتالي الحكمة في إتخاذ القرار.

(<http://mawdoo3.com>)

6- الصراع: تتألف المجتمعات من مجموعة كبيرة من النظم الإجتماعية، و لكل نظام أسسه و مفاهيمه و أساليب التفاعل فيه، و هو مما يؤثر على الأفراد المكونين لهذا المجتمع الذي تختلف إتجاهاتهم و ميولهم و إستعداداتهم، و هذا يؤدي إلى وجود خلافات تصل إلى درجة الصراع.

6-1- مفهوم الصراع: عرف الصراع بأنه موقف يتصف بالمنافسة، تصبح فيه الأطراف

المتصارعة على وعي بتناقضاتها، و يسعى كل طرف إلى تحقيق غايته على حساب الطرف

الآخر، و تنتج العدوانية عن الصراع حسب (يولدنج). كما عرفه بوندي بأنه تعطيل أو

إنهيار في سبل و وسائل صنع القرار المعياري، مما يجعل الفرد يعيش صعوبة إختيار بدائل

الفاعل أو الأداء.

-مراحله: و هي:

- مرحلة المعارضة الكافية داخل الفرد

-مرحلة الأداء و التشخيص.

-مرحلة السلوك، حيث يصبح السلوك علنا.

-مرحلة مخرجات الصراع، وهنا تأتي مهارة القائد و تعامله مع مخرجات الصراع بشكل

إيجابي، حيث يمكن توجيه الصراع لمصالح المنظمة.

6-2- أنواع الصراع: للصراع ثلاثة مستويات أو أنواع، و هي:

-الصراع الفردي: وقد يكون بين هدفين إيجابيين إختياريين و طبقتين لهما نفس المميزات

والخصائص، الصراع بين هدف إيجابي و آخر سلبي، مثل توفر فرصة الترقى للمشرف

التربوي في بيئة غير ملائمة.

-الصراع بين هدفين سلبيين.

-الصراع بين الأفراد: يبرز بين المشرف التربوي و أحد المعلمين، و ذلك في المجال التربوي

حيث يدافع كل منهما على وجهة نظره، و هذا لعدم الإتفاق على الأهداف والخطط و

إختلاف المشاعر و الإنطباعات اتجاه القضايا.

-الصراع بين الجماعات: يتجلى ذلك في:

- الصراع بين مستويات السلطة (الإدارة العليا والوسطى والمباشرة).

- الصراع بين الإدارة الوظيفية (المناهج - الإدارة المدرسية).

- الصراع بين الوظائف التنفيذية و الوظائف الإستشارية.

- الصراع بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي.

(<http://master2008.org/vb/showthread.php?t=1472>.)

6-3- أسباب الصراع: يمكن تلخيص أسباب الصراع في النقاط التالية:

-عدم التجانس في الأهداف

-نقص الموارد التنظيمية

-توقعات الأداء

-الهيكل التنظيمي

-الإختلاف بين أساليب الرقابة والمتابعة.

-عدم توفر المعايير الموضوعية لتقييم نتائج وجهود الأفراد.

-عدم الإتفاق على تحديد الأدوار والمسؤوليات الأساسية للأعضاء.

-عدم إعطاء التابعين الصلاحيات و المسؤوليات معا، بل تحميلهم المسؤوليات مع تقليص

الصلاحيات. (القيوتي - 1993 ص 21)

7-الجماعة الرياضية: إن تعريف الجماعة الرياضية ليس بالشيء السهل، فالجماعة شيء

معقد بدرجة كبيرة، فعلى سبيل المثال قد يتم إعتبار فريق كرة القدم أو كرة السلة أو كرة

الطائرة و غير ذلك من الفرق، و فصول ممارسة التمرينات الرياضية و أندية اللياقة البدنية،

إنها جميعا جماعات رياضية، لذا فإن الدليل الذي يحدد سمات الجماعة، هو وجود تفاعل

بين الأعضاء، كما يجب أن يعتمد أعضاء الجماعة على بعضهم البعض، و

يشاركون في الأهداف العامة، إذن فالجماعة الصغيرة التربوية، هي التي تتكون إختياريا في

النادي أو المؤسسة، و تسمى فريقا بهدف ممارسة أو تسيير مجموعة من الأنشطة الرياضية

المرغوبة، و التي تخضع في ممارستها إلى لوائح وقوانين عامة. (خير الدين عويس -

عصام الهلالي ص 239-2005).

7-1-جماعة الفريق الرياضي: يمكن تعريف الفريق الرياضي من المنطلق السيكولوجي

على أنه مجموعة من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض، في إطار معايير محددة من

أجل تحقيق هدف رياضي مشترك، و يرى محمد حسن علاوي 1998 في تعريفه للفريق

الرياضي، على أنه فردين أو لاعبين أو أكثر، يسلكون طبقاً لمعايير مشتركة، و لكل فرد

(لاعب) في الفريق دور يؤديه، مع تفاعل هذه الأدوار مع بعضها البعض، للسعي لتحقيق

هدف مشترك " (محمد حسن علاوي - 1998 ص 37-38). و نجد كل "من إخلاص محمد

عبد الحفيظ ومصطفى حسين باهي" يعرفان الجماعة الرياضية على أنها "مجموعة من

اللاعبين يعملون معا من أجل تحقيق أهدافهم الفردية و الجماعية.(إخلاص محمد عبد

الحفيظ - مصطفى حسين باهي ص 113-2004)

وقد أشار " كارون " 1989 أنه ينبغي أن تتوافر العوامل لتالية، لتعريف الفريق الرياضي، و

هي:

- وجود هوية لجماعة الفريق الرياضي.

- إحساس بالمشاركة بالأهداف.

- نمط منظم للتفاعل بين أعضاء الفريق الرياضي.

- الإعتماد المتبادل سواء على المستوى الشخصي أو مستوى الأداء الرياضي.

- جاذبية العلاقات بين اللاعبين. (محمد حسن علاوي - نفس المصدر السابق)

و بهذا التصور، تصبح جماعة الفريق هي الجماعة الإجتماعية التي تتكون من أكثر من

فردين، و تعمل على إشباع الحاجات السيكولوجية لأعضائها مثل الشعور بالإنتماء و

التمايز، كما أنها تشبع حاجاتهم البدنية، و هي بطبيعة وجودها تهدف لتحقيق هدف مشترك للأعضاء، تحدد له الأدوار و تتشابك في تفاعل ديناميكي يؤدي إلى ظهور ثقافة و معايير الجماعة، حيث تمارس ضغوطها لإخضاع الأعضاء لتبني هذه القيم والمعايير. و تتميز جماعة الفريق بدوام العلاقات الصريحة وجها لوجه بين أعضائها، والإحساس بقيمة العمل من أجل الجماعة، بالإضافة إلى ذلك، فإن جماعة الفريق، بإشباعها للحاجات النفسية و البدنية للأفراد، تزيد من ولائهم لها و تصبح جماعتهم المرجعية، حيث يعدلون من سلوكهم و معتقداتهم لتتوافق و معايير الجماعة.(خير الدين عويس، 1997 ص 245).

وأشار كل من دافيد فرانسيس و دونالد يونج D.francis et D.yong إلى أن الفريق الرياضي ليس عبارة عن مجموعة من اللاعبين يرتدون زيا موحدا، بل إنه أبعد من ذلك، فالفريق الرياضي عبارة عن مجموعة نشطة من الأفراد، الذين يلتزموا بإنجاز أهداف معينة و يعملون بصورة متفاعلة و يستمتعون بذلك و يقدمون نتائج مرتفعة القيمة، كما أشار إلى أن بناء فريق رياضي على أسس عملية، ينبغي على أفراده التعاون مع المدير الفني أي المدرب والمسؤول المباشر عن الفريق.(د.فرنسيس وآخرون 1992 ص 116).

و تعتبر الجماعة الرياضية نوعا راقيا من الجماعات الإنسانية ذات التأثير السيكولوجي القوي والمباشر على الأفراد، فهي جماعة أولية صغيرة شبه رسمية تتميز بالدوام النسبي، وهي بذلك جماعة تربية و مرجعية للأعضاء المنتمين إليها، بحيث يشتركون في المعايير و القيم و تربطهم علاقات محددة تؤثر في سلوكهم و تؤثر في تفاعلهم داخل الفريق.

7-2- أنواع الفرق الرياضية: إن الغرض الأساسي من تصنيف الفرق الرياضية هو التعرف

على أنواع العلاقات السائدة بين كل منهما وأنماط التفاعل بينهم وطبيعة الأهداف التي

تسعى إلى تحقيقها جميع أنواع الفرق وتختلف الفرق من حيث:

- **من حيث الجنس :** حيث تختلف فرق الذكور عن فرق الإناث ويرجع الاختلاف

بينهما إلى أثر المتغيرات الفيزيولوجية و البدنية وكذلك المتغيرات النفسية و الإجتماعية

وهناك أيضا العادات والتقاليد التي يفرضها المجتمع على كلا الذكور و الإناث.

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

فرق الأطفال عن فرق الصبية وعن فرق المراهقين وفرق الشباب ، فكل نوع من هذه الفرق

له طبيعة خاصة تفرضها طبيعة النضج البدني والعقلي والإنفعالي والإجتماعي وغيرها التي

يكون عليها كل نوع من هذه الفرق .

- **من حيث الحجم:** تتنوع الفرق ما بين الصغيرة جدا مثل فرق زوجي التنس وتنس

الطاولة والتي تتكون من لاعبين إثنين، وفرق صغيرة مثل البولو و الجمباز وفرق متوسطة

الحجم مثل فرق الجيدو والكاراتيه والمصارعة و التي يشترك أعضائها في نفس الأوزان

والأحزمة، و هنالك فرق كبيرة الحجم مثل فرق كرة القدم والسلة والطائرة واليد والتي قد يصل

عدد أعضائها إلى أكثر من عشرين لاعبا.

- **من حيث الدوام:** هنالك فرق تتميز باستمراريتها مثل فرق الأندية والهيئات، وهنالك

فرق موسمية الدوام، مثل فرق المدارس والجامعات التي يرتبط تكوينها غالبا بالموسم الدراسي

وفرق يكون دوامها على فترات مثل فرق المنتخبات التي يرتبط تكوينها ونشاطها بالدورات والبطولات سواء كانت محلية أو دولية .

- **من حيث الإتصال:** يتصل أعضاء فرق الألعاب الجماعية إتصالا حركيا وفكريا وإنفعاليا خلال المباراة، بينما يتصل أعضاء فرق الألعاب الفردية اتصالا فكريا وإنفعاليا حيث يقوم كل لاعب بأداء مهامه الحركية منفردا دون أي اتصال حركي مباشر بزملائه.

- **من حيث الأداء :** تختلف الفرق من حيث طبيعة أدائها إن كان فرديا، يقوم به كل عضو بمفرده أو جماعيا، يشترك فيه كل أعضاء الفريق أداء منفردا، و كذلك في الجيدو والمصارعة و غيرهما، وأما في كرة القدم و كرة السلة و اليد و الطائرة، فيكون الأداء فيها جماعيا. (أحمد أمين فوزي - طارق بدر الدين ص 24-25 سنة بدون سنة)

7-3- بناء وتكوين الفريق الرياضي: عرف ماك ديفد و هاراي (Mac david et Harai) الجماعة بأنها نسق منظم من فردين أو أكثر يرتبط كل منهما بالآخر من أجل هدف معين، و هذا النسق يوفر لأعضائه مجموعة من العلاقات و الأدوار ومجموعة من المعايير التي تنظم وظيفة الجماعة ووظيفة كل عضو من أعضائها. (عبد الحميد محمود الهاشمي - ص 38 سنة 2007).

و يتفق هذا التعريف مع مجموعة التعاريف التي يتضمن محتواها أن الجماعة مجموعة من الأفراد الذين يخضعون لمجموعة من المعايير، وهذه المعايير التي تنظم سلوكهم في الأمور التي لها تأثير على الجماعة، والواضح في هذه المضامين عن الجماعة أنها تناولت الأدوار

والمعايير كمحلات للتعرف على بنائها، بالرغم من أن هنالك عناصر بنائية أخرى للجماعة، كعلاقات القوة بين أفرادها و مراكزهم في الجماعة، و كذلك العلاقات الوجدانية وعلاقات الجذب و التنافر بين أفرادها وغير ذلك من العناصر التي تعطي رؤية أكبر للبناء التنظيمي الداخلي للجماعة. (أحمد أمين فوزي - طارق بدر الدين ص 25). و يرى **تيوكمان**

Tukman أن تكوين الفريق هي عملية تطويرية، حيث أن الجماعات تمر بسياق تطوري

مكون من أربعة مراحل على ما يلي: التشكيل، الاندفاع، وضع المعايير و الأداء.

وحسب محمد حسن علاوي، فإن مراحل تكوين الفريق تمر بأربع مراحل :

- **مرحلة التشكيل أو التكوين:** في هذه المرحلة من تطوير الفريق يتألف أعضاء الفريق مع

الأعضاء الآخرين في الفريق، و يحاول الأفراد معرفة ما إذا كانوا ينتمون إلى الجماعة

(الفريق الرياضي) أم لا، وإذا كانوا كذلك فبأي دور، و بعد أن يكتشف كل لاعب دوره داخل

بناء الفريق، يتم تشكيل و إختيار العلاقات الشخصية، بما في ذلك العلاقات بين القادة

(المدرين) و أعضاء الفريق، فاللاعبين الذين يفتقرون إلى التواجد القوي مع الفريق،

سيجدون صعوبة في تكوين علاقات قوية مع الأعضاء الآخرين في الفريق، ويمكن أن يقدم

المدربون المساعدة و ذلك عن طريق مساهمتهم برفع إستراتيجيات لتسهيل عملية التفاعل

الجماعي.

و في هذه المرحلة أيضا، تبدأ تحديد الخطوط العريضة لسلوك العلاقات بين اللاعبين

وعلاقات الإعتماد بينهم و بين أفراد الجهاز الفني للفريق و غيرهم من المسؤولين المباشرين

عن الفريق، و كذلك البدء في تحديد معايير موحدة للفريق كما يقوم كل فرد من أفراد الفريق في بداية تشكيل الفريق بسؤال نفسه: هل يمكنني حقيقة أن أنتمي إلى هذا الفريق ؟ وما هو دوري في هذا الفريق ؟.

ومن أهم التوجيهات التي يمكن تقديمها في هذا المجال للمسؤولين عن الفريق الرياضي، ضرورة استخدام مختلف الطرق والوسائل لمحاولة إيجاد التآلف بين أفراد الفريق في بداية عملية تشكيل بنيان الفريق عن طريق تنظيم بعض الجوانب الإجتماعية، التي تساعد الأفراد على تفهم بعضهم البعض من خلال مختلف الأنشطة الإجتماعية.

- **مرحلة المقاومة و الإعتراض:** في هذه المرحلة من تشكيل الفريق نجد أنها تتميز بالتمرد ضد القائد ومقاومة سيطرة الجماعة والصراعات الشخصية، ويحدث الشجار عندما يرى الأفراد والقائد أدوارهم ومكانتهم داخل الجماعة ويمكن أن يمتد الصراع للمشاحنات البدنية وقد تتفجر مشاحنات أخرى عندما يتنافس زملاء الفريق على موقع في الفريق وتكون معظم هذه المشاحنات إجتماعية وشخصية في طبيعتها، وفي هذه المرحلة يحتاج المدربون إلى الإتصال باللاعبين بطريقة موضوعية وواضحة، ومن الواضح أن تقييمات المدربين لمواطن القوة والضعف لكل لاعب بالإضافة إلى دورهم التربوي في الفريق يساعد على التخلص من الشك والمصدر الرئيسي للضغوط التي تقع على اللاعبين، وعندما يتخلص اللاعب من هذه الضغوط فإن ذلك يؤدي إلى التقليل من السلوك العدواني له . (إخلاص محمد عبد الحفيظ - مصطفى حسين باهي - ص114-115).

وبمجرد إنتهاء هذه المرحلة سيكون هنالك تسلسل قيادي واضح نسبيا داخل الجماعة، ويشير فرنسيس ويونج إلى أنه يمكن أن تطلق على هذه المرحلة مصطلح **الشجار التلاحمي** والتي قد يظهر فيها الصراع بين الأفراد، و قد يتخذ شكل الصراع البدني بين اللاعبين، ومن أمثلة ذلك حدوث إحتكاكات بين اللاعبين و حدوث المزيد من العدوانية بينهم خاصة بالنسبة للفرق الجماعية التي تتميز بالإحتكاك البدني حيث يحاول كل لاعب إثبات جدارته أو السعي لكي يكون لاعبا أساسيا لا إحتياطيا أو السعي لجذب إنتباه المدرب.

وهذه الظاهرة "الشجار التلاحمي" يمكن للمدرب الرياضي الإقلال منها عندما يقوم بالإنتهاء من تقييم نقاط القوة والضعف في كل لاعب، و أن يحدد لكل واحد منهم مستواه الموضوعي و تصنيفه في الفريق.(محمد حسن علاوي - مرجع سابق ص41).

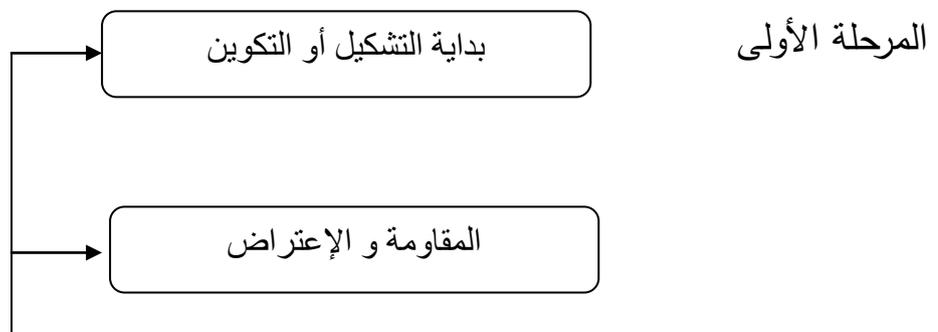
- **وضع المعايير:** المعايير هي عبارة عن قواعد أو توقعات شائعة ومشاركة بين أفراد الجماعة (الفريق) وتتصل بتوقع سلوك أو اتجاه معين أو ارتباط وسائل لغايات معينة وتحدد المعايير الإجتماعية بطريقة صريحة أو ضمنية ما هو مقبول (من الجماعة) وما هو غير مقبول في موقف معين وتضمن هذه المعايير المدى المسموح به من التنوع في السلوك أو النمط الشائع والمواقف التي يسمح فيها بهذا التنوع أو الاختلاف وقد تعلن المعايير بطريقة رسمية وتصدر على شكل قوانين وتشريعات أو قواعد.

في هذه المرحلة تتسم بإستبدال السلوك العدائي بالتكافل والتعاون، حيث يهتم اللاعبون بالعمل معا لتحقيق الأهداف العامة، بدلا من إهتمام برفاهيتهم الفردية، كما يحدث التماسك

الجماعي أثناء هذه المرحلة ، وذلك حين يتعاون الأفراد معا، ويقومون ببناء وحدة الفريق ويمكن أن يكون هذا التعاون عملا محفزا لتحسين الرضا بين أعضاء وتستقر أدوار الفريق ويظهر الإحترام للإسهامات الفريدة لكل لاعب تجاه الفريق، ويناضل اللاعبون من أجل الفعالية في أداء المهام الموكلة إليهم، بدلا من التنافس على المكانة والشهرة. (إخلاص محمد عبد الحفيظ - مصطفى باهي 2001 ، ص 115).

- **الآداء:** و هي المرحلة الرابعة في تشكيل الفريق، و فيها يتحد أعضاء الفريق معا لتوجيه طاقاتهم و قدراتهم من أجل نجاح الفريق، ويتم حل القضايا التنظيمية، و تستقر العلاقات الشخصية و كذلك يتم تحديد الأدوار، و الهدف الرئيسي لهم هو نجاح الفريق، و يقدم المدرب التغذية الرجعية لكل لاعب بشأن إسهاماته الخاصة مع الفريق، و بالتأكيد فإن أي منهم لا يشعر بالإهمال. (مرجع سابق ص 115) و يطلق كل من (فرانسيس و يونج 1992)، على هذه المرحلة بمصطلح "التقارب الناضج" و الذي يتميز بالصلوات الحميمية بين أفراد الفريق وتحديد قدر إسهام كل فرد في الفريق و ظهور الشعور الصادق بينهم لنجاح كل لاعب، بدلا من الشعور بالتهديد عند نجاح أي لاعب في الفريق. (محمد حسن علاوي - مرجع سابق ص 42)

و فيما يلي شكل يبين مراحل تكوين الفريق الرياضي:



المرحلة الثانية

المرحلة الثالثة

المرحلة الرابعة

شكل (05) مراحل تكوين الفريق الرياضي

7-4- العوامل المؤثرة في بنية الفريق: هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تسهم في بنية الفريق الرياضي وبالتالي زيادة تماسكه وتفاعله وإنتاجيته ومن بين أهم هذه العوامل ما يلي:

- أدوار الفريق الرياضي

- معايير الفريق

- المفهوم الجمعي للفريق.

- **أدوار الفريق الرياضي:** لكل وضع في بنية الجماعة دور ويرتبط به، يتكون من مجموع

السلوك المتوقعة من هذا الوضع، و في غضون إستمرارية اللاعبين في الفريق لفترة من

الزمن و إنتظامهم في عملية التدريب الرياضي و إشتراكهم في المنافسات الرياضية يصبح

لكل لاعب دوره في إطار الفروق بين هؤلاء اللاعبين في السمات الشخصية والمهارات

والقدرات والخبرات والإمكانيات، ويتم التفاعل بين أفراد الفريق الرياضي في ضوء إدراك كل لاعب لإمكاناته وإمكانات غيره من الزملاء، وفي حالة تحديد دور كل لاعب في بنيان الفريق فعندئذ يتخذ سلوك اللاعبين نحو بعضهم البعض شكلا محددًا ويصبح لكل لاعب دوره الذي يحاول فيه تأكيد مركزه المحدد في الفريق، وبالتالي يتحدد أداء الفريق ككل عن طريق توقعات اللاعبين لسلوك بعضهم البعض. (محمد حسن علاوي - مصدر سابق ص 44).

و يلعب الفريق الرياضي مثله مثل أي جماعة أخرى أدوارا رسمية وغير رسمية ، ويتم فرض الأدوار الرسمية وفقا لطبيعة و نظام الفريق. فالمدير الرياضي، ورئيس الفريق وطبيب الفريق، جميعهم أمثلة للأدوار الرسمية داخل الفريق، و كذلك اللاعبين جميعهم لديهم أدوار محددة داخل الفريق، أما الأدوار غير الرسمية لأفراد الفريق، فهي تظهر من خلال التفاعل بين أعضاء الفريق، و يمكن للمدرب أن يحسن من فعالية الفريق من خلال التأكد من أن اللاعبين يفهمون دورهم، و يأتي ذلك من خلال وضوح الدور و أيضا من خلال قبول الدور. (إخلاص عبد الحفيظ، مصطفى حبيب باهيا، مرجع سابق، ص 117).

فوضوح الدور، هو المكون المعرفي لفهم كل لاعب لدوره، و يعكس درجة معرفة و فهم الأدوار بين أفراد الفريق الرياضي، مثل توقعات الأداء و مسؤوليات و مهام كل لاعب في الفريق كالمهام والمسؤوليات الدفاعية والهجومية أو مهام قيادة الفريق وغيرها من المهام الأخرى، وأما بالنسبة لقبول الدور فهو المكون الإنفعالي لأداء الدور، أي الموافقة والرغبة

والرضا المرتبطان بالدور المعين لكل لاعب وهذا يعني أن الرضا يعني قبول الدور أو الإلتزام بتنفيذه وينبغي مراعاة أن وضوح الدور لا يعني قبوله، إذ قد يكون هنالك بعض اللاعبين الذين يعرفون أدوارهم ولكن غير راضيين عن أداء الدور.

- **معايير الفريق:** إن وجود لوائح وقوانين معروفة ومحددة للفريق الرياضي من العوامل التي تضمن استمرار هذا الفريق والتي تحدد العلاقات بين أعضاء الفريق الرياضي والأهداف الموضوعية للفريق ، ومما لا شك فيه أن طاعة اللاعبين لهذه القوانين واللوائح وتفهمهم وتقبلهم لها يساعد على إسهامهم بطريقة إيجابية في تحقيق أهداف الفريق.(محمد حسن علاوي - 1998 ، ص 45- 46).

وهذه المعايير هي التي تعكس إتفاق جماعة الفريق الرياضي بالنسبة لسلوك كل فرد من أفراد الفريق والذي يمكن إعتباره مقبولا ولذا فإن اللاعب في الفريق الرياضي لا يسلك طبقا لمعايير مطلقة مرتبطة بدوره ومركزه في الفريق، ومما لا شك فيه، أنه عند بدء تكوين الفريق الرياضي، يكون هنالك بعض اللاعبين قد تتعارض قيمهم و إتجاهاتهم مع قيم و إتجاهات الفريق الرياضي، كما قد يحاول بعض اللاعبين الخروج عن النطاق المحدد لهم في السلوك و توسيع دائرة هذا النطاق بصورة تختلف عما هو متوقع منهم، و عندئذ يقابلون بمقاومة لإعادتهم إلى سلوكهم المحدد، و كلما زاد تفاعل الفريق الرياضي لفترة من الزمن، فإن معايير السلوك تتصل و تثبت من يوم لآخر، مع نمو بنيان الجماعة، و عندئذ يضطر كل لاعب إلى التخلي عن بعض معتقداته و إتجاهاته في سبيل مواصلة عضويته في الفريق. و

في المجال الرياضي قد تشمل المعايير لفريق رياضي مثلا الملابس و التفاعلات بين المبتدئين و ذوي الخبرة أو تحديد اللاعب الذي يتولى زمام الأمور في المواقف الحساسة و معايير تأثيراتها القوية على السلوك، و من الضروري بالنسبة للمدرب، إرساء معايير أو مقاييس جماعية إيجابية. و يرى 1982 Zander، أن هناك بعض القواعد التي يمكن للمدربين إستخدامها لإرساء و فرض معايير الجماعة، و من بينها:

- على المدرب أن يوضح لأعضاء الفريق مدى مساهمة المقاييس الجماعية (المعايير) في الأداء الجماعي و تحقيق وحدة جماعية أكثر فعالية.

- على المدرب القيام بتقييم مدى إلتزام اللاعبين بمعايير الفريق والعمل وإثابة الملتزمين بتلك المعايير وعقاب غير الملتزمين بها.

- على المدرب أن يوضح لأعضاء الفريق كيف أن إسهاماتهم تجاه التطوير للمحافظة على المعايير المساعدة على نجاح الفريق. (محمد حسن علاوي - مرجع سابق ص 46).

- **المفهوم الجماعي للفريق:** من بين أهم العوامل التي تؤدي إلى تنمية المفهوم الجماعي للفريق وبالتالي المساعدة على تكوين بنیان قوي للفريق الرياضي كما يلي:

- **عامل التقارب:** إن اللاعبين الذين يتميزون بالتقارب proximity وجها لوجه والتعامل اليومي معا و وجود أماكن دائمة تجمعهم معا في مقر الفريق الرياضي، كغرف الإقامة و إجتماعات الفريق وغرف خاصة لخلع الملابس، وأماكن معينة للمحاضرات النظرية

والتطبيقات العملية وأماكن للإقامة وطرق موحدة جماعية للانتقال للمنافسات الرياضية وغير ذلك من العوامل التي تسهم في إيجاد التقارب و التفاعل الدائم بين اللاعبين.

كما يرى البعض أن التقارب البدني لا يكفي لتنمية مفهوم الفريق، إلا أن الإحتكاك مع الزملاء يشجع على التفاعل، لذا فالرحلات والمعسكرات التدريبية تساهم بشكل كبير في تحقيق التقارب الوثيق بين أعضاء الفريق، كذلك التفاعل بين أعضاء الفريق بالإضافة إلى تشابه إجتماعاتهم، يمكن أن يساعد في إرساء هوية الفريق. (إخلاص محمد عبد الحفيظ - مصطفى حسين باهي - ص 121- 201).

- **عامل التميز** : كلما كانت هناك علامات محددة للفريق تميزه عن غيره من الجماعات أو الفرق الرياضية كلما كان ذلك عاملا مهما نحو أدائه المتميز، الذي يشترك به في المنافسات الدولية، و كذلك شعاراته و هتافاته أو دخوله إلى الملعب أو طرده المعروفة في عملية الإحماء وغير ذلك من العوامل التي تضفي طابع التميز على الفريق الرياضي، بالمقارنة مع الفرق الرياضية الأخرى.

- **عامل التشابه** : إن التشابه بين أعضاء الفريق في الإلتزامات، يقع على كاهل الإدارة الرياضية و الفريق و المدرب الرياضي مسؤولية محاولة إيجاد التشابه بين اللاعبين في إتجاهاتهم نحو الفريق الرياضي ونحو تحقيق أهدافه ونحو السلوك المتوقع من كل لاعب في الفريق و نحو معايير الجماعة بصفة عامة وغير ذلك من أنواع السلوك المرتبط بالتدريب الرياضي و المنافسات الرياضية و السلوك خارج نطاق الملعب الرياضي، حتى يمكن بذلك

تتمية المفهوم الجمعي للفريق بالرغم من الفروق الفردي بين اللاعبين. (محمد حسن علاوي
-1998 ، ص 47).

7-5- سيكولوجية الفريق الرياضي: إن الرياضي يتعلم قدرا كبيرا من قيمته و إتجاهاته و ميوله و عاداته، و يكتسب قدرته و أساليب سلوكه المختلفة من خلال ممارسته و تعايشه و تفاعله مع البيئة الرياضية التي ينتمي إليها، و في ضوء ديناميكية هذا التفاعل يتحتم دراسة هذه البيئة من خلال متغيراتها المادية و الإجتماعية، فهي تستثير دوافع اللاعب و تحدد طبيعة نشاطه وأهدافه.

و البيئة الإجتماعية التي يتفاعل معها الرياضي في نشاطه هي الفريق الرياضي الذي يحتويه، و من ثم دراسة سيكولوجية الفريق الرياضي أمر لاغنى عنه من أجل الإرتقاء بالسلوك الرياضي من جهة، و زيادة و فاعلية و إنتاجية الفريق الرياضي من جهة أخرى. ومن أول المسائل التي تعنتني بها الدراسة في سيكولوجية الفريق، هو التعرف على أنواعها و طبيعة التفاعل بين أعضائها، فهي من الأمور التي تمهد إلى دراسة بناءه و ديناميكية و نوع العلاقات بين أفرادها.

ومن وجهة نظر المقاربة السيكولوجية يمكن تعريف الفريق الرياضي، على أنه مجموعة من الأفراد يتفاعلون من بعضهم البعض في إطار معايير محددة، من أجل تحقيق هدف رياضي مشترك.

7-6- مفهوم الفريق الرياضي: الفريق هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي

المنسجم كوحدة متجانسة و تنظيم هذه الفرق أو الوحدات هو أحد مهام القيادة الجيدة، وتشكيل الفريق لا يعني التجمع العشوائي لأفراد متناصري التوجيهات، ولكنه عبارة عن مجموعة أفراد مشتركين في أداء مهمة أو رسالة متواصلة ذات أهداف و غايات مشتركة، و يتم تنفيذ المهمة من خلال سلسلة من الأعمال المتتالية أو المتوازية التي يمكن تعديلها من حين لآخر، و قد يمثل أعضاء الفريق المنظمة كلها أو مجالات مختلفة من نشاطها بخلفيات و مهارات و خبرات متعددة و متصلة بالمهمة المطلوب تأديتها، و لا بد أن يرتبط عمل الفريق و أداء كل عضو فيه بمهمة أو هدف محدد، و يمكن تغيير تشكيلة الفريق و قيادته بتغيير المهمة، و برغم تعدد إسهامات الأفراد و معارفهم و مهاراتهم، فإن الفريق ككل و جميع أعضائه مسؤولين عن أداء المهمة و السعي من أجل نجاحها، و تقع عليهم مسؤولية تنفيذ أعمال الفريق و إتخاذ القرارات و إصدار الأوامر، أما مسؤولية قائد الفريق، فتتمثل في تحديد ما يلائم كل عضو من الأعضاء من مهام و واجبات.

و لكي يكون أعضاء الفريق أكثر فعالية، يجب تدريبهم على أساليب الاتصال داخل الفريق نفسه و ممارسة أدوارهم فيه و الوصول إلى رأي مشترك، فالعضو الذي يملك معلومات أو خبرة بإمكانه أن يكون مرجعا في العمل ويصبح محور قوة للدفع.(أحمد أمين فوزي - طارق

محمد بدرالدين - 2001 ص 15).

7-7- كيف يؤدي الفريق وظائفه بشكل فعال ؟ يؤدي الفريق وظائفه عادة على جميع

مستويات المنظمة، غلا أنه أكثر فائدة في المستويات القيادية والإدارية العليا، و تتوقف

الفاعلية على الفهم الواضح لمهمة الفريق و الإلتزام بها، و تحديد المسؤوليات بدقة، و مما

يساعد على نجاح الفريق، الإلتزام بقواعد معينة من بينها ما يلي:

- على كل عضو فريق مكلف بعمل ما، أن يتولى المسؤولية الأساسية به و يتوقع أن يكون هو صاحب القرار النهائي إتجاهه.

- لا يجوز لأعضاء الفريق العمل ضد بعضهم، حتى وإن كانت بينهم جفوة أو عدم توافق وجهات النظر حول قضايا معينة.

- إيجاد حلقات إتصال مكثفة ومنظمة بين أعضاء الفريق.

- الأداء بين الفرق و الفريق.

يتوقف نجاح الفريق على خصائص أفراد الفريق، فهناك من هو موهوب لكنه لا يصلح

بطبيعته أن يكون "لاعبا" في الفريق لقلة حظه في الإعداد والتدريب، كما أن لاعب الفريق

الفعال يحتاج بالإضافة إلى المهارات والمعارف الضرورية إلى الإستعداد للتضحية من أجل

مصلحة الفريق ككل وتوفر الرغبة في تجريب الجديد من الأساليب وإبداع روح التسامح في

التعامل لتحقيق مهمة الفريق . (sorrn 1989-p23)

7-8- ديناميكية الفريق الرياضي: تنفرد الجماعة بخاصية التفاعل التي تميزها عن غيرها

من التجمعات، فمثلا فريق كرة القدم أو كرة السلة أو غيرها من الفرق الرياضية التي تعتبر

جماعات، يتفاعل أعضاؤها فيما بينهم خلال التدريب و المباريات من أجل الوصول إلى

النتائج المراد تحقيقها، على عكس جمهور المشاهدين الذين يتجمعون لمشاهدة المباراة ثم

ينصرفون. (عبد الرزاق أبو داود - 2005 - ص 28).

و يشير أحمد فوزي - طارق بدر الدين 2001 إلى أهمية قياس العلاقات الإجتماعية بين

أعضاء الفريق الرياضي كعملية هادفة إلى الفهم الموضوعي لطبيعة التفاعل الاجتماعي

بينهم، وهذا القياس الذي يظهر مدى التفاعل بين أعضاء الفريق يجب أن يكون الخطوة

الأولى من خطوة العمل لتحسين الكفاءة التفاعلية والإنتاجية للفريق. (فوزي أحمد، طارق بدر

الدين - 2001 ص 40). فالتفاعل الاجتماعي مهم جدا بالنسبة للفريق الرياضي، فهو

يساعد على تقارب أعضاء الفريق و فهم بعضهم البعض، ويساعد على العمل الجماعي الذي

يصب في مصلحة الفريق.

-المسايرة والمغايرة في الفريق الرياضي: يعتبر الفريق الرياضي جماعة إجتماعية صغيرة،

يسري عليه ما يسري على هذه الجماعة من تفاعلات و ديناميات سواء كانت بالسلب أو

الإيجاب، و لذلك فإن الفريق الرياضي يؤثر في سلوكيات المسايرة والمغايرة وتأثيره في باقي

جوانب السلوك، لأن الفريق الرياضي يتميز بخصائص مميزة سواء البيئة أو الوظيفة أو

الثقافة، وعمليات المسايرة والمغايرة أحد أشكال التفاعل الاجتماعي فالمسايرة تعني أن يحكم

الفرد ويعتقد ويتصرف وفق أحكام وعقائد وتصرفات الجماعة، اما المغايرة وهي تعني التنوع السلوكي في أحكام الفرد و إعتقاده و تصرفه مقابل ضغوط الفريق. (أمين أنور الخولي 1996 ص 130)

ومن هنا يمكن توسيع نطاق هذه المساييرة والمغايرة على مركز القوة في الفريق، ألا و هو المدرب فدرجة التفاعل بينه وبين أعضاء الفريق تكون حسب مفهومي المغايرة والمساييرة فالسلوك إذا كان بالمساييرة فهذا يعني تنازل أفراد الجماعة و الاستجابة لتوجيهات المدرب، وإشباع هذا الأخير لرغبات هؤلاء الأعضاء أما إذا كان السلوك بالمغايرة فينتج عنه صراعات وتنافر بين أعضاء الفريق والمدرب.

كما قام كارون 1988 carron بتوضيح أحد النماذج لديناميكية الجماعة الرياضية، و المداخلات و المخرجات التي تعمل داخل الجماعة الرياضية، و قد حددت المداخلات بالخصائص التالية:

- سمات العضوية (السمات الإجتماعية و النفسية و البدنية)
 - بيئة الجماعة (موقع و مهمة الجماعة)
 - بناء الجماعة (المناصب الأدوار و مكانة الأعضاء والمعايير)
 - تماسك الجماعة وعمليات الجماعة (الدفاعية والإتصال و إتخاذ القرار)
- أما المخرجات فهي كالآتي :
- نتائج الفرد (الرضا - الإلتزام)

-نتائج الجماعة (الأداء - الإستقرار)

والشكل التالي يلخص ويوضح نموذج كارون:



شكل رقم (6) النموذج المفهامي لدينامية الفريق الرياضي (كارون)

(إخلاص محمد عبدالحفيظ - مصطفى حسين باهي 2001 ص 87)

-التعاون في الفريق الرياضي: يعتبر التعاون أحد أشكال التفاعل الإجتماعي و من

أهمها، حيث نجد أن السلوك التعاوني سلوك هادف يرمي إلى تحقيق هدف، مخطط قائم

على الوعي و التفكير، كما أنه سلوك إجتماعي جماعي أي من خصائص الجماعة ويقوم

على الغيرة لا على الأنانية حيث يقوم كل فرد بدوره لتحقيق الهدف المشترك.

ويعتبر التعاون أحد المظاهر الإيجابية للتفاعل في الفريق الرياضي، حيث يشير **الخولي**

أمين إلى أن التعاون يطلق على أشكال العمل و تضافر الجهود بين الناس في سبيل تحقيق

هدف مشترك، و أن الأنشطة الرياضية تقدم ظروفًا ثرية للغاية لتحقيق التعاون و إكتساب

للممارسين، بإعتبار أن الإنجازات الرياضية في مجملها إنما هي ثمرة التعاون و التآزر بين

اللاعبين فيما بينهم، و لعل التعبير الشهير باللغة الإنجليزية **team work** التي تعني

العمل كفريق، دليل أو إثبات على نجاح الرياضة في تأكيد معنى التعاون، حتى أن الإدارة قد إستعارت أحد مقومات الرياضة و هي كلمة "فريق" رمزا للتعاون و التفاهم و تضافر الجهود في سبيل تحقيق الهدف، و الممارس للرياضة، و خاصة في الفرق الرياضية، يدرك تماما أن دوره جزئي في الفريق و أن نجاحه محسوب فقط في سياق إمكانية تعاونه مع بقية زملائه في تحقيق أهداف الفريق ككل.(امين الخولي - مرجع سابق ص 168)

و التعاون كظاهرة في الفريق الرياضي غالبا ما تفرضها طبيعة النشاط و يتحكم فيها حجم الفريق و مساحة الملعب و القواعد المنظمة للفريق، فمثلا طبيعة لعبة كرة القدم تتطلب قدرا من التعاون بين اللاعبين، يختلف عن ذلك القدر الذي يتطلبه زوجي التنس وغيرها من الرياضيات الأخرى. و بما أن ظاهرة التعاون في الفريق هي هدف يسعى إلى تحقيقه أي مدرب من أجل تحقيق النتائج، إلا أن أيضا التعاون مفروض على الفريق من أجل العمل كفريق واحد من أجل الوصول إلى الغايات والأهداف المسطرة. (أحمد أمين فوزي - طارق محمد بدر الدين 2001 ص 87-88).

7 9 التماسك في الفريق الرياضي: يمكن تعريف تماسك الفريق الرياضي بأنه عملية

ديناميكية تنعكس في ميل أعضاء الفريق للعمل معا، واتحادهم في سعيهم نحو تحقيق

الأهداف و الأغراض، و يتضمن هذا التعريف العنصرين التاليين:

- أولا : تعريف الجماعة (الفريق) على أنها عملية ديناميكية أي الطريقة التي يسلكها أو يشعر بها العضو نحو عضو آخر أو نحو جماعة، أو بالنسبة لأهداف الجماعة، أو بالنسبة

لأهداف الجماعة التي تتميز بالتغير وعدم الثبات مع مضي الوقت أو تنوع الخبرات ويعني ذلك التماسك بين أعضاء الفريق شيء متغير يطرأ عليه النقص أو الزيادة ويتوقع بشكل عام أنه كلما استمرت جماعات معينة لفترة أطول كلما زاد الترابط بينهم.

- **ثانياً:** تعريف الجماعة في ضوء ضرورة أن يكون لها هدف أو أهداف واضحة تنشط طاقات أفرادها في تفاعلهم الاجتماعي، و لا بد لأهداف الجماعة أن تكون متوافقة غير متعارضة، و يستوجب أن يحدد أفراد الجماعة و قائدها أهداف الجماعة.(أسامة كامل راتب ص 375 - 2000)

و قام فيستنجر 1950 fistinger بتعريف التماسك على أنه المجال الكامل للقوى التي تعمل على بقاء الأفراد في الجماعة، و قد ذكر أن هناك قوتان ذات أهمية كبيرة تؤثران على بقاء الأعضاء ضمن الجماعة، و هما الإنجذاب إلى الجماعة و وسائل الضبط.

و يقصد بتماسك الفريق الرياضي شعور كل لاعب من الفريق بالمشاعر الودية إتجاه الزملاء وسيادة الولاء والحب بينهم واتجاههم نحو هدف مشترك بحيث يكون كل لاعب على أهمية الإستعداد لتحمل المسؤولية المشتركة للفريق، والذي يتميز أفراداه بالروح المعنوية العالية، التي تتمثل في إستعداد كل لاعب بالتضحية بالمصالح الشخصية في سبيل

مصلحة الفريق الرياضي .(محمد حسن علاوي - 1998 ص 52)

7-10-أنواع التماسك في الفريق الرياضي: أشار كارون إلى انه يمكن تقسيم تماسك

الفريق الرياضي إلى بعدين هامين، هما تماسك المهمة والتماسك الاجتماعي.

-**تماسك المهمة:** هذا النوع من التماسك يعكس درجة عمل الأفراد معا لتحقيق أهداف مشتركة، فقد يكون الهدف العام للفريق الرياضي الفوز ببطولة معينة و الذي يتأسس على تنسيق جهود أفراد الفريق للعمل معا أي الأداء الجماعي.

-**التماسك الإجتماعي:** يعكس التماسك الإجتماعي قوة العلاقات بين أعضاء الفريق ودرجة تفاهمهم و صداقتهم، و يتأسس بصورة واضحة على جاذبية العلاقات بين أفراد الفريق الرياضي.

وأشار كارون إلى أن التميز أو التفريق بين عاملي تماسك المهمة و التماسك الإجتماعي، من الأهمية بمكان القدرة على شرح كيفية مواجهة الفريق للصراعات و العقبات و العوائق لإحراز النجاح. (Richard H .cox p274 – 2005)

7-11-عوامل تماسك الفريق الرياضي: من المشكلات الرئيسية في مجال دراسة الفريق الرياضي هي محاولة الوقوف على الأسباب التي تؤدي إلى تماسك الفريق الرياضي، فكثيرا ما نلاحظ إختلافا واضحا بين الفرق الرياضية المتعددة من حيث تماسك أفراد كل فريق و إقبالهم على التدريب و إنتظامهم في الإشتراك في المنافسات الرياضية و تحقيق الأهداف المحددة، وفي ضوء هذه الظواهر، أشار محمد حسن علاوي 1992 إلى أن هناك العديد من الشروط والعوامل التي تسهم في العمل على تماسك الفريق الرياضي ومن بين هذه العوامل و الشروط ما يلي:

-الشعور بالإنتماء للفريق: ينظم اللاعب إلى فريق رياضي ما ويزداد تفاعله الإيجابي

مع بقية أعضاء الفريق و يشعر أن زملاؤه يقدرونه ويقدرهم، وأنه جزء من كل متكامل ومترابط وعندها تصبح الحاجة إلى الإنتماء من الحاجات النفسية الهامة التي تدفع اللاعب إلى الاستمرار في عفوية الفريق الرياضي.

-إشباع الحاجات الفردية: لا شك أن كل فريق رياضي يختلف عن الآخر في مدى ما

يستطيع أن يقدمه اللاعبين في إشباع حاجاتهم الفردية وكلما إستطاع الفريق الرياضي مساعدة اللاعبين على تحقيق حاجاتهم وأهدافهم كلما زاد تمسك اللاعب بالفريق الرياضي.

-الشعور بالنجاح: يؤدي نجاح الفريق الرياضي في تحقيق المزيد من الانتصارات و

البطولات، إلى شعور اللاعبين بالتلاحم بينهم و حبهم و ولائهم للفريق، و زيادة الروابط والجاذبية.

- معايير الفريق: إن وجود لوائح وقوانين معروفة ومحددة للفريق الرياضي من العوامل التي تضمن استمرار هذا الفريق والتي تحدد العلاقات بين أعضائه والأهداف الموضوعية له، حيث طاعة اللاعبين لهذه القوانين يحقق بطريقة إيجابية أهدافه وبالتالي تماسكه.

- توافر العلاقات التعاونية بين اللاعبين: يزداد تماسك الفريق الرياضي في حالة قيام

اللاعبين على أساس تعاوني بدرجة تزيد عن قيام هذه العلاقات على أساس تنافسي، فالفريق الرياضي يسعى إلى تحقيق أهداف معينة، و كل لاعب يبذل أقصى جهده للتعاون مع

الآخرين نحو تحقيق الهدف الجماعي، و ليس لتحقيق هدف شخصي، و هكذا يزداد تماسك الفريق.

- **توافر القيادة المناسبة:** يرتبط نجاح الرياضي في تحقيق أهدافه بتوافر القيادة المناسبة

فالمسير أو المدرب أو رئيس الفريق من القيادات التي تلعب دورا هاما في العمل على

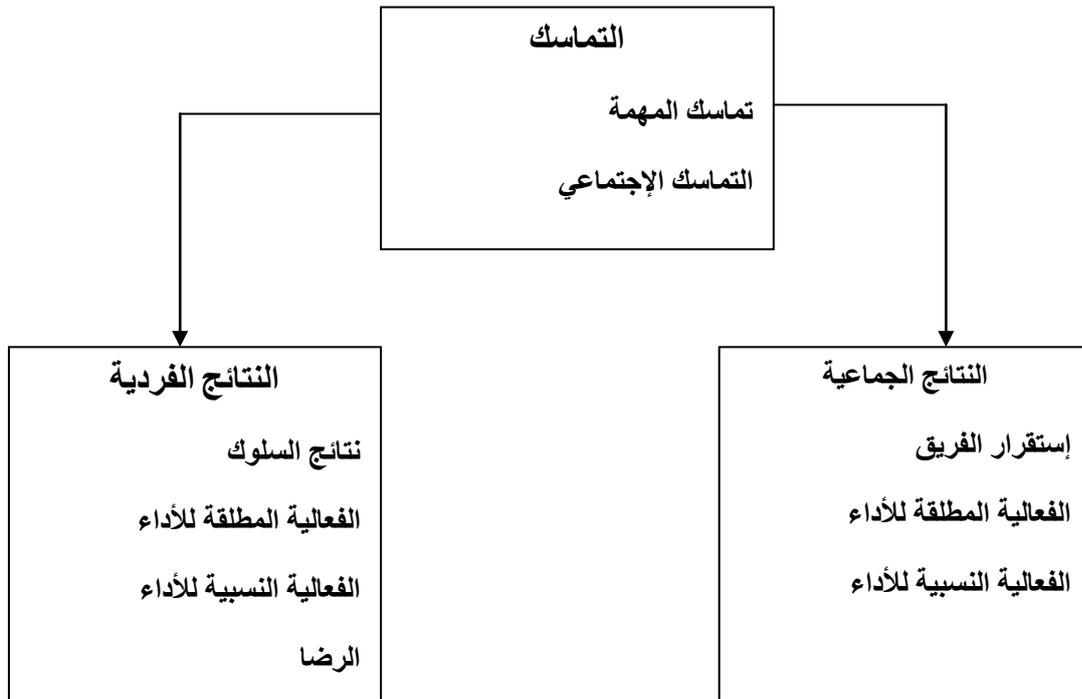
تماسك الفريق الرياضي. (محمد حسن علاوي ص 60 - سنة 1997)

و في هذا الإطار قدم كارون carron نموذجا يحدد فيه أهم العوامل المؤثرة في تماسك

الفريق، تتمثل في الشكل التالي:



<p>عوامل القيادة</p> <p>سلوك القيادة</p> <p>اسلوب القيادة</p> <p>شخصية المدرب او اللاعب</p>	<p>العوامل الشخصية</p> <p>التوجه الفردي</p> <p>الرضا</p> <p>الفروق الفردية</p>	<p>العوامل الجماعية</p> <p>مهمة الجماعة</p> <p>الرغبة في نجاح الجماعة</p> <p>معايير انتاجية الجماعة</p> <p>قدرة الفريق</p> <p>استمرار الفريق</p>	<p>العوامل البيئية</p> <p>المسؤولية التعاقدية</p> <p>التوجيه التنظيمي</p>
--	---	---	--



شكل رقم (7) يوضح نموذج كارون للتماسك الاجتماعي في الفريق الرياضي (Carron P 141 1982)

7-12- التنافس في الفريق الرياضي: التنافس شكل من أشكال التفاعل بين شخصين أو

أكثر على نفس الأشياء والموضوعات، ويعني التنافس قلة إمدادات القيم الإجتماعية عن طريق متطلبات المتنافسين، و تطل المنافسة على مستوى شخصي دون المستوى الإجتماعي، ما دام الإنتباه يظل مركزا على الأهداف التي تسعى الجماعة ككل.

(السيد عبدالحميد عطية ص 234 سنة 2000).

وبما أن جماعة الفريق الرياضي مثل أي جماعة تسعى إلى توحيد جهودها لتحقيق هدف مشترك، وبما أنه لا بد أن يتصف الفريق بصفة التعاون، إلا أن التنافس في الفريق شيء لاغنى عنه في أي فريق، حيث يرى ماير Mayer أن الموقف التنافسي يعتبر أكثر فائدة من الموقف غير التنافسي، فمن خلال الموقف التنافسي تزداد دافعية الأفراد و يبذلون جهدا أكبر وأداء أفضل من الموقف التعاوني.(وفاء درويش ص 69-70 سنة 2007).

وقد أجريت العديد من الدراسات للتعرف على تأثير التنافس بين الأفراد داخل الجماعة وتوصلت العديد من النتائج حسب مايرى Mayer أن بعض الأفراد يتحسن أدائهم تحت ظرف التنافس، في حين أن البعض الآخر قد يسوء أدائهم، و هذه النتيجة ترتبط خاصة بالأداء تحت ظروف القلق المرتفع، فبالنسبة لبعض اللاعبين يعتبر القلق عاملا مساعدا بحيث يساعدهم على أداء أفضل، في حين أن البعض الآخر يعتبر القلق عاملا معوقا يؤدي إلى التداخل في أداء الواجب المطلوب. (أحمد أمين فوزي - طارق محمد بدرالدين ص 85

سنة 2001)

7-13-الاتصال في الفريق الرياضي: يعتبر الاتصال عملية ضرورية بالنسبة للفريق

الرياضي فبواسطته تتم عملية التوافق والتفاهم بين مختلف الأطراف داخل الفريق فالالاتصال هو في الأصل عملية إجتماعية تفاعلية تقوم وتعتمد إعتقادا كبيرا في حدوثها على المشاركة في المعاني بين المرسل والمستقبل.

فالالاتصال حسب بيرلو D.Berlo هو "العملية التي يتم بها نقل المعلومات و الأفكار والاتجاهات من شخص إلى آخرن و يرى أندرسون Anderson أن عملية الاتصال يقصد بها العملية التي ينقل فيها شخص معين المعنى إلى مستمع أو أكثرن من خلال إستخدام رموز واضحة صوتية أو مرئية. (عبدالله محمد عبد الرحمن، ص 54 سنة 2000)، أما في المجال الرياضي و خاصة في الفريق الرياضي فيعني: "عملية نشر الأخبار و المعلومات والحقائق وشرع القواعد والقوانين الخاصة بالألعاب والأنشطة الرياضية للجمهور، بغرض نشر الثقافة الرياضية بين أفراد المجتمع و تنمية وعيه الرياضي. (حسن أحمد الشافعي ص11-2005).

وبالرغم من رسمية العلاقة بين المدرب واللاعب أو الفريق، فغالبا ما تتخذ عملية الاتصال بينهم الشكل الودي، فالمدرب يقود اللاعب أو الفريق ويوجهه ويعمل على الإرتقاء بمستواه الفني، أما اللاعب فيقوم بتنفيذ تعليمات المدرب و يخضع لقيادته و يستجيب لرسائله داخل التدريب، و أثناء المباريات وتتخذ الاتصالات بين المدرب واللاعب أو الفريق شكلا تبادليا، فالرسائل متبادلة ينقل فيها المدرب خبراته وتعليماته وأوامره للاعبين، وينقل فيها

اللاعبون أحاسيسهم و مشاعرهم إتجاه ما ينفذون من مهام، و يبرز هذا النوع من الإتصال أهمية الرموز في الرسائل، حيث يكثر استخدام الإشارات و الانفعالات و التغيير في طبقات الصوت أثناء الإرسال، كما يحدث نفس الشيء في استقبالها والرد عليها. حيث أن مثل هذا النوع من الاتصال يعتبر اتصالا فوريا يتم للحظات أثناء المنافسات، حيث يلعب مثل هذا النوع من الاتصال دورا كبيرا في تحقيق النجاح الذي يظهر في استجابة اللاعبين لما يصدره المدرب من تعليمات. كما يتميز الإتصال بين المدرب واللاعب، بأنه اتصال مباشر يتصف بالرمزية المهذبة المتخصصة (الرموز المتفق عليها في ذلك النوع من النشاط)، فقد يستخدم المدرب رموزا ومصطلحات وإشارات لا يفهمها إلا اللاعبون.

7-14- الصراع في الفريق الرياضي: الصراع من أخطر العمليات الإجتماعية، لأنه يعبر

عن نضال القوى الإجتماعية و مبلغ تصادمها، وهو المظهر المتطرف للمنافسة الحرة، فقد يحدث في كثير من الظروف أن تخرج المنافسة عن طبيعتها بأن يقذف المتنافسون بكل ما لديهم من إمكانيات، يغاليهم التحدي و يحكمهم مبدأ النزاع من أجل الوصول إلى غايتهم، وبما أن الفريق الرياضي جماعة كغيره، فإنه من الطبيعي أن تسود فيه حالات من الصراع بين أفرادها، لأن الصراع عبارة عن تنافس محدد له بؤرة إرتكاز معينة لذلك، فلربما يقود التنافس إلى الصراع، حيث يقول مظهر شريف " أن المنافسة هي نجاح جماعة أو فرد مما يعني فشل الأخرى أو الآخر وإذا كان ثمة بعد إجتماعي بين الجماعات أو الأفراد، فإن العلاقة تكون من أجل الإرتقاء ويظهر الصراع كلما إحتدم و إشتد التنافس بين أفراد

الجماعة، فالصراع عملية عن طريقها يحاول الأفراد إلحاق الضرر أو التخلص من منافسيهم، وهو من الأشكال السلبية لديناميكية الجماعة والتفاعل الإجتماعي.(السيد عبد الحميد عطية ص235 سنة 2000).

والصراع بين أفراد الفريق الرياضي قد يكون سببه تركيز أفراد الفريق على أهدافهم الشخصية بشكل أساسي أكثر من توجيه تركيزهم على الأهداف المسطرة من قبل جماعة الفريق. و هذا بالطبع سيؤدي إلى زيادة و إحتدام التنافس بين أفراد الفريق من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية، باستعمال طرق وأساليب غير صحيحة.(طلحة حسام الدين - عدله عيسى مطر - 138-139-1997).

7-15- تصدع الفريق الرياضي: يؤدي تصدع الفريق الرياضي إلى إنقسامه و تفوق اللاعبين و قيام كل لاعب بالعمل منفردا و إلى موجات عدائية بين اللاعبين، تتمثل في محاولة البعض السيطرة على البعض الآخر، و تبادل اللوم والسخرية و التأنيب و الاتهامات، كما تتضمن الهروب المؤقت لبعض اللاعبين، و يظهر الاختلاف العام في الفريق الرياضي في صورة عدم التعاون و عدم التنسيق بين مجهودات اللاعبين، و إلقاء تبعية الفشل بعضهم على بعض، و من أهم العوامل التي تؤدي إلى تصدع الفريق الرياضي ما يلي :

- تعارض أهداف اللاعبين مع أهداف الفريق، أو محاولة كل لاعب أن يحقق لنفسه المزيد من المكاسب دون أدنى إعتبار لمكاسب الآخرين أو مكاسب الفريق.

- إنهيار سبل الإتصال أو عدم فعاليتها سواءا بين اللاعبين أو بين اللاعبين والإدارة.
- عدم تقنين الضوابط والمعايير التي تحكم سلوك اللاعبين أو تحديد قواعد العقاب والجزاء.
- ضعف القيادة في الفريق أو إنحرافها وتفشي المحاباة والمحسوبية أو الفوضى مع إستخدام أساليب غير تربوية.

- عجز الجماعة عن تحقيق أهدافها، أو إنعدام الإيمان بالهدف المشترك أو إدراك اللاعبين ببعد المسافة بين الهدف وإمكانية الجماعة.

- التحويلات المتكررة لأعضاء الفريق سواءا كانوا لاعبين أو مدربين أو مسيرين.

(محمد حسن علاوي ص 319 سنة 1997)

7-16- العوامل المؤثرة على العلاقة بين المدرب و المتدرب: إن سلوك المدرب الرياضي

وعلاقته بلاعبيه يعتمدان على عوامل عديدة، ومن أهم تلك العوامل ما يلي:

- مستوى الفريق: وذلك حسب الدرجة التي يلعب فيها الفريق من جهة والفرق الصغيرة من

جهة أخرى، ففي هذه الأخيرة ينصب الإهتمام على جوانب العلاقات الإنسانية أكثر من

إنجاز المهمة، أما في المرحلة التي تلي ذلك في المستوى، فإن الإهتمام يكون مشتركا مابين

العلاقات الإنسانية وإنجاز المهمة، وتزداد المهمة في المرحلة الأكثر تقدما لتصبح أهم من

العلاقات الإنسانية.

- **مراحل تطور الفريق:** قد يتغير سلوك المدرب تبعاً لمراحل تطور الفريق، و من العوامل

التي تؤثر على طبيعة إستجابة أفراد الفريق لسلوك المدرب ما يلي:

- درجة النجاح أو الفشل التي حصل عليها الفريق

- أعمار أفراد الفريق و الفترة التي قضاها كل منهم مع الفريق، و مدة ممارسة تلك

الرياضة.

- **حجم الفريق:** وهذا حسب عدد أعضاء الفريق فهناك الجماعات الكبيرة العدد التي تحتمل

القيادة الديكتاتورية، أكثر من المجموعات الصغيرة العدد.

- **الضغوط النفسية على الفريق:** إن العلاقة بين درجة السلطة المطلوبة من المدرب

تتناسب طرداً مع كمية الضغوط النفسية التي يتسم بها الموقف الرياضي والضغوط النفسية

على أشكال مختلفة، فمنها ما يحدث لأسباب تتعلق بالفريق و منها ما هو خارجي.

- **طبيعة المهارة:** أي حسب طبيعة الرياضة من حيث كونها رياضة فردية أو رياضة

جماعية (المهارة المغلقة والمهارة المفتوحة)، إذن فأسلوب المدرب يكون حسب نوع المهارة،

ففي المهارات المغلقة يفضل ألا يكون المدرب من النوع المتسلط، والعكس صحيح مع

المهارات المفتوحة حيث يفضل المدرب المرن الذي يغير أسلوبه في التعامل وفقاً لمستوى

الرياضي والمواقف المختلفة التي يواجهها. (كاظم النقيب ص 75 سنة 1990)

7-17- النموذج الدافعي للعلاقة مدرب - متدرب: يقترح هذا النموذج شرح لطبيعة السيرورة

النفسية التي من خلالها يقوم المدرب بالتأثير على دافعية لاعبيه، ولهذا فحسب هذا النموذج

المقترح من طرف « Deci et Ryan » أن المدرب له دور محدد في تنمية الدافعية لدى

الرياضي، ودائماً حسب هذا النموذج أو نظرية التقويم المعرفي، هناك ثلاثة حاجات تؤثر

على دافعية الرياضي:

-الحاجة إلى الكفاءة.

-الحاجة إلى الإستقلالية.

-الإنتماء الإجتماعي.

فإشباع هذه الحاجات حسب هذه النظرية، تعتمد على المدرب الذي يلعب دوراً هاماً في

التأثير على إدراك الرياضي لكفاءته، استقلاليته و انتمائه الاجتماعي، و حينما يحس

الرياضي بأن هذه الحاجات قد تم إحترامها، بمعنى أنه يحس بالكفاءة، الاستقلالية و

الإنتماء الإجتماعي، فإن دافعيته تكون محددة ذاتياً، و في حالة العكس، أي عندما يحس

الرياضي أن حاجاته لم تراعى، فدافعيته تكون غير محددة ذاتياً.

و لقد أثبت كل من « Vallerand et Raid » عام 1984، أن تأثير المدرب في كل

الحاجات الثلاثة تكون كما يلي:

- تنمية الإحساس بالكفاءة: وذلك عن طريق التغذية الرجعية الإيجابية التي يعطيها

المدرّب الرياضي حين إنجازه للمهارات الرياضية بصفة جيدة، وهذا ما يؤدي إلى تنمية

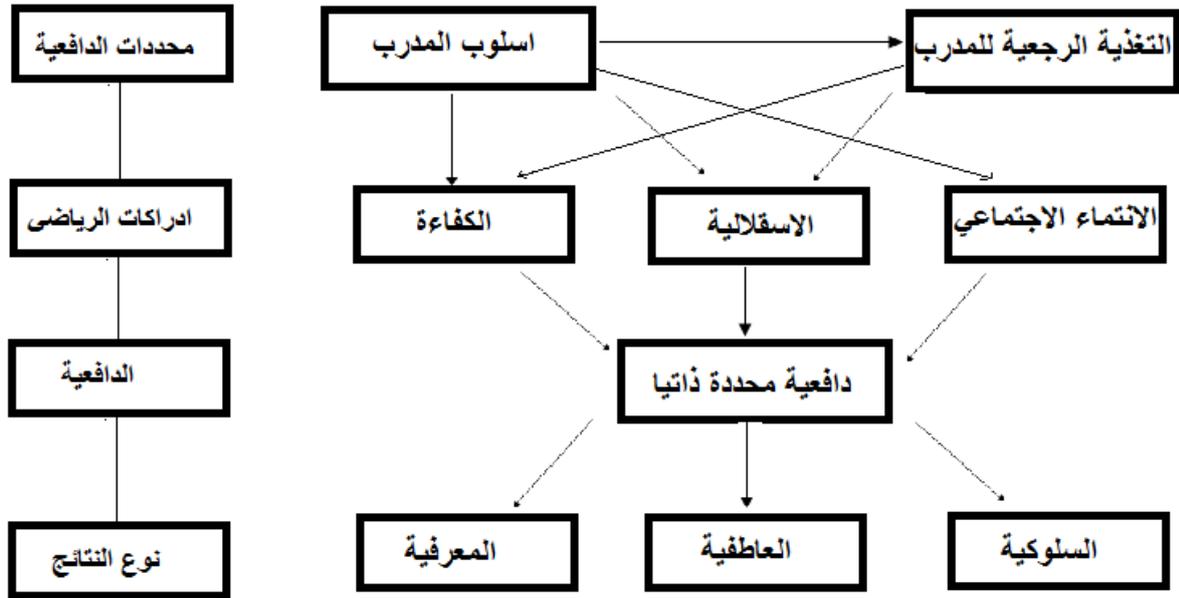
إحساسه بالكفاءة، في حين أن التغذية الرجعية السلبية لها تأثير في تدني الإحساس بالكفاءة.

- تنمية إدراك الإستقلالية والإنتماء الإجتماعي : تنمية كل من الإستقلالية و الإنتماء

الإجتماعي يكون عن طريق إعطاء المدرّب الحرية للاعبين في اتخاذ القرار و مشاركتهم

الفعلية في كل الإختبارات. (S perrault , R J Vallerand 1998)

والشكل الموالي يوضح لنا هذا النموذج:



الشكل رقم (08) يمثل إنعكاس المدرّب على وسائط ونتائج الدافعية

7-18- المقاربة التحليلية النفسية للعلاقة مدرّب - متدرّب : تعددت الدراسات و الأبحاث

التي إهتمت بدراسة العلاقة البيداغوجية، سواء بين الأستاذ و التلميذ أو بين المدرّب

و الرياضي، و نحن سنركز على العلاقة الثانية لأنها محور و مجال دراستنا.

لقد تم تناول العلاقة البيداغوجية من زوايا متعددة، منها:

الزاوية المؤسسية (اختلاف المهام بين المدرب واللاعب)، الطرق الاتجاهات وسلوكيات المدرب من أجل تحديد طبيعة هذه العلاقة (C Bayer -147-1999) و نحن سنحاول أن نتناولها من جانبها الباطني، أو محاولة الخوض في أعماق هذه العلاقة من جهة المدرب والمتدرب، و ذلك من خلال مقارنة تحليلية نفسية، فكما نعلم، فهذه العلاقة ليست مبنية على الملاحظة الخارجية للسلوك وإنما يجب أن تكون عن طريق ملاحظة أعماق اللاشعور لكي تسمح لنا بالفهم والتفسير لمختلف السلوكيات المدرجة في هذه العلاقة ومن منظور هذه المقاربة فهي علاقة تفاعل عاطفية تجمع بين المدرب والمتدرب وذلك من خلال عمليتي التحويل والتقمص، فالتحويل يمثل كل سيرورة نفسية مرتبطة بالترار الأوتوماتيكي، والذي يعني إسقاط على أشخاص أو أشياء خيالية من الانفعالات والاتجاهات، و التي كانت متواجدة في مرحلة الطفولة.

ويشير « CL Pujade Renault » إلى أن تعارض التبعية العاطفية (للاعب الذي يعطي جسده للمدرب كي يغيره أو يحوله)، و التنافس (رغبة اللاعب في تفاوت مدربه و أخذ مكانه)، و مصطلح التحويل، يشكل عملية مهمة في كل علاقة، و ذلك من خلال معرفة ماضي اللاعب (قد يكون عاش طفولة إستبدادية مع أمه وأبيه)، فيحدث كبت لهذه الإنفعالات، و من خلال علاقته البيداغوجية مع مدربه، يقوم المدرب بتحويل هذه الانفعالات من أجل علاقة مبنية على الحب والتقدير المتبادل. (C Bayer -1999 p 151)وينظر "

لاكن Lacan " إلى مفهوم التحويل كمنظور مغاير، و ذلك على ضوء النرجسية، فحب الغير يعني الرغبة في أن يحبنا الآخرين. و هذا ما يفسر الاتجاهات سواءا من جهة المدرب و اللاعب في علاقتهما المتبادلة، بنوع من التجاذب و يعيشون غالبا بصفة لا شعورية بيداغوجية جمالية.

أما المصطلح الثاني الذي تناوله، فهو التقمص و يتعلق بالصورة النرجسية، وهو ما يعني حب الشخص لنفسه أو ذاته، و يعمل الشخص في هذه الحالة على توجيه حبه لذاته نحو تلك الصفات الممتازة التي يتميز بها شخص آخر، و هذا ما يسمى بالتقمص النرجسي.
(رمضان محمد القذافي ص 106-1993)

ويشير (M.Leveque 1995) أن المدرب هو الذي يقوم بتدعيم الأنا المثالي وإعطاء نموذج تشخيصي، كما يساهم في إثبات "أنا" لاعبيه، وحسب (G.Mauco)، فإن عملية التقمص ليست سهلة، فسلوك المدرب لديه أهمية، لأن الطبيعة الهادئة الخالية من العدوانية و من القلق و المتزن إنفعاليا، يمثل نموذج قوي و مؤمن و الذي من خلاله يتحقق و يتطور التوازن الإنفعالي للاعب، أما العكس: الإستقرار، تغير المزاج، القلق، بسبب إضطرابات تعارض و فشل لعملية التقمص، إذن فالمدرب يمثل المحدد لاستثمار اللاعب في مختلف نشاطه، و ذلك عن طريق تمثيل صورة إيجابية للأنا.

و كما أنه يمكن أن يكون المدرب هو الذي سيقوم بعملية التقمص نحو لاعبيه من خلال محاولته إسقاط المدرب لمختلف رغباته، فهنا يحاول أن يحقق من خلال اللاعب ما لم

يستطيع تحقيقه في الماضي (1999- C Bayer). و في دراسة أجراها (1990- P.Ragni)

تحت عنوان الحد الأقصى للعلاقة مدرب - متدرب، طرح إشكالية تتمثل في :

ما الذي يفسر نجاح المدربين أي نجاح الرياضيين، أو بمعنى آخر ما الذي يفرق بين مدرب

ناجح و مدرب لا يستطيع إنجاز رياضيه، أي هل يمكن تفسير النجاح عن طريق الصدفة

؟ أو القدرات التقنية و البيداغوجية؟ و من خلال النتائج، فقد توصل إلى أن العلاقة

العاطفية، أي المبنية على الحب المتبادل هي المتغيرة الأساسية في ربط علاقة إيجابية بين

المدرب والرياضي.

و منه، فإن ميدان التحليل النفسي له إسهامات جد هامة في فهم و تفسير السلوكات في

أعماق اللاشعور و ماضي الفرد (ماضي طفولته)، فعملية التدريس أو التدريب تكون

بمشاركة اللاشعور أكثر من الشعور.

7-19- المقاربة النفسية الإجتماعية للعلاقة مدرب - متدرب: يتميز المحيط الرياضي

بتعدد المواقف وكذا بتعدد الأفراد المكونين له، فالعلاقة مدرب - متدرب، تكون بين مدرب و

جماعة، أي ميدان التفاعلات الإجتماعية عبر مختلف مظاهرها والمتمثلة في الإتصال،

التفاعل و القيادة، و تعتبر التفاعلات ميدانا لعلم النفس الإجتماعي، فهي علاقة فرد داخل

إطار جماعة معينة أو محيط إجتماعي معين، ومن رواد هنا العلم نجد كل من "هورينو"

المختص في القياسات السوسيو مترية و كذا Kurt Lewin كورت لوين، بدراسته لديناميكية

الجماعات وفي تجربة له حول الأساليب القيادية و رغبته لمعرفة نجاعة الأساليب القيادية،

قام بتجربة تتمثل في وضع قسمين تحت تسيير أسلوبين، فالأول مسير بأسلوب ديمقراطي، وآخر بأسلوب أوتوقراطي، وذلك مع إنجاز عمل معين، وفي الأخير لوحظ أن الفعالية في إنجاز العمل كانت في القسم المسير بالأسلوب الديمقراطي، أما القسم المسير بالأسلوب الأوتوقراطي، فالتفاعل كان سلبيا و لم يتم إنجاز العمل المطلوب، إذن فالجو الديمقراطي يسمح بتفاعلات إيجابية بين الأستاذ والتلاميذ أو بين المدرب والمتدرب.

و يضيف (G.Bosc -1983) إلى أن المتدربين يستعملون الأسلوب الأوتوقراطي كطريقة لتحقيق أهدافهم، و يفضلون التسلط كسلطة قطعية و التأثير المباشر على القيد. كما اقترح كل من (Rioux et Chapuis , 1976 p 27-28) للوظائف الأساسية من خلال النموذجين "الديمقراطي و الأوتوقراطي"، أما الوظيفتين لكل نموذج، فتتمثل في الوظيفة الإجرائية (دور تطوري) و الوظيفة النفسية (دور إهتمامي).

1 - الوظيفة الإجرائية (دور تطوري)

جدول رقم : 03

علاقة ذات ثلاثة أبعاد (مدرب ديمقراطي)	علاقة خطية (مدرب أوتوقراطي)
المدرّب:	المدرّب:
- يقترح و يسمح باختيار الأهداف على	- يختار ويفرض تصميمات اللعب
المستوى البعيد، المتوسط و القصير المدى	- ينظم و يأمر على إحترام مخطط العمل

- يقترح ويناقش تصميمات اللعب
- يعاقب ويوزع الإستحقاقات
- يقترح ويشارك في مناقشة مخطط العمل
- يفرض إختياره في تشكيلة الفريق
- يحث اللاعبين على إحترامه
- يوزع الأدوار الإجرائية الفردية
- يقوم بوضع نظام لمراقبة ذاتية

الاستحقاقات

- يناقش في تشكيل الفريق مع الرياضيين
- يسهل في عملية التوعية للقدرات الفردية
- من خلال توزيع الأدوار

2 - الوظيفة النفسية (دور إهتمامي)

جدول رقم 04

علاقة ذات ثلاثة ابعاد (مدرّب ديمقراطي)	علاقة خطية (مدرّب أوتوقراطي)
- يترك للاعبين مسؤولية إختيار القادة الذين لديهم القدرة على تحمل المهام الخاصة.	- يفرض القادة "قائد الفريق"
- لا يتلاعب بمرتبته من اجل فرض سلطته	- يفرض مكانته
الفريق	- يضع نفسه مركز اهتمام داخل

- يضع كل خدماته من اجل الفريق
- يرفض الانتقادات
- يسهل تنظيم العلاقات المفضلة
- يفرض وجهات نظره في مصير الفريق
- يتقبل ويحث على تقديم الانتقادات
- يفضل التمييز لتأمين سلطته
- يناقش ويبحث عن المشاركة في انجاز معايير الفريق وانجاز المشاريع.
- يفضل الاندماج و إتباع إرادة جماعية

من خلال عرض هذين النموذجين، ترتسم معالم سلوك المدرب مع أعضاء جماعته، فرغم أن السلوك يخضع لعدة متغيرات، إلا أنه يمكن القول أن سلوك المدرب مرتبط بشخصيته و ظروف محيطه الاجتماعي من جهة، و مرتبط كذلك بشخصية لاعبيه و مواقف المحيط الرياضي من جهة أخرى.

خلاصة:

من أهم صفات الإنسان ككائن حي، أن يكون نوعا من العلاقات بينه وبين الآخرين، فحيثما وجدت جماعة، فإن أفرادها يكونون فيها خطوطا للارتباط الاجتماعي، و نمو الجماعة و تمايزها و تركيبها من خلال عملية الإتصال، و باعتبار الفريق الرياضي جماعة رياضية، فإنه ينفرد بخاصية التفاعل التي تميزه خلال التدريب و المنافسات لإشباع الحاجات النفسية و الإجتماعية، و من خلال المفاهيم التي تم عرضها و المتمثلة في التماسك و التعاون و

التنافس و التفاعل و الاتصال و الصراع، تتجلى أهمية العلاقات الاجتماعية والعناصر
المسيرة للآليات الدينامية للفريق الرياضي، و في خضم هذه التفاعلات يمكن إعتبار المدرب
الرياضي في جماعة الفريق، جزء هام من هذه الجماعة، فهو في علاقة مستمرة بأفراد الفريق
و عملية التأثير و التأثير، تجعله يدخل في علاقة تفاعلية ثنائية (مدرب- متدرب)، و هذه
العملية التفاعلية التي تعتمد على المثيرات و ما يقابلها من ردود أفعال و استجابات بين
شخصية المدرب و خصائص الفريق الرياضي، هي التي من المفروض أن تحدد لنا أثرها
على فعالية الأداء الرياضي و تحسين مستوى النتائج.

الفصل الثالث:

الأداء الرياضي

تمهيد:

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور، و عليه، فإنّ المقياس الحقيقي لفاعلية الفرد و وظيفته و المحدّد لقيّمته هو أدائه، كما أنّ نتائج الأداء تمثّل الهدف الأوّل من التغيير، فهو يحوّل الهدف من مجرد فكرة إلى واقع، حيث أنّه يجعل المهارات و السلوكات و علاقة العمل الجديدة، ملائمة للأفراد الذين يحدثون التغيير، كما أنّ أهداف الأداء تمنح للأفراد أفضل الوسائل التي تؤدي إلى تحسين طريقتهم، و هذا لا يتحقّق إلاّ إذا كان كلّ لاعبٍ مُلمّاً بجميع الجوانب النّظرية والتطبيقية، التي تخصّ الأداء الرياضي في ظلّ العمليّة التدريجية و العلاقة التفاعلية بين التدرّب والمتدرّب.

1- مفهوم الأداء

كثيراً ما يُستعمل مصطلح الأداء للدلالة على مقدار الإنتاج، فيذكر **توماس ريموند**

Thomas Raymond أنّ الكثير من البحوث المنجزة في ميدان العمل، مسابرةً مع بحوث

أخرى في الرياضة التي تربط كثيراً بين العمل و الرياضة و الفريق، لذا، فإنّ أغلب التعاريف

التي أعطيت للأداء، كانت ذات صلة كبيرة بالإنتاج، كما يُمكننا تعريف الأداء بأنّه كفاءة

العامل في عمله و مسلكه فيه و مدى صلاحيته في النهوض بأعباء عمله و تحمّل

المسؤولية في فترة زمنية محدّدة، و تأسيسها على هذا المعنى، يتطلّب أن تتركز كفاءة الفرد

على أمرين اثنين هما:

- مدى كفاءة الفرد في القيام بعمله، أي واجباته و مسؤولياته.

- يتمثّل في صفات الفرد الشخصية و مدى ارتباطها و آثارها على مستوى أدائه لعمله، و

يدخل في هذا المعنى الأخير إمكانية الاعتماد على العامل و تفكيره المتّزن، و الاستعداد

الشخصي له، ويرى **توماس ريموند** أنّ علماء النفس العاملين في الحقل الرياضي، وجدوا

ارتباطات بين مفاهيم عديدة، كالقدرة و الاستعداد و الدافعية، و أغلبها تشكّل مفهوم الأداء،

و يضيف أنّ الأداء هو الاستعداد، بالإضافة إلى المهارات المكتسبة. (عروسي عبد الغفار،

سنة 2006-2007).

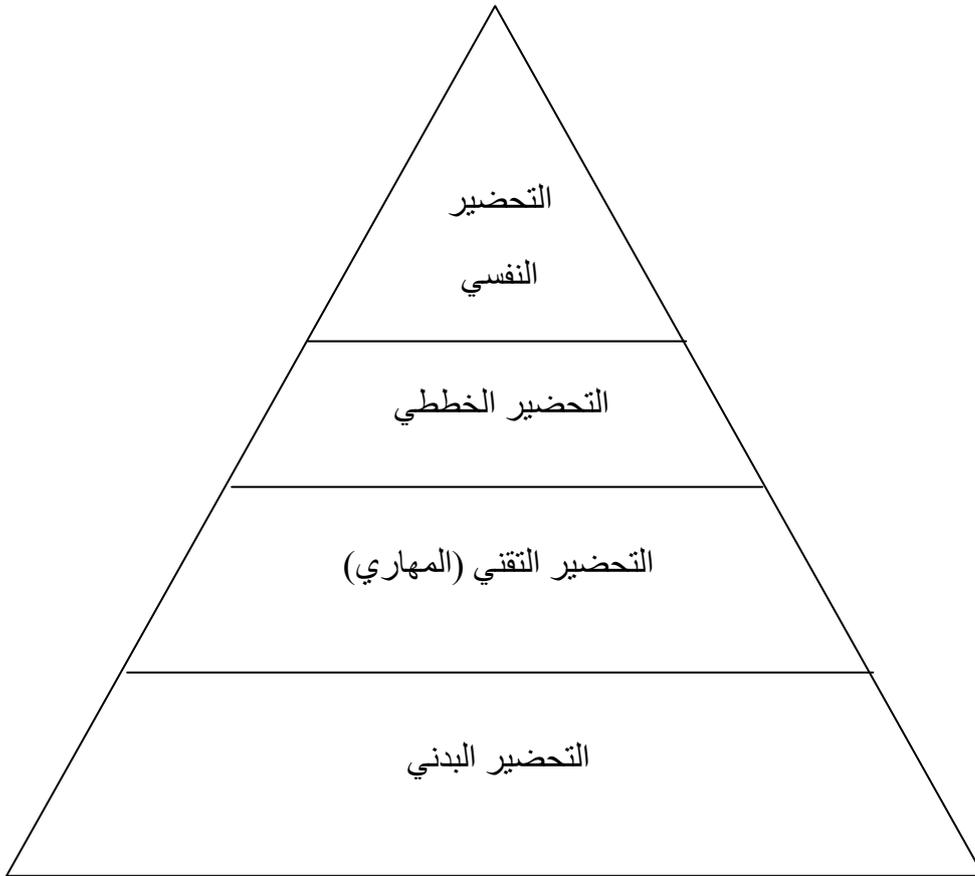
ويعرّفه آلدرمان Alderman على أنّه «تفاعل كلّ من الأبعاد النفسية و اللياقة البدنية و المهارات الحركية و البدنية، بالإضافة إلى عامل البيئة الرياضية»، (أمين أنور الخولي وآخرون، سنة 2005، ص 566)

ويعرّفه مارتنز 1976، على أنّه عبارة عن «أداء حركي منقذ لحالة تهدف إلى المنافسة». (Jean-Pierre Famose, année 1993, P 07)، كما يعرفه كذلك عصام عبد الخالق 1992، على أنّه «انعكاس للقدرات و دافعية كلّ فرد لأفضل سلوك ممكن، نتيجة للتأثيرات المتبادلة للقوى الداخلية، و غالباً ما تؤدي بصورة فردية». (أحمد أمين فوزي-طارق محمد بدر الدين، مرجع سابق ذكره، سنة 2001، ص 216).

و يستخدم محمد نصر الدين رضوان، مصطلح الأداء بنفس المعنى والمفهوم، حيث يُطلق عليه مصطلح الأداء الأقصى و يُستعمل بشكل واسع للتعبير على جُلّ المهارات التي يُمكن رؤيتها و ملاحظتها في جميع المجالات، كالمجال النفسي الحركي الذي يتطلّب تذكر المعلومات و إظهار القدرات و المهارات. (محمد نصر الدين رضوان، سنة 1992، ص 168).

1-1- متطلبات الأداء الرياضي: يتدرّب الرياضي من أجل تطوير قدرته البدنية و مهارته الحركية، لتقديم أحسن أداء رياضي يوم المنافسة، و هذا حسب مستوى التدريب الذي يخضع له الرياضي طيلة تحضيره للمنافسة، فالتحضير للمنافسة يتطلّب من المدرب تحضير اللاعب بدنياً، تقنياً، خططياً و نفسياً.

وحسب بومپا Bompa، فإن الهيكل العام للتدريب يُقدّم على شكل هرم، أين تشهد المستويات التحتية تطوّراً قبل المستويات العليا، أي من البدء إلى الأسفل إلى الأعلى، كما هو موضّح في الشكل التّالي:



الشكل رقم (09) يوضّح هرم مكونات التدريب الرياضي Bompas

(Raymond Thomas, année 1994, P 11)

1-2- أنواع الأداء الرياضي: تتمثل أنواع الأداء فيما يلي:

- أداء بمواجهة: هو أسلوب مناسب لأداء جميع اللاعبين لنوع الأداء نفسه في وقت واحد، و يستطيع المدرب أن يوجّه جميع إجراءاته التنظيمية للصف كوحدة مناسبة.

- أداء دائري: هو طريقة هادفة من طرق الأداء في التدريب، تؤدّي إلى تنمية الصفات البدنية و خاصّة القوّة العقلية، و في هذا النوع من الأداء، يُقسّم اللاعبون إلى مجموعات يؤدّون اللعب عدّة مرّات بصورة متوالية.

- أداء محطات: هو أسلوب مناسب لأداء جميع اللاعبين، مع تعبير في المحطّات أو أداء الصفّ كلّه في آداءات مختلفة، أي تثبيت في الأداء الحركي، باستعمال الحمل.

- أداء في مجموعات: يُقصد بالأداء في مجموعات، استخدام مجموعات متعدّدة في الصفّ أو التدريب الرياضي على شكل محطات، حيث يقوم اللاعبون الذين يشكّلون كلّ مجموعة بالأداء بصورة فردية، و تُعدّ من أقدم طرق التدريب الرياضي.

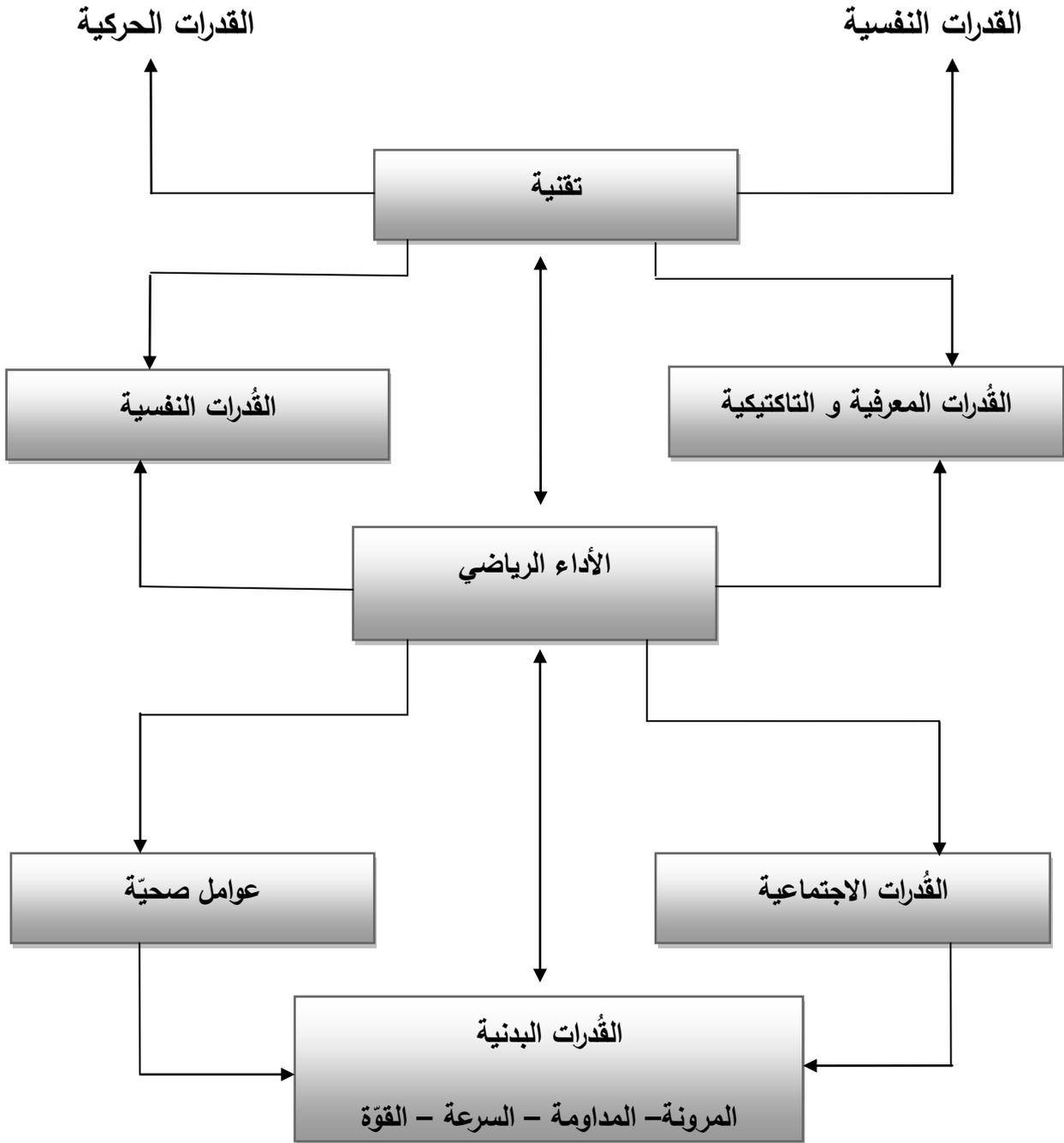
- الأداء الوظيفي الذي يتحكّم في وضع الجسم: الانقباض الانعكاسي أو التلقائي لعضلة سليمة، و الذي شدّ على وترها يسمّى، الشدّ الانعكاسي أو التلقائي، و الشدّ على هذه الأقدار بدرجة ثابتة، يؤدّي إلى انقباض ثابت، و هذا يفسّر وضع الجسم. (محمد نصر

الدين رضوان، مرجع سابق ذكره، سنة 1992، ص 168).

1-3- العوامل الحركية للأداء الرياضي: إن الوصول إلى المستوى المناسب للأداء

الشخصي، لا يتوقّر إلاّ عن طريق التطوير التوافقي لعدد من العوامل، و هي حسب ما

يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (10) يوضح العوامل الحركية للأداء الرياضي

1-4- العوامل المساهمة في الأداء الحركي: يشمل الأداء الإنساني العديد من الأوجه

للنشاط الحركي، إبتداءً بالمحاولة التي يبذلها الطفل في سنوات العمر الأولى، و غيرها من الحركات الأخرى في مجال أداء الفرد، و هي تتطلب استخدام الجسم في النشاط، وفقاً لأسس و قواعد خاصة تتعلق بهذا النشاط، و تختلف درجة الأداء المهاري في الألعاب، وفقاً لبعض المتغيرات و هي:

-درجة سهولة أو صعوبة المقابلة.

-الغرض من الأداء حيث يُمكن أن يكون ترويجي تنافسي.

-مقدر الطاقة التي يتطلبها الأداء البدني في النشاط، و هي تختلف باختلاف المناخ و الطقس و طبيعة النشاط و الغرض من الأداء و الجنس و غيرها، و قد بذل المختصون في المجال الرياضي، محاولات متعدّدة لتحديد العوامل اللاّزمة للأداء في الأنشطة الرياضية المختلفة، و قد كشفت تلك المحاولات عن الكثير من العوامل، أهمّها:

- القوة العضلية: تُعتبر القوة العضلية من أهمّ و أكثر العوامل المرتبطة بالأداء في جميع

الألعاب الرياضية، و تكمن هذه الأهمية بصفة خاصّة، في الدور الذي تلعبه القوة في أداء المهارة أثناء المنافسة و أثناء التدريب.

- التوازن: التوازن مصطلح يشير إلى قدرة الفرد على الاحتفاظ بثبات الجسم في أوضاع

محدّدة أثناء الوقوف و أثناء الحركة، و هناك نوعين من التوازن، هما التوازن الثابت و

التوازن الديناميكي. و لقد اتفق العديد من الأخصائيين على أنّ التوازن، يلعب دوراً هاماً في العديد من الأنشطة الرياضية، كالرقص و التزلج الفني على الجليد و الجمباز.

- **المرونة:** تشير المرونة إلى مدى الحركة على المفاصل المعيّنة، أو مجموعة من المفاصل المشتركة في الحركة، حيث تتأخر بتركيب العظام التي تدخل في تكوين المفاصل و بالخصائص الفيزيولوجية للعضلات و الأربطة و الأوتار و جميع الأنسجة المحيطة بالمفاصل، و تتطلب معظم الألعاب الرياضية توفر مستويات مختلفة و متباينة من المرونة، فهناك رياضات تتطلب نوعاً من المرونة المتوسطة، بينما هناك أنشطة أخرى تتطلب مستوى عالي من المرونة. (محمد حسن علاوي، نصر الدين رضوان، مرجع سابق ذكره، سنة 1987، ص 41).

- **التحمل:** يساهم التحمل في أداء الألعاب الرياضية المختلفة، بدرجة تختلف باختلاف نوع و طبيعة النشاط، و يتفق العديد من الباحثين على أهمية كلّ من التحمل العضلي و التحمل الدوري التنافسي، بالنسبة للكثير من الأنشطة الرياضية، كالسباحة و العدو و كرة القدم و غيرها من الرياضات الجماعية.

- **الدكاء:** يتطلب الأداء الحركي العام في معظم الألعاب الرياضية المنظمة، ضرورة توفر الحد الأدنى من الدكاء العام، و إضافة إلى ذلك، فقد ثبت أنّ بعض الرياضات الجماعية، تستخدم في خطط و إستراتيجيات خاصّة، تستلزم توفر مستويات مرتفعة نسبياً من القدرة العضلية العامّة، لأداء النشاط بنجاح.

- **السرعة:** السرعة مصطلح عام يشير إلى سرعة حركة الجسم أو بعض أجزائه، و هي تتنوع إلى أنواع أخرى كسرعة ردّ الفعل و سرعة الجري لمسافات قصيرة، و السرعة بمفهومها العام، تُعتبر من المكوّنات المهمّة من الأداء لمُعظم الأنشطة الرياضية.

- **الرّشاقة:** ترتبط السرعة بمُعظم الأداء الرياضي، كالرّشاقة التي تُشبه السرعة من حيث أهمّيّتها في الألعاب الجماعية و الفردية، فإستخدام الرّشاقة مع السرعة أو ما يُطلق عليه السرعة في تغيير الاتّجاه، نظراً لما يحدث من تغيّر في المواقف خلال المنافسة الخاصّة.

- **التوافق:** هو القُدرة على الرّبط أو الجمع بين عدد من القُدرات المنفصلة في إطار حركي توافقي واحد، للقيام بأعمال و واجبات مركّبة أكثر صعوبة، و التوافق بهذا المفهوم، يعتمد بالدرجة الأولى على التوقيت السليم لعمل الجهاز العصبي و العضلي.

- **الدّافعية:** يؤكّد مُعظم الباحثين و المتخصّصين في علم النفس الرياضي، على أهميّة الدّافعية كعامل مؤشّر في نتائج اختبارات الأداء العقلي و البدني. (محمد حسن علاوي، نصر الدين رضوان، نفس المصدر السابق، ص 71).

2-1- مفهوم التعلّم: يكاد يتفق العديد من العلماء على أنّ التعلّم هو عملية تغيير أو

تعديل في سلوك الفرد، إذ يرى محمد حسن علاوي، أنّ التغيير في السلوك يكون لإستجابات الفرد في موقف ما، أي هو عملية ترتبط بين مثير و استجابة تحت شروط معيّنة. (محمد حسن علاوي، مرجع سابق ذكره، ص 333).

ويرى هوفلاخد بأنّ التعلّم، هو تغيير في الأداء يرتبط بالممارسة، أمّا هيلغارد Helgard

فيرى أنّ الاستدلال على التعلّم، يحدث نتيجة للتدريب و الخبرة، بينما يعرف جيتس Gates، التعلّم على أنّه «عملية اكتساب الوسائل المساعدة على إشباع الحاجات و الدوافع و تحقيق الأهداف». (مروان عبد المجيد إبراهيم، سنة 2002، ص 78).

2-2- مفهوم التعلّم الحركي: التعلّم الحركي يعني التحسّن الثابت في الأداء الحركي الذي

ينتج عن التدريب أو الممارسة العملية. (أحمد إبراهيم الخوجا، مهند حسين البشتاوي، سنة 2005، ص 212)، كما يعرف أيضاً على أنّه عملية إنتقال المعلومات، في إطار عملية التعلّم الحركي من المدرب إلى اللاعب، قصد التغيير في الأداء و السلوك الحركي. (محمد حسن علاوي، مرجع سابق ذكره، سنة 2002، ص 44).

و عرّف وود وورث Wood Worth التعلّم الحركي على أنّه النشاط الذي يمارسه الشخص و الذي يؤثر على سلوكه مستقبلاً، أمّا ماجويش Mageoch، فيعرفه على أنّه التغيير في الأداء عن طريق الممارسة.

وقد عرّف ستالن Stalling التعلّم الحركي بأنه تطوير في المهارة الحركية الناتجة عن الشروط التجريبية و التطبيقية. (مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق ذكره، سنة 2002، ص 78).

2-3- نظريّات التعلّم: هنالك العديد من النظريّات التي حاولت تفسير عمليّة التعلّم، و من بينها ما يلي:

2-3-1- نظريّة التعلّم الشرطي

ترتبط هذه النظرية باسم العالم الروسي **بافلوف Pavlov**، و تتلخص في أنّه يُمكن أن يكتسب الفرد السلوك المطلوب تعلّمه، إذا ما اقترن بمثيرات شرطية معيّنة، و عندها يقوم الفرد بسلوك معيّن كنتيجة لمؤثرات معيّنة إرتبطت بهذا السلوك، و بذلك تتكوّن لدى الفرد استجابات معيّنة ترتبط أو تقترن كلّ منها بمثير معيّن.

2-3-2- نظريّة المحاولة و الخطأ

تذهب هذه النظرية إلى أنّ الفرد في سلوكه إزاء مختلف المواقف، يقوم بأداء إستجابات أو محاولات خاطئة متعدّدة، قبل أن يصل إلى الاستجابة الصحيحة و يتعلّمها. و في إطار هذه النظرية، يتضح لنا جلياً أنّ التعلّم ما هو إلاّ مسألة محاولة و خطأ، و بتكرار التعلّم و التدريب، تقلّ الأخطاء شيئاً فشيئاً، حتّى نتوصّل في النهاية إلى الاستجابة الصحيحة.

2-3-3- نظرية التعلّم بالاستبصار:

تشير هذه النظرية إلى أنّ الفرد يستجيب لأيّ موقف بطريقة كليّة، أي أنّ التعلّم ما هو إلّا نتيجة للإدراك الكلي للموقف، و هذا يعني أنّه كلّما ازدادت بصيرة الفرد الرياضي بالمهارة الحركية ككلّ، إستطاع سرعة تعلّمها و إكتسابها.

و هذا النوع من التعلّم كثيراً ما نلاحظه في تعلّم بعض المهارات الحركية، أو عند تعلّم خطط اللّعب المختلفة بصورة كليّة، دون أن نقوم بتجزئة المهارة الحركية أو خطة اللّعب إلى أجزاء صغيرة منفصلة.

2-3-4- نظرية التحكّم الذاتي

نظرية التحكّم الذاتي Self control و تستخدم مفاهيم لغة عصر الآلة Machine الذي ارتبط بالتغيّرات السريعة المتلاحقة، التي شهدها العالم في تكنولوجيا الآلات و الأجهزة المختلفة الحديثة، كالحواسيب الآلية أو الإلكترونيّة Computers، و التي أدت إلى إمكانية التوصل إلى طرق و أساليب جديدة لفهم السلوك البشري، و بصفة خاصّة عمليّة التعلّم، كما أنّ اتّجاه التحكّم الذاتي يؤكّد على أهميّة تحكّم المتعلّم في المواقف و الظروف المحيطة به، و القدرة على الضبط و التحكّم الذاتي في حركاته، و بالتّالي، يستطيع المتعلّم الاعتماد بدرجة أقلّ على المتغيّرات الخارجية، و زيادة الاعتماد على عمليّات التحكّم و الضبط الداخليّة أو الذاتيّة. (محمد حسن علاوي، مرجع سابق ذكره، سنة 2009، ص 45-46).

2-3-5- نظرية معالجة المعلومات

ترتكز نظرية معالجة المعلومات Information processing على دور الإدراك و الإنتباه و التذكّر و إتخاذ القرار، كما أنّها تهتمّ بدرجة كبيرة بمقدار سعة المعلومات التي يستطيع الفرد إستيعابها، و مقدار المعلومات التي يستطيع التعامل معها في نفس الوقت. و تركّز نظرية معالجة المعلومات على قدرة الفرد في إستخدام المعلومات لإمكانية مواجهة المواقف، و حلّ المُشكلات أو إصلاح الأخطاء، و بذلك فإنّها تعارض النظريات الشرطية التي تشير إلى إمكانية حدوث الاستجابات، طبقاً لمثيرات معيّنة.

2-3-6- نظرية التعلّم الاجتماعي

تؤكد نظرية التعلّم الاجتماعي Social learning على أهمية المتغيّرات المعرفية في التعلّم بالملاحظة، مثل الانتباه و التذكّر و الدافعية و التعلّم عن طريق تقليد سلوك نموذج ما. وقد أشار ألبرت باندورا Albert Bondura 1990 إلى أنّ نظرية التعلّم الاجتماعي تتأسّس على التعلّم بالنمذجة أو القدوة ؛ أي التعلّم بالملاحظة عن طريق تقليد الآخرين، و هذا يعني أنّ الفرد عندما يلاحظ سلوك الآخرين، يكون باستطاعته أداء بعض أو كلّ هذا السلوك الملاحظ. (د- محمود المليجي، ص 146، 2004)

3- الأداء الرياضي والإعداد المهاري

3-1- مفهوم المهارة

يعرفها ريشارد أشميدت Richard Aschmidt على أنها المقدرة على التوصل إلى نتيجة، من خلال القيام بأداء واجب حركي، بأقصى درجة من الإتقان، مع بذل أقلّ فُدرة من الطاقة، في أقلّ زمن مُمكن.

3-2- مفهوم المهارة الحركية الرياضية

المهارة الحركية هي عصب الأداء و جوهره في أيّ رياضة، و إنجازها يعتمد على الإعداد البدني، و يُبنى عليها الإعداد الخططي و النفسي و الدّهني، و تعني المهارة الرياضية ذلك الأداء الحركي الضّروري، الذي يهدف إلى تحقيق غرض معيّن في الرياضة التخصّصية وفقاً لقواعد التنافس. (مفتي إبراهيم حماد، سنة 2001، ص 104)

3-3- الإعداد المهاري

يهدف الإعداد المهاري بالرياضيين إلى تعلّم و تطوير و صقل و تثبيت المهارات الحركية للرياضة، التي يُمكن استخدامها في المنافسات الرياضية لتحقيق أداء رياضي عالي. و يُقصد بالإعداد المهاري، تلك العمليّات التي تهدف إلى تعليم اللاعبين أسس تعلّم المهارات الحركية، و وصولهم فيها للأداء الذي يتّصف بالآلية و الدقّة و الانسيابية و الدّافعية و الاقتصاد في البعد خلال المنافسة الرياضية، و الوصول من خلالها إلى أفضل

النتائج الموجودة في المنافسة. (مفتي إبراهيم حماد، مرجع سابق ذكره ، سنة 2002، ص
(.207)

4- الأداء الرياضي والأداء الخططي

يُقصد بالتعلّم الخططي، إكساب و تلقين اللّاعب المعلومات و المعارف و القدرات
الخططية، و إتقانها بالقدر الكافي الذي يُمكنه من الأداء الجيّد أثناء المنافسة. و يتأسّس
التعلّم الخططي على التعلّم الحركي، إذ أنّ خطط اللّعب ما هي إلاّ عمليّة اختيار لمهارة
حركية معيّنة في موقف معيّن. (محمد حسن علاوي، مرجع سابق ذكره، سنة 2002، ص
(.82)

4-1- الأداء الخططي

يعني تعلّم وإتقان اللّاعبين للمعارف والمعلومات والتحرّكات والمناورات التي يُمكن استخدامها
طبّقاً لطبيعة متطلّبات المنافسة وتحقيق التفوّق والفوز في إطار قواعد الرياضة التخصّصية.
ولتحقيق الأداء الخططي وجب الوقوف على بعض النّقاط الهامّة:

*الإعداداد البدني- المهاري- النفسي- الذهني- المعرفي، وتكامل هذه العناصر يعتبر ضرورة أساسية لنجاح الأداء الخططي.

*وصول اللاعب لمرحلة الأداء الآلي للمهارات الحركية يؤدي إلى تركيزه في متطلبات تنفيذ الأداء الخططي.

*الإعداداد الخططي هو الوعاء الذي يمتزج فيه كافة أنواع الإعداداد لتحقيق هدف التدريب والتنافس للوصول إلى أداء رياضي راقى؛ وبالتالي تحقيق النتائج المرجوة.

4- 2-الإعداداد الخططي: يُعتبر الإعداداد الخططي كوعاء تمتزج فيه كافة أنواع الإعداداد لتحقيق هدف التدريب الرياضي؛ ويعني تعلّم و إتقان اللاعبيين للمعارف و المعلومات و التحركات و المناورات، التي يُمكن استخدامها طبقاً للمتطلبات المنافسة، لتحقيق التناقض في إطار قواعد الرياضة.(محمد حسن علاوي، مرجع سابق ذكره، سنة 2002، ص 272).

5- الإعداداد النفسي والأداء الخططي

يُعتبر الإعداداد النفسي من أكثر الطرق تأثيراً و فعالية في المساعدة على تحقيق النمو المتوازن للأفراد عامّةً و الرياضيين خاصّةً، فهو يشكّل بجانب الإعداداد البدني و المهاري، جزء لا يتجزأ من عملية تعليم و تدريب الرياضيين، و إعدادهم لخوض مجال التنافس الرياضي.(وفاء درويش، مرجع سابق ذكره، سنة 2007، ص 27).

كما يرى مفتي إبراهيم حماد أنّ الإعداد النفسي، هو عملية مكمّلة لا تتفصل عن الإعداد المتكامل للرياضي، و يعرف الإعداد النفسي على أنّه مُجمل العمليّات التي من شأنها إظهار أفضل سلوك، يجسّد إيجابياً كلّ من الأداء البدني - المهاري و الخططي للاعب. (مفتي إبراهيم حماد، مرجع سابق ذكره، سنة 2001، ص 235).

5-1- أهداف الإعداد النفسي: يهدف الإعداد النفسي إلى دراسة الخصائص أو السمّات الشخصية للاعب، و تُعتبر هذه الخطوة في غاية الأهميّة من حيث:

- الدوافع و الاهتمامات و الرغبات و المبادئ التي يؤمن بها اللاعب مثل التضحية في سبيل الجماعة.

- مظاهر النموّ النفسي، الذي يشمل الخصائص العامّة للجهاز العصبي و الحالة المزاجية و الصّفات الإرادية.

- العلاقات نحو الفريق، المدرب، الأصدقاء و المتنافسين.

- السلوك قبل المنافسات و أثناءها، و ما يمثّله من انضباط، حبّ العمل، الاستقلالية و الثّبات في المواقف الصعبة.

- تعليم اللاعب الأساليب النفسية المحفّزة و المنبّهة، وهي تتضمّن تعويد اللاعبين أثناء ظروف المنافسات، على كيفية استدعاء و ضبط المتغيّرات التي تحدث في أجهزة الجسم المختلفة، بناءً على التدريبات النفسية المختلفة التي تحقّق النموّ المتوازن للاعبين.

- تعليم اللّاعب الأساليب النفسية المهدّئة، عن طريق تحقيق أكبر قدر من الاسترخاء العضلي و التدريب العقلي.

- الإعداد النفسي للّاعب و المتزامن مع التدريب الرياضي بهدف الإتقان المهاري السريع، و يتحقّق عن طريق:

- التصرّو السريع للحركات المؤدّية و المصحوبة بالتفكير.

- أداء الحركات التي تمّ التصرّو السريع لها.

- عمل تقديم للحالة المهارية للحركات.

- الإعداد النفسي للّاعب في المرحلة التحضيرية قبل المنافسات، بهدف الوصول باللّاعب لحالة معنوية طيّبة، و لذلك يجب على اللّاعب التفكير و التصرّو و الترقّب لما يحتمل حدوثه أثناء المنافسة.

- الإعداد النفسي بقصد مساعدة اللّاعب على الاسترخاء والهدوء عقب المنافسات ؛ بهدف تهيئة اللّاعب والبعد عن الإنفعالات، والإحساس بالإقناع الذاتي واعتقاد اللّاعب أنّه يكتسب خبرة رياضية، بصرف النّظر عن نتيجة المنافسة. (وفاء درويش، مرجع سابق ذكره، سنة 2007، ص 27-28.)

5- 2-أنواع الإعداد النفسي: ينقسم الإعداد النفسي إلى نوعين أساسيين هما:

- الإعداد النفسي قصير المدى.

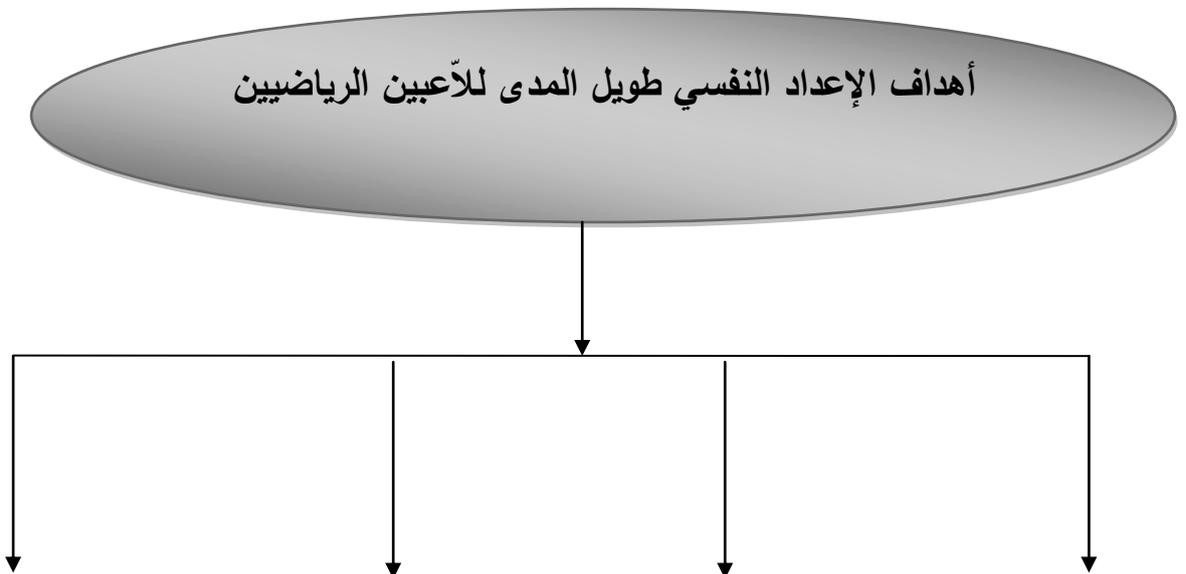
- الإعداد النفسي طويل المدى.

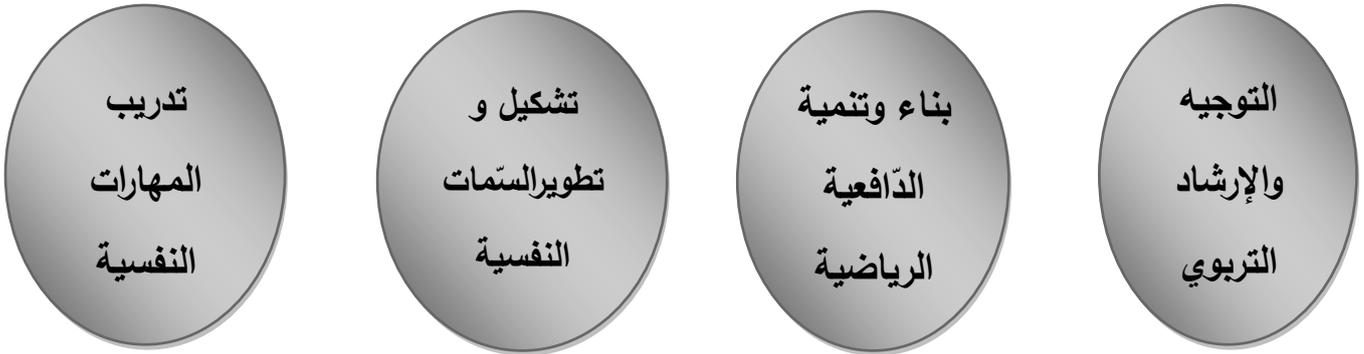
- الإعداد النفسي طويل المدى:

يهدف الإعداد النفسي طويل المدى إلى التوجيه و الإرشاد النفسي للاعبين الرياضيين ؛ بهدف الارتقاء بقدراتهم على مواجهة المشكلات و العقبات التي قد تعترضهم طوال فترة ممارستهم للرياضة، و كذلك بناء و تنمية الدافعية الرياضية، و بصفة خاصة دافعية الإنجاز الرياضي للاعبين و تنمية قدرتهم على تحديد و وضع أهدافهم بصورة واضحة، والسعي إلى تحقيقها؛ و من ناحية أخرى، يتضمّن الإعداد النفسي طويل المدى، إكساب اللاعبين الرياضيين المهارات النفسية المرتبطة بالرياضة، و محاولة تنميتها و تطويرها من حيث أنها أساس، كعملية التكامل بينها و بين المهارات الحركية.

أمّا الجوانب الأكثر أهمية للإعداد النفسي طويل المدى للاعبين الرياضيين، فهي تتضمّن

حسب الشكل رقم (11)، ما يلي:





شكل رقم (11)

- الإعداد النفسي قصير المدى:

أشار بعض الباحثين إلى أنّ الإعداد النفسي قصير المدى للاعبين الرياضيين، يُقصد به الإعداد المباشر قُبيل اشتراكهم العقلي في المنافسة الرياضية بوقت قصير نسبياً، بهدف التركيز على توجيههم و تهيئتهم و إعدادهم بصورة تسمح بتعبئة كلّ قواهم و طاقاتهم لإمكانية استثمارها لأقصى مدى مُمكن في المنافسة الرياضية، وعلى العموم، يتأسس الإعداد النفسي قصير المدى على الإعداد النفسي الطويل المدى، إذ أنّه في غياب الإعداد النفسي طويل المدى، نتوقع قصور الاستفادة الفُصوى من عمليّات الإعداد النفسي قصير المدى. (محمد حسن علاوي، مرجع سابق ذكره، سنة 2009، ص 97-98).

6- الأداء الرياضي والطاقة النفسية

تُعرف الطاقة النفسية على أنها كمية محصّلة لكلّ من الاستشارة والنشاط الذهني والدافع

المتولّد لدى الرياضي خلال الأداء الرياضي. و يرتبط مفهوم الطاقة النفسية بثلاث

مصطلحات رئيسية هي:

- الطاقة النفسية المثلى **Optimum psyched energy**: و يُطلق عليها كذلك

الطلاقة النفسية، و تعني أفضل حالة إلى اللاعب حيث الاستعداد النفسي.

- تعبئة الطاقة النفسية **psyched up**: تعبّر عن فعالية الطاقة النفسية للاعب، للوصول

إلى الدرجة المثلى.

- انهيار الطاقة النفسية **psyched out**: تحدث نتيجة التعبئة النفسية بدرجة تفوق

الدرجة المثلى، و يكون مصدرها سلبياً. (أسامة كامل راتب، مرجع سابق ذكره، سنة 2004،

ص 173).

و من بين النماذج و النظريات التي حاولت التوصل إلى طبيعة العلاقة بين الاستشارة

ومستوى الأداء في مجال الأنشطة الرياضية، و خاصّة في عمليّات التعلّم الحركي و التعلّم

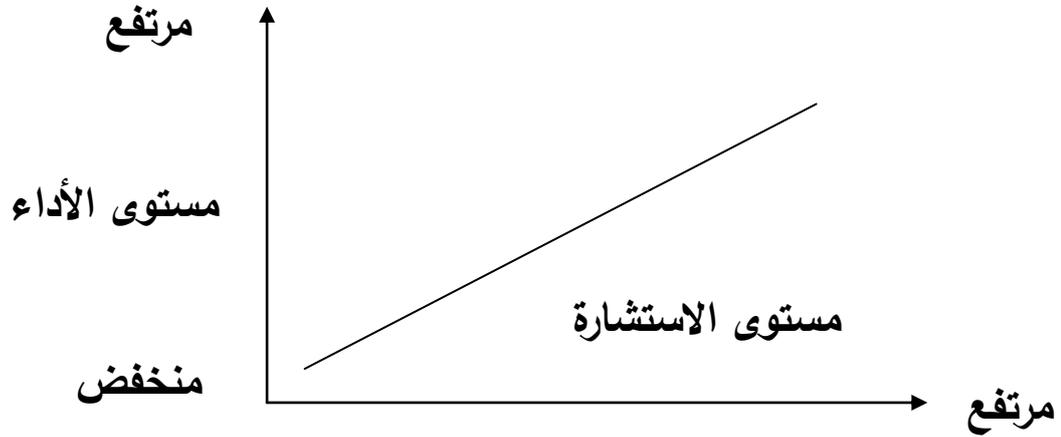
الخططي، نذكر:

6-1- نظرية الحافز Drive theory.

تشير إلى أنّ العلاقة بين الاستشارة و الأداء هي علاقة خطيّة طردية، و هذا يعني أنّه في

حالة إتقان اللاعب الرياضي للمهارات الحركية، فإنّ ارتفاع شدّة الاستشارة يؤدّي إلى تحسّن

الأداء. و من هذا المنطلق، نجد أنّ الافراد ذوي الاستشارة العالية يتميزون بقوة الدافعية، و على العكس من ذلك، فإن الأفراد الذين يتميزون بالاستشارة المنخفضة، لديهم قوة الدافعية.



شكل رقم (12) يمثل نظرية الحافز

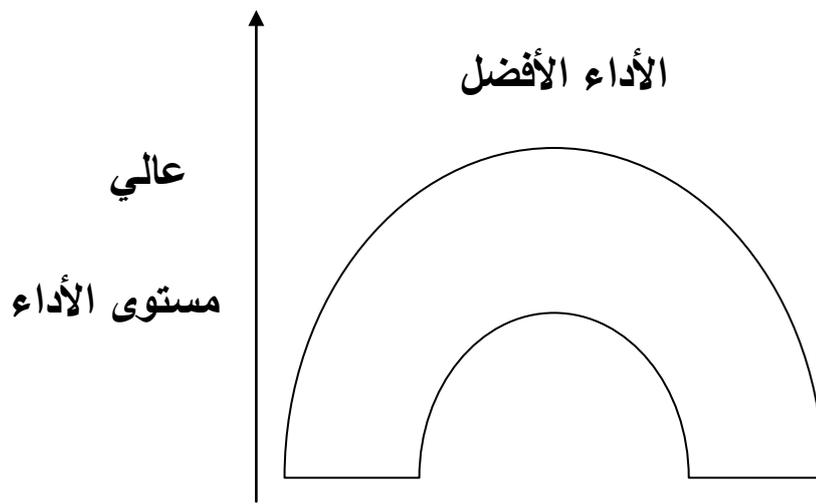
6-2- نظرية حرف اليو (U) المقلوب theory (U) Inverted :

و هذا النموذج يشير بصفة أساسية إلى أنه كلما ارتفعت مستويات الاستشارة، كلما

زادت درجة جودة الأداء إلى نقطة معينة، يُطلق عليها مصطلح الأداء الأفضل High

optimum performance، و بعد هذه النقطة، فإنّ الزيادة في الاستشارة تؤدي إلى

النقص في جودة الأداء بصورة تدريجية.



منخفض

مستوى الاستشارة

أداء ضعيف عالي

شكل رقم (13) لنموذج نظرية حرف (U) للأداء

(وفاء درويش، مرجع سابق ذكره، سنة 2007، ص 39 ، 40)

6-3- الأداء الرياضي وقيمة الذات: في مجال المنافسة والممارسة الرياضية، يُقاس الأداء الرياضي من خلال معيار المكسب و الخسارة في تقييم الذات، و في حالة الاعتماد على هذا المعيار لتقييم الأداء، فإنّ تدعيم الثقة بالنفس، يعتمد على محكّ غير مستقرّ، نظراً لأنّ المكسب غير مؤمّن دائماً، فضلاً على أنّه في الغالب يكون من نصيب عدد محدود من الرياضيين، أي أنّ الاعتماد على محكّ المكسب وحده، يؤدي إلى عدم تدعيم قيمة الذات للرياضي، و من ثمّ، عدم استقرار الثقة بالنفس، لأنّ التركيز على المكسب وحده يُعتبر مصدر للقلق و الإحباط و عدم التيقّن من إمكانية تحقيق الهدف. (أسامة كامل راتب، مرجع سابق ذكره، سنة 1994، ص 14.)

6-4- الأداء الرياضي ومبدأ الالتزام

يعتبر الالتزام أحد العوامل المؤثرة في تخطيط بناء الأهداف لتحقيق أداء رياضي عالي، حيث يمثل الالتزام نقطة البداية للأداء الرياضي الجيد، كما هو موضّح بالشكل رقم (14)، فالإعداد الرياضي للاعب يتضمّن التدريب البدني الذي نعني به القوّة، التحمّل الدوري التنفّسي، المرونة، تعلّم المهارات الأساسية، اللّعب و التّواحي الخطئية، الإعداد الذهني

لتحقيق درجة الاستشارة و التركيز الأمثل، و أخيراً تطوير أسلوب الحياة، بحيث يُوائم هذا النمط السلوكي. (نفس المصدر السابق، ص 35).

الالتزام ← الإعداد ← الثقة ← الأداء الرياضي

المهارة

التدريب

اللياقة

التعليم

التركيز

الإعداد المهني

شكل رقم (14) يوضح ناتج مبدأ الالتزام لدى اللاعب نحو تحقيق الهدف

6-5- الأداء الرياضي و عمر الرياضي:

يلعب عامل السن دوراً بارزاً في تحديد مستوى الأداء الرياضي، حيث يرتبط مستوى الأداء و

عُمر اللاعب طردياً، أي كلما زاد عمر الرياضي، تضائل مُستواه الرياضي، و هذا ما

تشير إليه الأرقام القياسية المسجلة في جميع سباقات ألعاب القوى، حيث توصلت الدراسات

أنّ أغلب الأرقام المسجلة كانت للعدائين التي تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة، و يُنسب

هذا الانخفاض في مستوى أداء الرياضي إلى التغيرات التي تطرأ على أجهزة الجسم، نتيجة

التقدم في العمر. (بهاء الدين سلامة، ص 45).

6-6- الأداء الرياضي و النضج البيولوجي

النضج **Maturity** عملية ترتبط بمقدار التقدم نحو الحجم النهائي، و تجدر الإشارة إلى الفترة العمرية من 09 إلى 16 سنة، الفترة الخاصة بممارسة النشء للرياضة، و تمتد إلى 18 سنة.

أما خصائص النضج و علاقتها بالتفوق في الأداء الرياضي، فهي تختلف فيما بينها بالنسبة للبنين والبنات، فالبنين أصحاب النضج المتقدم يحققون أداء حركيا أفضل، فضلاً عن مستواهم بشكلٍ عام مقارنة بأقرانهم؛ أما بالنسبة للبنات، فإن تأخر النضج لديهنّ يكون أفضل في التأثير على الأداء. (أسامة كامل راتب، مرجع سابق ذكره، سنة 2001، ص 351).

6-7- متغيرات الشخصية و الأداء الحركي الرياضي

إنّ الباحث في الأداء الحركي الرياضي، لا بدّ و أن يكون مُدركاً لجميع المتغيرات التي يُمكن أن تباشر تأثيرها في إصداره، حتّى يستطيع أن يضبط أكبر قدر منها خلال دراسته، و من ثمّ، يسمح له هذا الضبط بأن يعزو النتائج التي يحصل عليها للعامل المطلوب معرفة آثاره، كما أنّ المربيّ الرياضي الدّارس لهذه المتغيرات لا يستطيع أن يتعرّف بسهولة على الاختلاف الذي يظهر بين أداء الرياضيين، الأمر الذي يساعده على تحديد البرامج المناسبة طبقاً لهذه المتغيرات، وهذه المتغيرات بالنسبة للأداء الحركي الرياضي، يُمكن تصنيفها إلى مجموعتين:

- تمثل المجموعة الأولى المثيرات الخارجية الموجودة في الموقف الرياضي، مثل المدرّس أو المدرّب و طريقة تدريسه، و البرامج و الأدوات التي يستخدمها، و الحوافز الموجودة في الموقف الرياضي، و طبيعة المنافسة و غير ذلك من المثيرات الخارجية للاعب، و التي تُعتبر مسؤولة عن بعث الطاقة المسببة لأدائه الحركي الرياضي، و يُطلق على هذه الفئة من المتغيّرات إسم "متغيّرات البيئة الرياضية".

- أمّا المجموعة الثانية من المتغيّرات، فتتمثّل في الخصائص المميزة للفرد الرياضي مثل عُمره، و جنسه، و ذكائه، و قُدرته الحركية، و كلّ ما من شأنه أن يعطي الأداء الحركي الرياضي طابعاً معيّناً يُميّزه، و يُطلق على هذه الفئة من المتغيّرات إسم "المتغيّرات الشخصية".

و قد أشار بعض العلماء إلى مجموعة من المتغيّرات الشخصية التي تؤثر في الأداء الحركي الرياضي، كالذكاء، و القُدرة الحركية العامّة، و النضج الانفعالي، و العُمر، و الجنس، و النّمط البدني، و يُعطي الفئات البدنية كالقوّة، و السرعة، و كذلك الخبرة السابقة، و سلامة الحواس، و مستوى الطموح، و الاتّجاهات، و الخوف، و الإدراك. (أحمد فوزي أمين، سنة 2002، ص 148-149).

و الشكل التالي المتغيّرات المؤثّرة في الأداء الحركي الرياضي:

المتغيرات المؤثرة في الأداء الحركي الرياضي

المتغيرات اداخلية
(المتغيرات الشخصية)

العمر والجنس

الخبرة السابقة

القدرة العقلية

القدرة الحركية

الحالة الوظيفية

المستوى الاجتماعي

المتغيرات الخارجية
(متغيرات البيئة الرياضية)

شخصية المدرب

برامج التدريب

طرق التدريب

إمكانات التدريب

برامج المنافسات

أهداف التدريب

6-8- قياس الأداء الرياضي:

يعرفه تورندايك Thorndike، الملقب بأبو القياس في قوله الفلسفي التالي
كلّ ما يوجد بقدر يُمكن قياسه ، أمّا ترنشانوفسكي Trochanowski، فيرى أنّ القياس في
مجال التربية البدنية، عبارة عن وسيلة مساعدة لمعلّمي التربية البدنية، و حافز هامّ لتحسين
المهارات الحركية للرياضيين. (بسطويسي أحمد، سنة 1999، ص 387.)، أمّا أسامة
كامل راتب ، فيعتبر القياس على أنّه عملية تقويم مباشرة و موضوعية لخاصية معيّنة،
فالقياس هو الخطوة الثانية بعد تحليل الأداء، حيث يهدف إلى قياس الأداء للأهداف النوعية
التي تسبق تحديدها في تحليل الأداء، و كلّما أمكن القياس الكمي الموضوعي، كلّما كان
ذلك أفضل.(أسامة كامل راتب، مرجع سابق ذكره، سنة 2004، ص 30.)

6-9- أهداف قياس الأداء الرياضي:

يهدف قياس الأداء الرياضي إلى تحديد الفروق الفردية بأنواعها المختلفة، وتلخّص أنواع
الفروق الرئيسية بما يلي:

- **الفروق بين الأفراد:** و ذلك من أجل تحديد المركز النسبي للرياضي داخل المجموعة،
ويكمن ذلك بمقارنة الرياضي بغيره من أقرانه.

- **الفروق بين الفرد:** و يتمّ ذلك عن طريق مقارنة النواحي المختلفة للفرد نفسه، من أجل
الكشف عن نقاط الضعف و القوة فيه.

- الفروق بين الفرق: تختلف الفرق في مميّزاتها المختلفة، و القياس يهتمّ في التفريق و الكشف عن جوانب التشابه و الاختلاف بين الفرق المختلفة . (قاسم حسن حسين، سنة 1998، ص 637).

6-10- أهمية علم النفس الرياضي و علاقته بالتدريب:

يهدف التدريب الرياضي أساساً إلى محاولة الوصول بالفرد إلى أعلى مستوى مُمكن في نوع النشاط المختار، و تحقيق هذا الهدف يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتربية الرياضي تربية شاملة متّزنة، أي تنمية و تطوير مختلف قُدرات و مهارات و صفات معارف و معلومات الفرد الرياضي، بصورة تساهم في قُدرته على تحقيق المستويات الرياضية، و عملية التدريب الرياضي لا تنطوي على أيّ معنى، و لكنّها تكتسب معنى من إرتباطها بإعداد الفرد كي يُحقّق أحسن ما يُمكن من مستوى في المنافسات الرياضية، بمثابة اختبار و تقييم لعمليات التدريب الرياضي.

و التدريب الرياضي في عصرنا الحاضر، يرتكز على أسس عملية يخضع جوهرها لمبادئ وقوانين العلوم الطبيعية و الإنسانية، و يُعتبر علم النفس من أهمّ العلوم الإنسانية التي يستمدّ منها المدرب الكثير من المعارف و المعلومات، التي تساهم بقسط أو بآخر في تحقيق أهمّ الأهداف و الواجبات التي يسعى التدريب الرياضي و المنافسات الرياضية في تحقيقها. (وفاء درويش، مرجع سابق ذكره.)

6-11- دور المدرب في ثبات الأداء الرياضي:

يُعدّ ثبات الأداء الرياضي للاعب، أحد المؤشّرات العامّة لعمل المدرب، حيث أنّه يعبر عن ارتفاع و ازدهار كافيّة جوانب إعداده، إذ يتأثّر هذا الثبات بجُملة من العوامل، منها:

- درجة الثبات الانفعالي و العاطفي في المنافسات.

- كافيّة تحكّم اللاعب في إنفعالاته أثناء المنافسة.

- الدوافع المرتبطة باشتراك اللاعب في المنافسة.

و ثبات الأداء الحركي للاعبين، يعني المقدرة أو الإمكانية في الملاحظة المستمرة

و المستقرّة على مستوى عالٍ من الكفاءة الحركية، سواء خلال الظروف القصوى للتدريب، أو

المسابقات في إطار حالة نفسية إيجابية، و يؤثر على حالة ثبات الأداء الحركي مجموعة

من العوامل النفسية، نذكر منها ما يلي:

1 -الصفات العقلية و درجة ثباتها مثل التذكّر، الانتباه، سرعة ردّ الفعل، الصوّر، إلخ.

2 -تنفيذ مختلف الواجبات الحركية و المهارية في كافيّة الظروف التدريبية و

التنافسية.(د. ناهد راسن سكو، سنة 2002، ص 63-64).

خلاصة:

لقد تمّ في هذا الفصل عرض مفهوم الأداء، و كلّ ما يتعلّق بالإنجاز و التعلّم الخططي و المهاري في إطار التدريب الرياضي، كما سلّطنا الضّوء على دور المدرّب الرياضي في تحضير اللّاعب و تحسين أدائه، باعتباره موضوع بحثنا، و من جميع هذه التعاريف، إنّضح في ذهننا أنّ الأداء يعبر عن قدرة الفرد على التعلّم و الإنتاج و اكتساب المهارات اللّازمة من النّاحية البدنية، و التقنية، و النفسية لتحقيق أهداف معيّنة.

الباب الثاني:

الجانب التطبيقي

الفصل الرَّابِعُ: منهجية البحث

تمهيد:

إنّ عمليّة إخضاع الظواهر إلى القياس، أي من حالتها الكيفية إلى حالتها الكميّة، عمليّة أساسية في فهم و تفسير النتائج من حيث دلالتها الإحصائية، و ذلك اعتماداً على أساليب إحصائية متنوّعة قصد بلوغ أكبر قدر من الموضوعية، و هنا تكمن أهميّة الجانب التطبيقي في البحوث الميدانية، من خلال التساؤلات المطروحة و مدى تحقّق الفرضيات.

و عليه، سنتناول في هذا الجانب التطبيقي من البحث:

- الدّراسة الاستطلاعية، منهج البحث، زمان و مكان الدّراسة، العيّنة و مواصفاتها، و
- وسائل جمع المعلومات و الوسائل الإحصائية للمعالجة، و أخيراً نتطرّق إلى عرض و
- تحليل النتائج مع مناقشتها، ثم الخاتمة و التوصيات المستخلصة من البحث.

1- الدّراسة الاستطلاعية

تعريف الدّراسة الاستطلاعية

تُعتبر الدّراسة الاستطلاعية مرحلة أولية يجب المرور بها قبل الشروع في الدّراسة الأصلية، بحيث أنّها تحدّد لنا الإطار العام التي تُجرى فيه الدّراسة الميدانية، و هي دراسة مسحية أولية على عيّنة صغيرة تمثّل المجتمع الأصلي.

و تمكّننا الدّراسة الاستطلاعية من معرفة أهمّ الصعوبات التي قد تواجه الباحث، كما تساعده على التأقلم مع البيئة المراد إستكشافها.

1-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية

-أخذ فكرة شاملة عن مجتمع الدراسة.

-الاتصال باللاعبين و المتدربين، لجمع أكبر قدر من المعطيات و المعلومات،

وإعطائهم فكرة عن هدف الدراسة و توعيتهم بمدى أهميتها.

-إختيار الاستبيان المنجَز من طرف الباحثة و مدى صلاحيته للتطبيق.

- إختيار مقياس السلوك القيادي للمدرّب.

بالنسبة لاستمارة الاستبيان المصمّمة من طرف الباحثة، و مقياس سلّم السلوك القيادي

لشيلادوري و صالح 1980؛ فقد تمّ توزيعهم على عينة صغيرة تقدّر بـ 30 لاعب لبعض

فرق كرة القدم بنواحي مختلفة من العاصمة، وهذا بهدف توفير أدوات قياس صادقة

و ثابتة.

2- منهج البحث

إنّ طبيعة الموضوع هي التي تحدّد لنا المنهج الذي يتمّ استخدامه، فالمنهج يعني مجموعة

من القواعد يتمّ وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم.

(عمّار بوحوش - محمد محمود الذنبيات، سنة 1999، ص 99)

أمّا عامر إبراهيم قنديجلي، فيعرّفه على أنّه "طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على معلومات وافية و دقيقة لتصوّر الواقع الاجتماعي، و الذي يؤثّر في كافّة الأنشطة الثقافية، و السياسية، و العلمية، و تُسهم في تحليل ظواهره". (عامر إبراهيم قنديجلي، سنة 1973، ص 75)

و بما أنّنا نتطرّق إلى وصف ظاهرة في الميدان الرياضي من خلال جمع البيانات و المعلومات حول مختلف الخصائص الاجتماعية و النفسية، و تحديد التفاعلات و العلاقات الاجتماعية السائدة، فهذا يستدعي استخدام المنهج الوصفي بالطريقة المسحية، كما أنّ هذا المنهج يُعتبر أكثر المناهج استخداماً في البحوث التربوية، و النفسية الاجتماعية، و الرياضية.

و يهتمّ المنهج الوصفي المسحي بجمع أوصاف دقيقة علمية للظواهر المدروسة، و وصف الوضع الرّاهن.

كذلك، تمّ اختيار هذا المنهج في الدّراسة لأجل الحصول على حقائق علمية تتعلّق بالحالة الرّاهنة للفريق على أرض الميدان من جهة، و من جهة أخرى، تفسير كيفية ارتباط البيانات ببعضها البعض، مع تحديد المتغيّرات و قياسها لتبيان مدى تأثير المتغيّر المستقلّ على المتغيّر التّابع.

3- عينة البحث وخصائصها:

1.3- العينة

يُنظر إلى العينة على أنها جزء من الكلّ أو بعض من الجميع، و تتلخّص فكرة العينة في أنّه إذا كان هدفنا الوصول إلى تعميمات حول ظاهرة معيّنة، فإننا بالطبع لا بدّ من دراسة بعض الحالات، و لا نقتصر على حالة واحدة.

و لقد شملت دراستنا على فرق كرة القدم ذكور، صنف «أكابر»، من القسم الوطني المحترف الأوّل، و قد اخترنا ستّة فرق، و الجدول الموالي يحدّد لنا توزيع أفراد العينة.

الفرق	مستوى الأداء	عدد اللاعبين	القسم
1) شباب رياضي بلوزداد (C.R.B)	جيد	18	محترف أوّل
2) نادي بارادو (PAC)		18	محترف أوّل
3) مولودية الجزائر (M.C.A)		18	محترف أوّل
4) نصر حسين داي (NAHD)	متوسّط	18	محترف أوّل
5) اتحاد الجزائر (U.S.M.A)		18	محترف أوّل
6) اتحاد الحراش (U.S.M.H)	ضعيف	18	محترف أوّل
		المجموع: 108	

جدول رقم (05) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة

2.3- خصائص العينة

لقد تمّ اختيار العينة بالطريقة المقصودة بمجموع 108 لاعب كحجم نهائي، أمّا من حيث الأقدمية، فليدهم على الأقلّ 8 سنوات اشتراك، و قد حرصنا أن تكون كلّ الفرق تشترك في الانتماء الجغرافي (منطقة الجزائر العاصمة و ضواحيها)، و هذا لسهولة الاتّصال بالفرق و ضمان استلام أكبر قدر من الاستمارات، كما تأكّدنا من قدرتهم على تفهّم عبارات الاستبيانات، حسب تناسب مُستواهم الدّراسي.

و قد فُمنّا بتصنيف أفراد عينة الدّراسة حسب النّتائج المحقّقة في الموسم الرياضي (جيدّ - متوسّط - ضعيف)، مع العلم أنّ كلّ أفراد عينة البحث من الذّكور، و ينتمون إلى فئة الأكابر.

4- متغيّرات الدّراسة:

انطلاقاً من فرضيّات الدّراسة، تبيّن لنا وجود متغيّرين اثنين، أحدهما: مستقلّ، و الآخر تابع.

- تعريف المتغيّر المستقلّ: هو عبارة عن المتغيّر الذي يُفترض أنّه السبب كنتيجة معيّنة، و دراسة قد توّدي إلى معرفة أثره على متغيّر آخر.

- تحديد المتغيّر المستقلّ:

- العلاقة مدرّب - متدرّب.

- السلوك القيادي.

- تعريف المتغيّر التابع:

هو الذي تتوقف قيمته على مفعول قيم متغيرات أخرى، حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل، ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع.

- تحديد المتغير التابع:

- الأداء الرياضي. (محمد حسن علاوي - أسامة كامل راتب، مرجع سابق ذكره، سنة 1999، ص 219-220).

5- مجالات البحث:

- المجال الزمني: لقد تمت الدراسة التطبيقية من 15 أبريل إلى غاية 25 جوان 2017.

- المجال المكاني: تم توزيع الاستمارة على اللاعبين و المتدربين في الملاعب، و أثناء الحصص التدريبية على مستوى الجزائر العاصمة و ضواحيها.

6- أدوات الدراسة:

لقد تم استخدام مقياسين لقياس متغيرات البحث، قصد استخدام نتائجها لاختبار الفرضيات المنبثقة عن إشكالية البحث:

-المقياس الأول هو لشيلا دوري و صالح 1980، حيث يقيس الأساليب القياسية

المستخدمة من طرف المدربين.

-المقياس الثاني، يقيس نوع و شدة العلاقة بين المدرب و المتدرب، و هو من تصميم الباحثة.

- مقياس سلم السلوك القيادي لشيلا دوري و صالح 1980

يتضمن هذا المقياس 40 عبارة موزعة على 5 أبعاد لقياس النمط القيادي للمدرب، و هذا المقياس يتضمن صورتين إحداهما خاصة بالمدرّبين، و الأخرى باللّاعبين، و لقد استخدمنا الجانب الخاص باللّاعبين لأنه يتوافق مع غرض الدراسة، و على هذا الأساس يقوم اللّاعبين بالإجابة على عبارات المقياس طبقاً لمقياس خماسي التدرّج (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، و أبعاد المقياس موزعة حسب الجدول التالي:

عدد العبارات	رقم العبارة	المحاور
13 عبارة	1 . 5 . 8 . 11 . 14 . 17 . 20 . 26 29 . 32 . 35 . 38	سلوك التنظيم و العمل (الأداء)
9 عبارات	2 . 9 . 15 . 18 . 21 . 24 . 30 33 . 39	السلوك الديمقراطي
5 عبارات	6 . 12 . 27 . 34 . 40	السلوك الأوتوقراطي
8 عبارات	3 . 7 . 13 . 19 . 22 . 25 . 31 . 36	سلوك السند الاجتماعي
6 عبارات	4 . 10 . 16 . 28 . 37	سلوك المكافأة
المجموع: 40		

جدول رقم (06) يمثل توزيع عبارات المقياس على المحاور

و فيما يلي شرح لمختلف المحاور الخمسة:

◆ سلوك التنظيم و العمل:

و هو يضمّ سلوك المدرب من خلال بحثه عن تطوير مستوى اللاعبين عن طريق تدريب جدي و ناجح، و كذا تكوين الرياضيين من حيث المهارات التقنية و التكتيكية، و كذلك توطيد العلاقة بين أعضاء الفريق في تناسق أنشطتهم.

◆ السلوك الديمقراطي:

و هو سلوك المدرب الذي يسمح بمشاركة الرياضيين في عملية اتخاذ القرارات، من حيث بناء الأهداف، طرق التدريب، التكتيك، و استراتيجيات اللعب.

◆ السلوك الأوتوقراطي:

و هو سلوك المدرب المسيطر، و الذي لا يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار.

◆ سلوك السند الاجتماعي:

و هو سلوك المدرب الذي يسعى إلى خلق جوّ من التفاعل داخل أعضاء الجماعة الرياضية، و كذا السهر على راحة الرياضيين.

◆ سلوك المكافأة:

و هو سلوك المدرب المُعترف و المشجّع للإنجازات الرياضية.

- تصحيح المقياس: بعد تطبيق المقياس، نقوم بتصحيحه، و هو يحتوي على 5 أبعاد

خماسية التدرّج (نظم ليكرت):

- دائماً	(05) نقاط
- غالباً	(04) نقاط
- أحياناً	(03) نقاط
- نادراً	(02) نقاط
- أبداً	(01) نقطة واحدة

و للحصول على قيمة كل محور، نقوم بجمع نقاط المحور الواحد، و نقسمها على عدد عبارات المحور.

- الاستبيان لقياس العلاقة مدرب - متدرب

يُعرّف الاستبيان بأنه "نموذج يضم مجموعة أمثلة، توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، و يتم تنفيذ الاستبيان على طريق المقابلة الشخصية، أو أن تُرسل إلى المبحوثين عن طريق البريد". (رشيد زرواقي، سنة 2002، ص 132).

كما يُعدّ الاستبيان أقلّ تكلفة، لأنه يُمكن من جمع العديد من أفراد العينة، إن لم تكن كلّها في وقت واحد إضافة إلى سهولة تقنيها، و باعتباره أداة ملائمة للدراسة الوصفية، لذلك قامت الباحثة بتصميم استمارات إستبائية موجهة للأعبين، تضمّ 20 سؤالاً مقسّماً إلى 4 أبعاد.

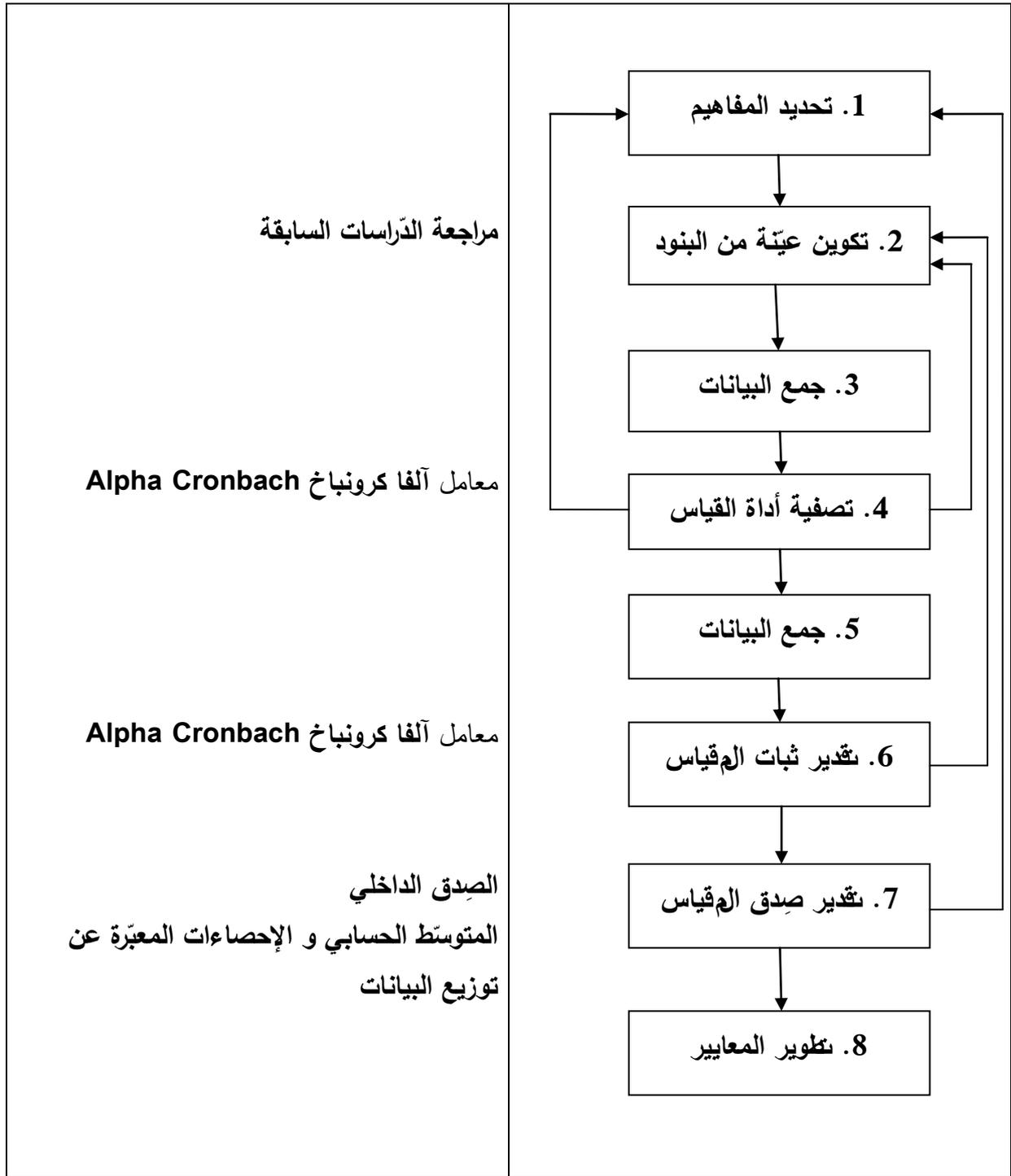
فيما يخص شكل الأسئلة ؛ فهي متعدّدة الاختيارات (أبداً - أحياناً - دائماً)، و الغرض هو استقصاء حقائق و معلومات دقيقة من طرف المجيب.

- مصادر جمع المادّة العلمية:

قامت الباحثة في مرحلة أولى بجمع عدد من البنود المتعلّقة بمتغيّرات العلاقات الاجتماعية و التفاعل الاجتماعي، بالرجوع إلى دراسات سابقة تناولت نفس المتغيّر، و كانت باللّغة العربية و اللّغات الأجنبية، حيث إستخدمت الباحثة مجموعة من البنود، تمّ تحديدها في بناء مقاييس البحث الحالي، باتّباع نموذج تشيرشيل Churchill 1979، و المقدم في الشكل رقم (16).

و يتضمّن هذا النموذج 08 خطوات ؛ حيث تمثّل الخطوات من 1 إلى 4 مرحلة الاستكشاف، في حين تمثّل الخطوات من 5 إلى 8 مرحلة الاختيار السيكممري للمقاييس، من صدق و ثبات و إعتدالية التوزيع.

التقنيات أو المعاملات المُقترحة	الخطوات
---------------------------------	---------



شكل رقم (16) إجراءات تطوير أداة القياس حسب

Churchill 1979 تشيرشيل (بوحفص عبد الكريم ص 146، سنة 2013)

- بناء المقياس:

تمّ اختيار مجموعة من البنود تتميز بالوضوح و الدقّة و البساطة، تمّ تعريب بعضها، و كان العدد النهائي للبنود المكوّنة للاستبيان 20 بُنداً، تهدف إلى قياس الأبعاد التالية في العلاقة بين المدرب و المتدرب (أنظر الجدول رقم (7)):

-التفاعل المرکز على الأداء.

-التفاعل المرکز على الوجدان و العواطف.

-التفاعل المرکز على المكافئة و الثواب.

-التفاعل المرکز على الاتّصال.

عدد البنود	رقم البند	البعد
06	16 .15 .5 .7 .4 .1	التفاعل المرکز على الأداء
05	3 .13 .8 .2 .1	التفاعل المرکز على الوجدان و العواطف
04	20 .19 .14 .6	التفاعل المرکز على المكافئة و الثواب
05	18 .17 .12 .10 .9	التفاعل المرکز على الاتّصال
20	المجموع	

جدول رقم (7) يمثل أبعاد وعدد بنود مقياس العلاقة: مدرب - متدرب

و تكون الإجابة على بنود المقياس على سلم من نوع ليكرت بثلاثة إمكانيات، تتراوح بين دائماً و تقابلها الدرجة 3، و أحياناً تقابلها الدرجة 2، و نادراً تقابلها الدرجة 1، مع العلم أنّ كلّ البنود موجبة، و عليه، فإنّ أعلى درجة يُمكن أن يتحصّل عليها المجيب هي 60 درجة، في حين تكون أضعف درجة مُمكنة 20 درجة، و تجدر الإشارة هنا، إلى أنّ الدرجة العالية في البعد أو المقياس، تدلّ على علاقة ممتازة بين المدرب والمتدرب.

7 - الخصائص السيكومترية للمقياسين:

-مقياس سلم القيادة لشيلادوري و صالح 1980:

- الثبات:

للتأكد من ثبات مقياس السلوك القيادي، قُمنّا بتمريره على 20 لاعب، و بعد فترة وجيزة من الزّمن تقدّر بـ 15 يوماً، قُمنّا بإعادة تمريره على نفس الأشخاص تحت نفس الشروط، كما استعملنا طريقة معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach، و هذا بالنسبة للمقياس ككلّ، و كذا بالنسبة لأبعاده الخمسة، حسب الجدول التّالي:

عدد البنود	آلفا كرونباخ Alpha Cronbach	الأبعاد
13	0,855	سلوك التنظيم والعمل
9	0,850	السلوك الديمقراطي
8	0,437	السلوك الأوتوقراطي
5	0,795	سلوك السند الاجتماعي
8	0,753	سلوك المكافأة
40	0,903	الكلّي

جدول رقم (8) معاملات الثّبات لمقياس سلّم السلوك القيادي

لقد بلغ معامل آلفا كرونباخ Alpha Cronbach بالنسبة للبعد الأوّل المتمثّل في سلوك التنظيم و العمل، بثبات قدره **0,855**؛ أمّا فيما يخصّ البعد الثاني المتمثّل في السلوك الديمقراطي، فقد كان **0,853**، في حين كان معامل ثبات البعد الثالث المتمثّل في السلوك الأوتوقراطي **0,437**؛ أمّا ثبات البعد الرابع المتمثّل في سلوك السند الاجتماعي، فقد بلغ **0,795**، أخيراً معامل ثبات البعد الخامس المتمثّل في سلوك المكافأة كان **0,753**، و تجدر الإشارة إلى أنّه لم يُحذف أيّ بُد من بنود المقياس، ليبقى العدد الكلّي **40** بُدّاً.

و تدلّ هذه المعاملات المرتفعة أنّ أبعاد مقياس السلوك القيادي يتميّز بثبات عالٍ، ما عدا السلوك القيادي الأوتوقراطي الذي جاء ضعيفاً.

أمّا فيما يخصّ ثبات المقياس بكامل بنوده (40)، فإنّ معامل ألفا كرونباخ كان عالياً، كما هو موضّح في الجدول رقم (9)، حيث بلغ 0,903، و هو معامل ثبات مقبول جداً.

عدد البنود	ألفا كرونباخ Alpha Cronbach
40	0,903

جدول رقم (9) يمثل معامل الثبات الكلي لـ ألفا كرونباخ Alpha Cronbach

- صدق المقياس

لقد تمّ عرض مقياس السلوك القيادي على بعض الأساتذة المعلمين و المختصّين في مجال التربية البدنية و الرياضية بالمعهد، و قد أجمع معظمهم على وضوح عبارات و لغة الاختبار، كما أنّ طريقة الإجابة سهلة و واضحة، و لا تستدعي جهداً، و لا تستغرق وقتاً طويلاً، و يتناسب مع ثقافة المجتمع، كما أنّ المقياس يتوافق مع غرض الدّراسة (أنظر الملحق).

كما تمّ التأكّد من صدق مقياس سلّم السلوك القيادي في الدّراسة الحالية بطريقة الصدق الداخلي أيضاً، و ذلك بحساب الارتباطات بين الدّرجة الكلية للمقياس و درجات أبعاده،

حيث يتبين من نتائج الجدول رقم (10)، بأن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس و درجات أبعاده الخمسة، تتراوح بين 0,771 و 0,866، و هي معاملات دالة إحصائياً على مستوى الخطأ $\alpha=0,001$ ، و هو ما يؤكد الصدق الداخلي لمقياس أنماط السلوك القيادي.

و تجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين الدرجة الكلية للمقياس و بُعد السلوك الأوتوقراطي، جاءت سالبة منعدمة تقريباً، إذ بلغت 0,016، و هذا أمر منطقي، كون بقية الأبعاد تصب في الاتجاه المعاكس لهذا البعد.

سلوك المكافئة	سلوك السند الاجتماعي	السلوك الأوتوقراطي	السلوك الديمقراطي	سلوك التنظيم والعمل	الدرجة الكليّة	
,863**	866**	,016	,791**	,771**	1	الدرجة إرتباط الكلية بيرسون
0,000	0,000	0,870	0,000	,000		الدالة
108	108	108	108	108	108	الحجم

جدول رقم (10) يبين الارتباطات بين أبعاد مقياس سلم السلوك القيادي

*** الارتباط دال عند المستوى 0.001 (بمخرجين)

أ - الإستبيان لقياس العلاقة مدرب - متدرب:

تطلب بناء المقياس مرحلتين، فبعد جمع عدد من البنود من دراسات سابقة، تمتت المرحلة الأولى في بناء المقياس و تحديد البنود المتضمنة في كلِّ بُعد، أمّا المرحلة الثانية، فتمتت في اختبار صدق المقياس باستخدام الصدق الداخلي، بحساب الارتباطات بين الدرجة الكلية للمقياس، و درجات أبعاده.

كما قامت الباحثة بحساب ثبات الأبعاد، ثمّ المقياس ككلّ، باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach، و سوف تُعرض النتائج حسب التسلسل المذكور.

- الثبات:

تمّ التأكد من ثبات مقياس العلاقة: مدرب - متدرب في الدراسة الحالية بطريقة معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach، و هذا بالنسبة للمقياس ككلّ، و كذا بالنسبة لأبعاده الأربعة، و ذلك حسب الجدول التالي:

عدد البنود	ألفا كرونباخ Alpha Cronbach	الأبعاد
05	0,60	التفاعل المركّز على الأداء
05	0,376	التفاعل المركّز على الوجدان والعواطف
03	0,63	التفاعل المركّز على المكافئة والثواب
04	0,44	التفاعل المركّز على الاتّصال
17	0,694	الكلّي

جدول رقم (11) يمثّل معاملات الثّبات لمقياس العلاقة: مدرب - متدرب

لقد بلغ معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach بالنسبة للبعد الأوّل المتمثّل في التفاعل المركّز على الأداء ببنوده الستة 0,22، و كان هذا من الضروري حذف بُند، هو البند رقم (07) لرفع معامل ثبات البعد، و بعد إجراء العملية، أصبح معامل ثبات

البعد 0,60 الذي تقلّص عدد بنوده إلى 5 بنود، كما هو مبين في الجدول رقم (11)، في حين بلغ معامل ثبات البعد الثاني المتمثّل في التفاعل المركّز على الوجدان و العواطف 0,376، و قد احتفظنا بكلّ بنود البعد، و كان معامل ثبات البعد الثالث المتمثّل في التفاعل المركّز على المكافئة و الثواب 0,52، و نظراً لكون المعامل ضعيف، فقد

اضطررنا لحذف أحد البنود، و هو البند رقم (14)، ليرتفع معامل ثبات البعد إلى 0,63، بثلاثة بنود فقط.

أخيراً، كان معامل ثبات البعد الرابع، المتمثل في التفاعل المركز على الاتصال 0,368، و هو معامل ضعيف، لذا اضطررنا لحذف أحد البنود، و هو البند رقم (12)، ليرتفع معامل ثبات البعد إلى 0,44 بأربعة بنود، و تجدر الإشارة أنه تم حذف ثلاثة بنود، ليصبح العدد النهائي لبنود مقياس العلاقة بين المدرب و المتدرب 17 بنداً.

أما فيما يخصّ ثبات المقياس ككلّ بينوده 17؛ فإنّ معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach بلغ 0,694، و هو معامل ثبات مقبول.

- صدق المقياس:

- صدق المحكمين:

قامت الباحثة بعرض المقياس في صورته المبدئية على مجموعة من السادة الخبراء، قصد التأكد من صدق محتواها لتطبيقها في البيئة الجزائرية (أنظر الملحق)، و قد طلب من المحكمين إبداء رأيهم في مدى وضوح عبارات الاستبيان، و مدى ملاءمة كلّ عبارة لقياس ما وضعت لأجله، و مدى انتماء كلّ عبارة للمحور الخاصّ بها، و دقّة العبارات لغوياً و مدى صلاحيتها للتطبيق، و ملاءمة و كفاية عدد الفقرات و شموليتها و تنوعها، هذا بالإضافة إلى إدخال أيّ تعديلات على صياغة عبارات الاستبيان أو حذف بعضها، أو

الإضافة إليها، و لقد أكدّ معظم السادة الخبراء على كون صياغة معظم العبارات سليمة و مترابطة مع محاورها، و قد تمّ الأخذ بعين الاعتبار جميع الملاحظات التي قسّموها، و تعديل على ما أكدوا على ضرورة تعديله، في ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمين. كما تمّ التأكّد من صدق المقياس في الدّراسة الحالية بطريقة الصدق الداخلي، بحساب الارتباطات بين الدرجة الكلية للمقياس و درجات أبعاده، حيث يتبيّن من نتائج الجدول رقم (12)، بأنّ معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس و درجات أبعاده الأربعة، كانت تتراوح بين 0,29 و 0,76، و هي معاملات دالّة إحصائياً عند مستوى الخطأ $\alpha=0,001$ ، و هو ما يؤكّد الصدق الداخلي لمقياس العلاقة: مدرّب - متدرّب.

التفاعل المركزي على الاتصال	التفاعل المركزي على المكافئة	التفاعل المركزي على الوجدان والعواطف	التفاعل المركزي على الأداء	الدرجة الكلية	
29**	,65**	,76**	,66**	1	الدرجة ارتباط الكلية بيرسون
,01	,01	,01	,01		الدلالة (بمخرجين)
108	108	108	108	108	الحجم

*** الارتباط دال عند المستوى 0,01 (بمخرجين)

جدول رقم (12) يبيّن الارتباطات بين أبعاد مقياس العلاقات

ج- نتائج تصفية المقاييس:

تطلب بناء المقاييس مرحلتين بعد جمع البيانات، تمثلت المرحلة الأولى في حساب الصدق البنائي بتحديد أبعاد المقاييس.

أما المرحلة الثانية، فتمثلت في اختبار ثبات الأبعاد، ثم المقاييس باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach، و معاملات الارتباط بين الأبعاد و كل من المقاييس. و لقد أظهرت النتائج الخاصة بتصفية بنود المقاييس، أن البنود المتبقية تكون مقاييس تتميز بخصائص سيكومترية مقبولة، و بالتالي، يمكن اعتماد نتائجه في إختبار فرضيات، و الجدول رقم (13) يبين البنود المكوّنة لأبعاد المقاييس.

المقاييس	رقم البند	عدد البنود	معامل الثبات الفرعي	معامل الثبات الكلي
----------	-----------	------------	---------------------	--------------------

0,69	0,59	5	16-15-5-4-11	التفاعل المرکز على الأداء	العلاقة - مدرب متدرب
	0,40	5	3-13-8-2-1	التفاعل المرکز على الوجدان والعواطف	
	0,63	3	20-19-6	التفاعل المرکز على المكافئة والثواب	
	0,44	4	18-17-10-9	التفاعل المرکز على الاتصال	
0,903	0,855	13	-17-14-11-8-5-1 -32-29-26-23-20 38-35	سلوك التنظيم والعمل	الأساليب القيادية
	0,853	9	-24-21-18-15-9-2 39-33-30	السلوك الديمقراطي	
	0,437	5	40-34-27-12-6	السلوك الأوتوقراطي	
	0,795	8	-25-22-19-13-7-3 36-31	سلوك السند الاجتماعي	
	0,753	5	37-28-16-10-4	سلوك المكافئة	

جدول رقم (13): البنود المكوّنة لأبعاد المقياسين في شكلها النهائي

8 - إجراء البحث الميداني:

تمّ توزيع 113 استبياناً خلال الفترة الممتدّة بين شهر أفريل و نهاية شهر جوان من عام 2017، غير أنّه لم يُسترجع منها سوى 108 استبياناً كاملاً، و قد تمّ إلغاء 05 استبيانات لكون أصحابها لم يجيبوا على كلّ البنود، و كذلك منهم من أعطى إجابتين لكلّ بند،

و عليه، فإنّ العدد النهائي للاستبيانات المسترجعة و القابلة للتحليل، كان **108** استبيان؛ أي ما يمثل **95 %** من الاستبيانات الموزعة.

و لقد طبّقت الاستبيانات بشكل فردي في مكان التدريب نفسه على المقياسين معاً، و لكون أفراد العينة من الرّاشدين المتعلّمين، فقد تركنا لهم الحرّية في الإجابة فوراً أو إرجاع الاستبيان إلى الباحثة بعد فترة وجيزة من الرّمن.

و بعد استرجاع كلّ الاستبيانات، تمّت مراجعتها للتأكد من شمولية الإجابة على بنود المقاييس، و نتيجة لذلك، تخلّت الباحثة عن الاستبيانات الناقصة، و شرعت في تحليل البيانات قصد تحليل الخصائص السيكومترية للمقياسين، و عليه ؛ فقد بلغ العدد النهائي لأفراد العينة **108** لاعب كرة من أندية البطولة المحترفة الأولى.

9- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

-المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

-النّسب المئوية.

-اختيار آ لدلالة الفروق.

-معامل الارتباط بيرسون.

- تحليل التباين.

لقد تمّ استخدام برمجة الحزمة الإحصائية **SPSS** في البحث، سواء بالنسبة للاستبيان أو المقياس، و هي من أفضل برامج الإحصاء لتحليل بيانات الأبحاث العلمية، حيث يتمّ تفرغ البيانات المحصّل عليها من خلال تطبيق أدائي للبحث، ثمّ إدخالها إلى الحاسوب الآلي لإجراء المعالجة الإحصائية (**SPSS**).

خلاصة:

كان الهدف من هذا الفصل، تقديم الإجراءات المنهجية للبحث الميداني، حيث تمكّننا من بناء مقياس لقياس العلاقة بين المدرب و المتدرب، بالإضافة إلى استخدام مقياس الأساليب القيادية للباحث شيلا دوري و صالح 1980، و قد تميّزت المقياسين بدرجات عالية من الصدق الداخلي، كما تميّزت ذات الأدوات بالثبات، كما بيّنته نتائج معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach، ونتائج تحليل الارتباطات بين الأبعاد و المقاييس، و إعتباراً لهذه النتائج، سوف نعتد على هذين المقياسين لاختبار فرضيات البحث.

أمّا فيما يخصّ عيّنة البحث، فلم تتمكّن الباحثة من استرجاع سوى 108 استبياناً كاملاً قابل للتحليل، لتمثّل بذلك عيّنة مجتمع لاعبي كرة القدم أكابر من البطولة المحترفة الأولى في الجزائر العاصمة.

- الخاتمة:

يعتبر الدور القيادي الذي يقوم به المدرب، من أهم الأدوار الإجتماعية لدى أعضاء الفريق، إذ يعمل المدرب على إدارة الفريق كما يوفر له فرص التعاون و تنمية العلاقات الإنسانية بينهم، التي تسعى بدورها إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، بأقصى جهد من أجل رفع شأن الجماعة، كما يعمل على إستغلال قدرات اللاعبين الفنية و البدنية و النفسية و الإجتماعية، و هذا حتى يتسنى الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة و الفوز بالمنافسات الرياضية.

إن العلاقات الإجتماعية و التفاعلية بين المدرب و المتدرب، هي محصلة الأداء المتميز والإنجاز الفعال، و هذا ما خلصت إليه نتائج دراستنا الحالية.

لقد تبين أن الأنماط القيادية السائدة لدى المدربين، تركز في معظمها على الإهتمام بالعمل و التنظيم، من حيث تطوير القدرات البدنية و العضلية و الجوانب التكتيكية و التقنية، و كذلك تركز على النمط القيادي الخاص بالمكافآت المادية والمعنوية، ويستوجب على المدرب التقطن و الإهتمام بالأولويات التي تسثير اللاعب و تشبع حاجياته النفسية

والإجتماعية، كما هو الحال بالنسبة لفرق كرة القدم الناشطة في القسم الوطني الأول المحترف في الجزائر، حيث يظهر أن الأسلوب القائم على العمل و التنظيم، يتوافق مع الأسلوب القائم على الإهتمام بالمكافأة و الثواب، حيث يرفع الروح المعنوية للاعبين و يخدم المصلحة المشتركة للفريق، و هذا ما خلصت إليه نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

كما يظهر أن العلاقة بين المدرب و الفريق، هي علاقة ذات نوعية جيدة نظرا لتوافق الأسلوب القيادي مع أهداف الفريق و طموحاته، و هذا ما تحقق على إثر الفرضية الجزئية الثانية، كما يبدو أن وجود فروقات فردية في نتائج فرق كرة القدم، يعود إلى النمط القيادي المتبع من طرف بعض المدربين لدى الفرق التي حققت نتائج جيدة مقارنة بالفرق الأخرى، حيث أن مدربي الفرق التي حققت نتائج ممتازة، إستخدمت أساليب التحفيز المادي و المعنوي بفعالية، كالمدح و الثواب و التشجيع و التقدير و الاستحقاقات المالية، التي كانت بمثابة محرك لتفعيل و تفجير الطاقات الكامنة للاعبين، وعلى إثرها فالتفاعل الناتج، بين المدربين واللاعبين من العلاقة الثنائية مدرب - متدرب على أساس عملية القيادة، ساعدت على تحقيق التفاعل الديناميكي، كما دفعت اللاعبين للعمل بكل ما يملكون من جهد وقوة لزيادة الأداء والتكامل الإجتماعي وهذا ما تحقق من خلال الفرضية الجزئية الرابعة ولقد أوصت الباحثة في حدود الدراسة بضرورة التمحوّر حول الرياضي لأنه يعتبر جوهر العملية التدريبية، و منه وجب إنتهاج أساليب قيادية مناسبة لسمات شخصية أفراد الفريق، و التي بمقتضاها تحقق الرضا و إشباع الحاجيات الفكرية البدنية النفسية و الاجتماعية.

الفصل الخامس:

عرض و تحليل نتائج

الدراسة و مناقشتها

المراجع

الملاحق

تمهيد :

بعد التأكد من صدق و ثبات أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة، نقدم فيما يلي عرضاً لتحليل للنتائج على ضوء الفرضيات المقدمة في إشكالية البحث، و على هذا الأساس سوف يتم عرض و تحليل النتائج حسب تسلسل فرضيات الدراسة، و هذا بدءاً بالإحصاءات الوصفية، ثم الإحصاءات الإستدلالية، مع تحديد مستويات الدلالة لكل دالة إختبار، ليتم بعد ذلك أخذ القرار بشأن فرضيات الواحدة تلو الأخرى.

1- عرض و تحليل النتائج :

1-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

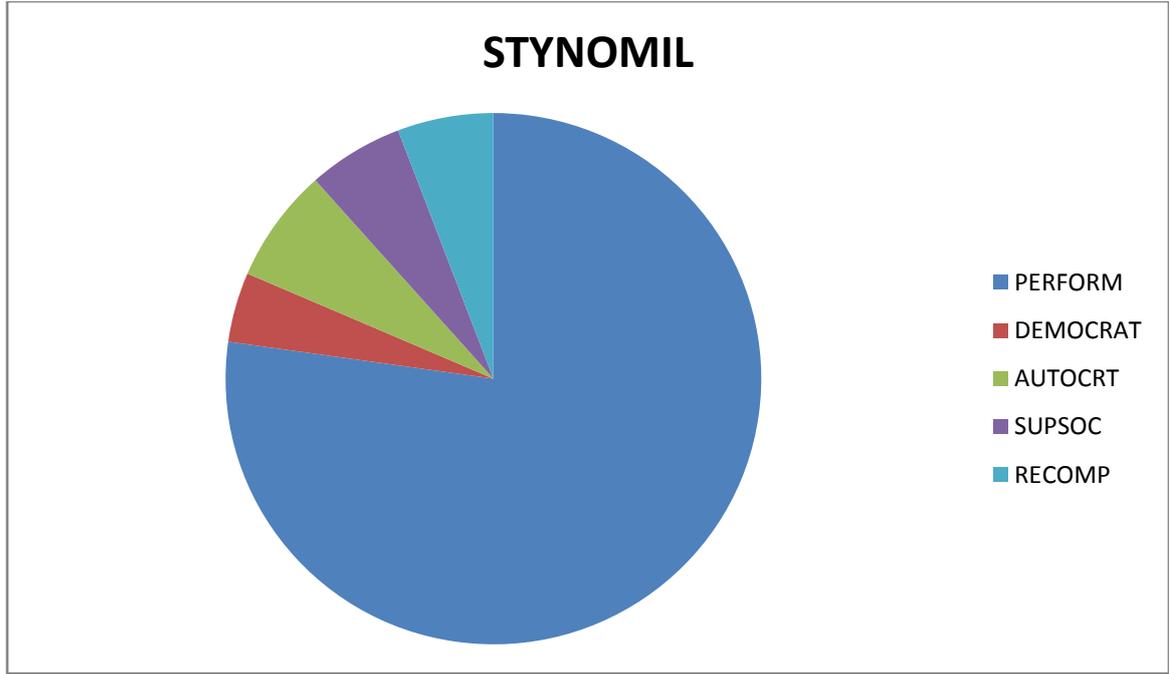
توقعنا في الفرضية الجزئية الأولى، أن مدربي كرة القدم الناشطة في القسم الوطني المحترف الأول، تهتم بالأداء و العلاقات الإنسانية، و لإختبار هذه الفرضية تمت مقارنة متوسطات رتب الأنماط السلوكية، باستخدام إختبار فريدمان friedman.

تبين نتائج التحليل الوصفي المعروضة في الجدول رقم (14)، الأنماط السلوكية القيادية المستخدمة من طرف المدربين، حيث يتبين من نتائج هذا الجدول أن النمطين السائدين، هما النمط المركز على تنظيم العمل (الأداء)، بتكرارات بلغت 77، أي ما يمثل 71.3% من الإجابات، في حين بلغت تكرارات النمط المركز على المكافأة 19، أي ما يمثل 17.6% من الإجابات، كما يوضح الجدول التالي:

النسب المئوية المتراكمة	النسب المئوية الصالحة	النسب المئوية	التكرارات	
71.3	71.3	71.3	77	السلوك المهتم بالأداء
74.1	2.8	2.8	3	النمط الديمقراطي
80.6	6.5	6.5	7	النمط الأوتوقراطي
82.4	1.9	1.9	2	النمط المهتم بالعلاقات
100.0	17.6	17.6	19	النمط المهتم بالمكافأة
	100.0	100.0	108	المجموع

جدول رقم (14) يمثل التكرارات والنسب المئوية للأساليب القيادية

كما يوضح الشكل التالي توزيع هذه التكرارات



الشكل رقم (17) توزيع الأساليب القيادية

- يتبين من نتائج الجدول رقم (15) الخاصة بترتيب الأساليب القيادية، أن الأسلوب القيادي المهتم بتنظيم العمل (الأداء)، يحتل المرتبة الأولى بمتوسط رتب قدره 4.59 و بمتوسط حسابي يساوي 4.29، في حين يحتل الأسلوب القيادي المهتم بالمكافآت، المرتبة الثانية بمتوسط رتب قدره 3.71، و بمتوسط حسابي يساوي 3.81، و الملاحظ من نتائج الجدول، أن الأسلوب المهتم بالعلاقات، يحتل المرتبة الثالثة بمتوسط رتب قدره 2.46 و بمتوسط حسابي يساوي 3.23، كما يوضح الجدول التالي:

الرتبة	متوسط الرتبة	العظمى	الصغرى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
1	4.59	5.00	1.23	58429	4.2920	108	السلوك المهمم بالأداء
5	1.81	5.00	1.00	83104	2.8827	108	النمط الديمقراطي
4	2.43	5.00	1.40	68248	3.1963	108	النمط الأوتوقراطي
3	2.46	5.00	1.25	77043	3.2303	108	النمط المهمم بالعلاقات
2	3.71	5.00	1.00	75223	3.8111	108	النمط المهمم بالمكافآت

جدول رقم (15) يمثل الإحصاءات الوضعية وترتيب أبعاد أنماط السلوك القيادي للمدرب

يظهر أن لهذا الترتيب دلالة إحصائية، حيث يتبين من الجدول رقم (16)، بأن معامل كاي

المربع لفريدمان قد بلغ 222.31، و أن هذه القيمة دالة عند مستوى الخطأ $\alpha = 0$.

الاختبار

108	- حجم العينة
222.31	- مربع كاي
6	- درجات الحرية
4	
0.001	- الدلالة الإحصائية

جدول رقم (16) اختبار مربع كاي لفريدمان

نقبل على ضوء هذه النتائج الفرضية الجزئية الأولى في جزئها الأول للبحث، و التي توقعنا فيها أن مدربي فرق كرة القدم يهتمون بالأداء، و نرفض جزئها الثاني، إذ تبين من خلال النتائج المتحصل عليها، أن الإهتمام بالمكافآت هو النمط المستخدم من طرف المدربين و ليس العلاقات الإنسانية.

1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

توقعنا في الفرضية الجزئية الثانية أن العلاقة بين المدرب و المتدرب (الفريق الرياضي) في فرق كرة القدم الناشطة في القسم الوطني المحترف الأول جيدة، و لإختبار هذه الفرضية، تمت مقارنة متوسط درجات أفراد العينة بدرجة مرجعية، تتمثل في المتوسط النظري المعدل، الذي يساوي 2، ثم اختيار دلالة الفرق بين المتوسطين باستخدام الإحصاء T لعينة واحدة.

حسب الجدول رقم (17):

الخطأ المعياري المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المعدل	حجم العينة	
0.02	0.21	2.48	108	العلاقة بين المدرب والمتدرب

جدول رقم (17) الإحصاءات الوصفية لعينة واحدة في علاقة المدرب بالمتدرب

يتبين من نتائج الجدول رقم (17)، أن عدد أفراد العينة الذين خضعوا لهذا التحليل قد بلغ

108 لاعبا، و قد بلغ متوسطهم المعدل على مقياس علاقة المدرب بالمتدرب بإنحراف

معياري قدره 0.21، يظهر أن هنالك فرق بين متوسط أفراد العينة و المتوسط النظري، و هذا الفرق يساوي 0.488، و تظهر نتائج إختبار T لعينة واحدة المعروضة في الجدول رقم (18)، أن قيمة الإحصاء T قد بلغت 23.19 بدرجات حرية تساوي 107، و أن هذه القيمة دالة عند مستوى الخطأ $\alpha = 0.001$ ، و يعني هذا، أن الفرق الملاحظ بين متوسط أفراد العينة و المتوسط النظري، هو فرق دال إحصائياً، و بما أن متوسط أفراد العينة هو أعلى المتوسطين، فيمكن القول بأن العلاقة بين المدرب و المتدرب هي علاقة جيدة، كما يوضح الجدول التالي:

قيمة الإختبار = 2						
مجال الثقة للفرق عند %95		الفرق بين المتوسطين	الدلالة الاحصائية	ddl	T	العلاقة بين المدرب والمتدرب
الأعلى	الأدنى					
52	44	488	000	107	23.19	

جدول رقم (18) يمثل إختيار العينة الواحدة

يظهر هذا الفرق واضحاً من نتائج الجدول رقم (19) الخاص بطبيعة العلاقة بين المدرب و المتدرب، حيث أن نسبة كبيرة من أفراد عينة البحث تربطهم علاقات جيدة إلى ممتازة، حيث

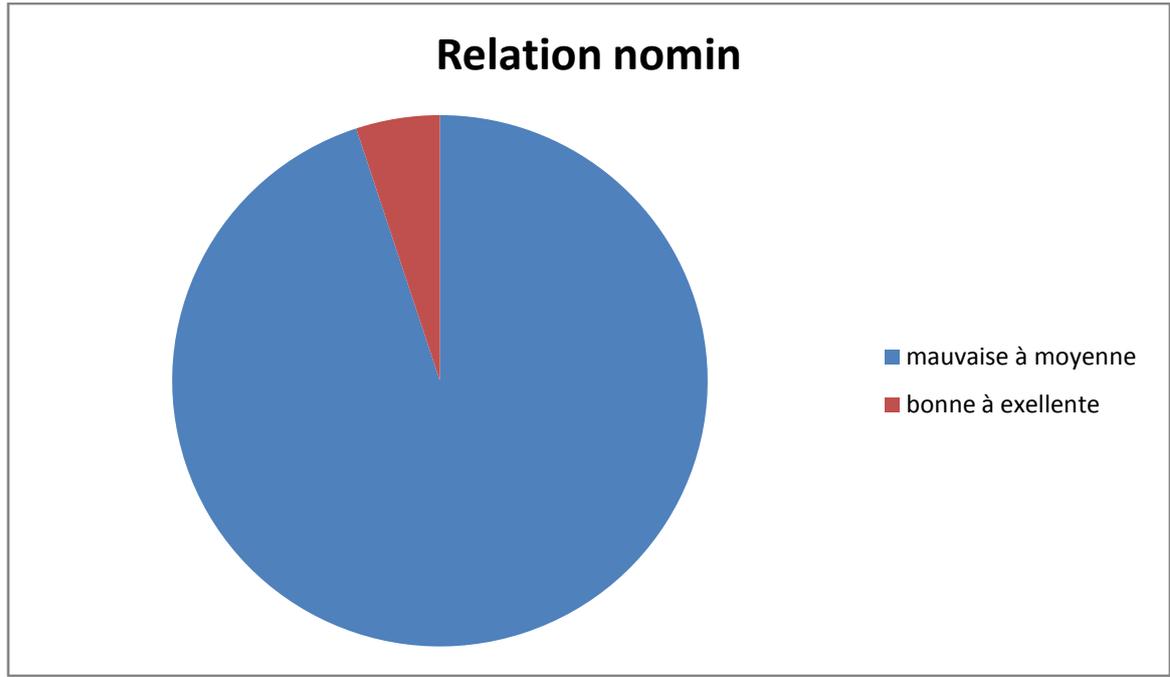
تم تمييز العلاقات على أساس الدرجة الوسطى النظرية للمقياس، و هي الدرجة 2، و هذا ما

يوضحه الجدول التالي:

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية	التكرارات	
3.7	3.7	3.7	4	ضعيفة إلى متوسطة
100.0	96.3	96.3	104	جيدة إلى ممتازة
	100.0	100.0	108	المجموع

جدول رقم (19) يمثل التكرارات والنسب المئوية لعلاقة المدرب بالمتدرب

كما يمكن ملاحظة الفرق بوضوح من الشكل التالي المستخلص من الجدول السابق.



الشكل رقم (18) يمثل طبيعة العلاقة بين المدرب والمتدرب

و على ضوء هذه النتائج، نقبل الفرضية الجزئية الثانية للبحث، التي توقعنا فيها أن العلاقة بين المدرب و المتدرب في فرق كرة القدم الناشطة في البطولة الوطنية المحترفة الأولى، جيدة.

1-3- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

توقعنا في الفرضية الجزئية الثالثة، وجود فروق في أداء كرة القدم الناشطة في البطولة الوطنية المحترفة الأولى، تعزى إلى النمط السلوكي القيادي للمدرب و إلى طبيعة علاقاته مع اللاعبين، في إمتداد للفرضية الجزئية الأولى المتعلقة بالأنماط القيادية السائدة، ثم التخلي عن وحدات العينة التي أقرت أن النمط السلوكي القيادي المتبع من طرف المدرب، هو الذي يركز على العمل والتنظيم، و النمط السلوكي القيادي المركز على المكافأة،

و هذا لكون عددها قليل، و حتى لا تؤثر على تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة، و عليه تقلص عدد وحدات العينة لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة من 108 إلى 96 لاعبا، كما هو مبين في الجدول رقم (20).

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية	التكرارات	
80.20	80.20	77	النمط القيادي المهتم بالأداء
100.0	19.79	19	النمط القيادي المهتم بالمكافآت
	100.0	96	المجموع

جدول رقم (20) توزيع أفراد العينة على النمط بين القيايين السائدين

بعد إجراء هذا التعديل، أمكن إجراء التحليل الإحصائي لإختبار الفروق في الأداء على أساس النمط القيادي، و ذلك بمقارنة متوسطات المجموعتين المستقلتين، بحساب الإحصاء T ، يظهر من خلال نتائج الجدول رقم (20)، أن متوسط أداء المجموعة الأولى البالغ عددها 77 فردا (النمط القيادي المهتم بالأداء)، قد بلغ 2.22 بانحراف معياري قدره 0.80، في حين بلغ متوسط أداء المجموعة الثانية البالغ عددها 19 فردا (النمط القيادي المهتم بالمكافآت)، قد بلغ 2.79 بانحراف معياري قدره 0.45، كما يظهر من نفس نتائج

الجدول، أن هنالك فرق بين متوسط المجموعتين قدره 0.51، كما هو موضح في

الشكل التالي:

الخطا المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المعدل	حجم العينة	النمط القيادي
09174	80497	2.2208	77	النمط القيادي المهتم بالعمل والتنظيم (الأداء)
10379	45241	2.7368	19	النمط القيادي المهتم بالمكافآت

جدول رقم (21) يمثل الإحصاءات الوصفية للعينتين

تبين نتائج إختبار T لعينتين مستقلتين المعروضة في الجدول رقم (22)، أن قيمة الإحصاء T قد بلغت 3.72، و أن هذه القيمة دالة عند مستوى الخطأ $\alpha = 0.001$ و يعني هذا، أن الفرق الملاحظ بين متوسط أفراد العينتين هو فرق دال إحصائياً، و بما أن الفرق بين متوسط المجموعتين هو لصالح المجموعة الثانية التي يستخدم فيها المدرب النمط القيادي المهتم بالمكافآت، فيمكن القول أن النمط القيادي يؤثر في الأداء، بل إن النمط القيادي المهتم بالمكافآت، أكثر تأثيراً من النمط المهتم بتنظيم العمل حسب الجدول الموالي:

الفرق بين المتوسطات	sig	ddl	T	sig	F		
-51606	0009	94	-2.68	001	12.87	فرضية تجانس التباين	الأداء
-51606	0.000	49.89	-3.72			فرضية عدم تجانس التباين	

جدول رقم (22) يمثل إختبار الفرق بين متوسط عينتين مستقلتين

إحتفظنا بنفس عدد العينة السابقة لإختبار الفرق في الأداء، بين الفرق الرياضية على ضوء

طبيعة العلاقة بين المدرب و المتدرب في فرق كرة القدم الناشطة في البطولة الوطنية

المحترفة الأولى، و قد أمكن تقسيم نوع العلاقة إلى قسمين هما: علاقة ضعيفة إلى متوسطة

و علاقة جيدة إلى ممتازة.

يتبين من نتائج الجدول رقم (23)، أن عدد أفراد العينة الذين خضعوا لهذا التحليل، قد بلغ

96 لاعبا، أقر 93 منهم أن علاقتهم بمدربهم جيدة، إلى ممتازة، في حين أقر ثلاثة منهم أن

علاقتهم بمدربهم متوسطة إلى ضعيفة، وقد بلغ المتوسط المعدل للأداء المجموعة الأولى

(علاقة ضعيفة إلى متوسطة) 2.66، بإنحراف معياري قدره 0.57، في حين بلغ متوسط

أداء المجموعة الثانية (علاقة جيدة إلى ممتازة) 2.31 بانحراف معياري قدره 0.77، كما

يوضح الجدول رقم (23):

النمط القيادي	حجم العينة	المتوسط الحسابي المعدل	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط
علاقة ضعيفة إلى متوسطة	3	2.6667	57735	33333
علاقة جيدة إلى ممتازة	93	2.3118	77989	08087

الجدول رقم (23) يمثل الإحصاءات الوصفية لمجموعتين

يظهر من نتائج الجدول رقم (24) أن هنالك فرق بين متوسط المجموعتين قدره 0.455، و

لمعرفة مدى دلالة هذا الفرق تم حساب إختبار T تبين نتائج إختبار T لعينتين مستقلتين

المعروضة في نفس الجدول، أن قيمة الإحصاء T قد بلغت 0.779، و أن هذه القيمة غير

دالة إحصائية، و يعني هذا أن الفرق الملاحظ بين أداء المجموعتين لا يمكن إرجاعه لطبيعة

العلاقة مدرب-متدرب فقط.

كما هو موضح في الجدول التالي:

الفرق بين المتوسطات	sig	ddl	T	sig	F		
045527	009	94-	779	215	1.561	فرضية تجانس التباين	الأداء
34300	000	2.242	1.03			فرضية عدم تجانس التباين	

جدول رقم (24) إختبار الفرق بين متوسط عينتين مستقلتين

على ضوء هذه النتائج نقبل جزئياً الفرضية الجزئية الثالثة للبحث، التي توقعنا فيها فروق في أداء الفرق الرياضية تعزى للنمط القيادي، و لطبيعة العلاقة بين المدرب و المتدرب في فرق كرة القدم الناشطة في البطولة المحترفة الأولى، و عليه يمكن القول بأن الفروق الملحوظة في الأداء بين الفرق، تعود لاختلاف الأنماط القيادية لمدربيها، و أن النمط المركز على المكافآت هو الأكثر تبايناً في هذه الفرق.

1-4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة :

توقعنا في الفرضية الجزئية الرابعة، وجود تفاعل بين نوعية العلاقات والنمط السلوكي القيادي السائد في أداء فرق القدم للقسم المحترف الوطني الأول، بعد تحديد الأنماط القيادية السائدة لدى المدربين و طبيعة العلاقة بين المدرب و المتدرب، قد يكون من المجدي معرفة هل

يوجد تفاعل بين طبيعة العلاقة و النمط القيادي لتحديد التوليفة الفعالة بين النمط السلوكي القيادي و نوع العلاقة لتحقيق أعلى أداء، حيث أظهرت النتائج السابقة أن الأنماط القيادية السائدة هي تلك المركزة على المكافآت و على تنظيم العمل.

لهذا الغرض، سوف نكتفي بإختبار تفاعل كل من هاذين النمطين مع طبيعة العلاقات، و ما مدى تأثير هذا التفاعل في أداء الفرق، و لتحقيق هذا الغرض، عمدنا إلى إجراء تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الذي تظهر نتائجه في الجدول رقم (25) كما يلي:

الدلالة	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
004	4.778	627	3	1.880	النموذج المصحح
672	181	024	1	024	النمط القيادي
756	097	013	1	013	طبيعة العلاقة

273	1.218	160	1	160	النمط القيادي طبيعة العلاقة
		131	92	12.064	الخطأ
			96	1873.722	المجموع
			95	13.943	المجموع المصحح

$$a.R \text{ deux} = 0.135 \text{ (Rdeux ajusté=0.107)}$$

جدول رقم (25) يمثل إختبار تأثير النمط القيادي وطبيعة العلاقات في أداء الفرق .

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (25)، أن النمط القيادي لوحده لا يؤثر بشكل دال في الأداء، حيث بلغت القيمة الفائية ، $F=0.18$ و هي غير دالة حيث $P \geq 0.05$ ، كما تظهر نتائج نفس الجدول أن العلاقات لوحدها لا تؤثر هي الأخرى في الأداء.

إذ كانت القيمة الفائية $F=0.09$ ، و هي غير دالة حيث $P \geq 0.05$ ، بالمقابل يظهر أن هنالك تفاعل بين النمط القيادي و طبيعة العلاقات بين المدرب و المتدرب، حيث بلغت قيمة الفائية $F=1.21$ وهي دالة حيث $p=0.273$

يظهر الشكل (19) التفاعل بين النمط القيادي وطبيعة العلاقات حيث يتبين من الشكل أن النمط القيادي المركز على الأداء يكون أكثر فعالية في تحسين الأداء عندما تكون العلاقة

بين المدرب والمتدرب جيدة إلى ممتازة ، أما إذا كانت العلاقة بين الطرفين متوسطة إلى سيئة فيجدر بالمدرب إتباع النمط القيادي المركز على المكافآت لرفع الأداء.

الشكل رقم (19) : يمثل تأثير تفاعل النمط القيادي وطبيعة العلاقات على أداء الفريق

يمكن القول على أساس هذه النتائج أن الفرضية الجزئية الرابعة محققة، و هذا بوجود تفاعل بين نوعية العلاقات و النمط السلوكي القيادي السائد في أداء فرق كرة القدم الناشطة في القسم الوطني المحترف الأول.

2- مناقشة و تفسير نتائج الدراسة:

2-1- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

توقعنا في الفرضية الجزئية الأولى أن مدربي فرق كرة القدم الناشطة في القسم الوطني المحترف الأول، ينتهجون الأسلوب القيادي الذي يركز على الأداء و العلاقات الإنسانية (السند الإجتماعي)، و قد تبين من خلال نتائج التحليل الوصفي في الجدول رقم (14)، أن

النمطيين السائدين، هما الأسلوب الذي يركز على العمل و التنظيم (الأداء)، بتكرار بلغ 77

أي ما يعادل 71.3 من الإجابات، و النمط الثاني هو النمط المركز على المكافآت، حيث

بلغت التكرارات (19) أي ما يعادل 17.6 من الإجابات.

و من خلال الجدول رقم (15)، يتضح جليا أن السلوك المهتم بالأداء يحتل المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي قدره 4.29، أما الأسلوب القيادي المهتم بالمكافآت، فقد احتل المرتبة الثانية

بمتوسط حسابي يساوي 3.81، فيما احتل الأسلوب القيادي المهتم بالعلاقات (السند

الإجتماعي)، المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 3.23 جدول رقم (15).

على ضوء هذه النتائج نقبل الفرضية الجزئية الأولى في شطرها الأول، و التي توقعنا فيها

أن مدربي فرق كرة القدم في القسم الوطني المحترف الأول، يركزون على أسلوب العمل و

التنظيم، و نرفض شطرها الثاني الذي يهتم بأسلوب العلاقات الإنسانية (السند الإجتماعي).

حيث تبين من خلال النتائج المحصل عليها أن أغلبية مدربي الفرق، يهتمون بسلوك التنظيم

و العمل، حيث يسعى المدربون إلى تطوير مستوى اللاعبين عن طريق التدريب الحازم و

الجددي، و تكوين الرياضي من حيث المهارات التقنية و التكتيكية، و في ضوء ذلك، يمكن

النظر إلى المدرب الرياضي، على أنه قائد يقوم بعملية الإدارة الفنية للفرق ككل في رياضته

التخصصية، كما يقوم بعملية التوجيه و الإرشاد من خلال قدرته على التأثير في الأفراد و

تنسيق جهودهم و تنظيم علاقاتهم.

و ترى الباحثة أن النمط القيادي الذي يرتكز على التواب و المكافأة، هو الذي يشبع الحاجيات النفسية و الإجتماعية للاعبين في هذه الفرق، و ينمي دوافعهم كما يحدد أهداف الجماعة بصورة واقعية، و يقول "chailladurai" 1990، إن أحسن النتائج و درجات تحقيق الرضا عند أعضاء الفريق، تظهر حين يتبنى المدرب نمط قيادي يوافق طموحات و تطلعات أعضاء الفريق"، كما يرى محمود شفيق زكي 1997، أن الجوانب المعنوية من أهم العوامل المؤدية للنجاح و تحقيق الأهداف، فهي تبعث في الفرد الإيمان بالأهداف و تغرس فيه الحماس في العمل، وهي أهم دوافع النجاح والإخلاص وأداء الواجب"، و يضيف فيدلر 1978-1981، أن الأسلوب القيادي الذي ينتهجه المدرب يتحدد وفق الموقف الذي يواجهه، و عليه، فإن الإلتزام بأسلوب واحد في جميع المواقف، يؤدي إلى فشل مهمته. إن فاعلية المدرب تزداد مع فهمه لدوافع لاعبيه و تشجيعهم على إشباع حاجياتهم، و ذلك بإعتبار اللاعب محور العملية التدريبية التي تتجه إلى البرامج و الأنشطة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، فهو يسعى لمساعدة أفراد الفريق على إثبات ذاتهم و محاولة تحقيق المزيد من النجاحات، كما يبدو أن إهتمام اللاعبين بالحوافز المادية و المعنوية طغى على جانب العلاقات الإنسانية، حيث أصبحت ضرورة تفرضها التطورات الحاصلة في كرة القدم المعاصرة، بحيث أصبحت الممارسة الرياضية حرفة يمتنها الرياضي و مصدر رزق يعتمد عليه لتأمين مستقبله، و حسب أسامة كامل راتب 1997، فإنه يجب أن لا تقتصر جاذبية الجماعة على تطوير الجانب المعنوي فقط، بل يجب أيضا أن تشمل النادي و أن لا تقتصر

دور الهيئة على توفير الإمكانيات المادية فقط، بل أيضا تقديم الدعم المعنوي و التشجيع، و بالتالي فإن الأسلوب القيادي الذي يركز على العمل و التنظيم في الدرجة الأولى، و يليه الأسلوب المهتم بالمكافأة و الثواب، هما أكثر الأساليب إستخداما من طرف مدربي فرق كرة القدم الناشطة في البطولة الوطنية الأولى.

2-2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

فيما يخص نتائج الفرضية الجزئية الثانية و التي مفادها أن العلاقة بين المدرب و فرق كرة القدم المحترفة للقسم الوطني الأول، هي علاقة جيدة، فقد تبين من خلال نتائج رقم الجدول (17)، أن متوسط المعدل قد بلغ 2.48 بإنحراف معياري قدره 0.21 على مقياس العلاقة مدرب - متدرب، كما أن قيمة الإحصاء T قد بلغت 23.19 بدرجة حرية تساوي 107 وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ $\alpha = 0.01$ و بما أن متوسط أفراد العينة هو أعلى المتوسطين، فيمكن القول أن العلاقة من جيدة إلى ممتازة، و ترى الباحثة أنه يمكن إعتبار الجماعة الرياضية جماعة تفاعل مباشرة، حيث يمارس أفرادها تأثيرا متبادلا فيما بينهم، فالجماعة يجب أن تكون منظمة بالشكل الذي يسمح بتحقيق الأهداف، وعلى هذا الأساس، تعتبر نوعية العلاقة بين المدرب والفريق عامل هام و محك يعتمد عليه لتقييم فعالية القيادة، حيث دلت الدراسات حول العلاقات بين الأزواج مدرب-متدرب الفعالة و غير الفعالة، حيث أن الأزواج الفعالة تتميز بالإتصال الإيجابي و الطيبة و الإحترام المتبادل، فيقدر كل طرف قيمة الآخر والدور الذي يلعبه، أما في الأزواج غير فعالة،

فتتميز العلاقة بقلة الإتصال و عدم الإنسجام و الإنطواء على حد سواء (Richurd Hcox
(2005 p 292)

و حسب كارون 1985 و ويليامز 1989، فإن ضربة يد المدرب على كتف اللاعب بحماس تعبر عن العلاقة التفاعلية بين المدرب و المتدرب، إلى أنها قد وصلت إلى أقصى حد، و في دراسة أجرتها جوليا جوات و ميك 2003، حول العلاقة الثنائية مدرب - متدرب من خلال عامل التقارب و الإتصال و التفاعل الوجداني، أكدت على ضرورة إقامة علاقة طيبة و ودية مبنية على أساس الثقة و الإحترام المتبادل، كما أن هذه العلاقة الثنائية التفاعلية تجعل الرياضي مرتاحا نفسيا في البيئة الرياضية، و هذا يؤثر على إرتفاع مستوى الأداء.

و ترى الباحثة أن إتقان بعض المدربين لمهارات الاتصال و قدرتهم على الفهم و الإستيعاب من خلال استجابات الفريق و ردود أفعالهم، يدعم و يعزز قوة العلاقة بين المدرب و الفريق الرياضي حيث تصل إلى ذروتها، و هنا ما يؤكد كل من أحمد أمين فوزي و طارق محمد بدرالدين 2001، ص 38، أن " الإتصال هو تعبير عن العلاقات بين الأفراد و يعني نقل فكرة معينة أو معنى محدد في ذهن شخص ما إلى ذهن شخص آخر، أو مجموعة من الأشخاص، و عن طريق عملية الإتصال يحدث التفاعل بين الأفراد".

و من منظور التحليل النفسي، و في دراسة أجرتها صوفي أوقي و فرنسواز لبرداي 2004
sophie hguet , francoise labriday، حول دراسة العلاقة التفاعلية بين المدرب

و المتدرب، خلصت إلى أن الميكانيزمات اللاشعورية مثل التحويل تبدأ بالظهور مع البنية العائلية للرياضي، و كيف تؤثر العلاقة العائلية الأولية على المتدرب في علاقته مع مدربه، و هذا يؤدي إلى خلق آليات دفاعية خاصة لاشعورية، تتجلى في مظاهر الصور العائلية (تقمص صورة الأب أو الأم)، أما Léveque فيرى أن المدرب يدعم الآنا المثالي الأعلى (الأب)، و تعتقد الباحثة أن العلاقات ذات النوعية الجيدة بين المدرب و عناصر الفريق تضمن استمرارية الفريق و تحافظ على عضويته من التصدع و الانشقاق، كما أن توفير الجو النفسي الإجتماعي للاعبين، يؤدي إلى تحقيق أهداف الفريق و يشعروهم بالرضا و الإلتفاء و يدفعهم إلى تحقيق أحسن إنجاز.

2-3- مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

توقعنا في الفرضية الجزئية الثالثة أن الإختلاف في الأداء بين فرق كرة القدم الناشطة في القسم الوطني المحترف الأول، تعزى إلى النمط القيادي للمدرب و إلى طبيعة علاقاته مع اللاعبين.

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول رقم (23) و (24) لاختبار الفروق بين متوسط عينتين مستقلتين، أن هنالك فرق بين متوسط المجموعتين قدره 0.455 حيث بلغت قيمة $T = 0.779$

و هي دالة إحصائية ، و هذا يعني أن الفرق الملاحظ بين متوسطات أفراد العينة يعود إلى الصدفة و لا يمكن إرجاعه إلى طبيعة العلاقة الإجتماعية بين المدرب والمتدرب.

و على ضوء هذه النتائج نقبل جزئيا الفرضية الجزئية الثالثة للبحث، التي توقعنا فيها أن الفروق في أداء الفرق الرياضية تعود إلى النمط القيادي ولطبيعة العلاقات الإنسانية، وعليه يمكن القول أن الفروق الملاحظة في الأداء بين الفرق الناشطة في القسم الوطني المحترف الأول، تعود إلى اختلاف الأنماط القيادية للمدربين و أن النمط القيادي المركز على نظام المكافآت المادية و المعنوية، هو الأكثر تأثير في تباين الفرق، إذ يظهر من خلال هذه النتائج أن الإختلاف في الأداء المحقق خلال الموسم الرياضي، حسب ترتيب الفرق (جيد - متوسط - منخفض)، يعود إلى النمط القيادي المنتهج من طرف بعض مدربي الفرق، حيث تقطنوا إلى الاحتياجات النفسية و الاجتماعية التي تستثير دوافع اللاعبين، و تحرك طاقتهم الكامنة و المتمثلة في المكافآت المادية و التشجيع و الثواب و تقدير الذات، و ترى الباحثة أنه نظرا لحجم التحديات التي تواجهها الأندية الكروية و المتمثلة في تحقيق الأهداف من بطولات و كؤوس و رفع مستوى أداء اللاعبين، و بالنظر إلى الضغوطات الكبيرة التي تواجهها هذه النوادي داخليا و خارجيا، من أجل الإرتقاء بمستوى أداء اللاعبين و تحسين عملهم، واجب أن يكون الرؤساء ذوي فلسفة إدارية فعالة، يؤثرون في اللاعبين و دوافعهم، لتكون المسيرة مع أهداف النادي و الإهتمام بالمهارات و الإلتزام بالعناية و الإتصال، و هذا يؤدي إلى رفع الطموحات وتعزيز سلوك اللاعبين وكذلك

تتمية طاقات إبداعية للفريق بما يضمن إزدهار النادي وتفوقه، و يؤكد **القيوتي** أن الحوافز الجماعية تشجع و تنمي روح التعاون و العمل بروح الفريق، إذ يحرص كل فرد على أن لا يتعارض عمله مع عمل زميله بل يتكامل معه.

كما أسفرت دراسة **هيثم الفقهاء و عادة العبدلات 2006** بالأردن على أن المكافآت لها أثر في تعزيز القيم الجوهرية و تؤثر على أداء الموظفين و تحقق الرضا الوظيفي، أي هنالك علاقة ارتباطية بين نظام الحوافز و المكافآت المادية و المعنوية، و بين فعالية الأداء. إن العمل بنظام المكافآت المادية و المعنوية يساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد ومنظّمته أو فريقه، كما تدفع اللاعبين للعمل بكل ما يملكون من طاقة و جهد لزيادة الأداء.

2-4- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة:

توقعنا في الفرضية الجزئية الرابعة وجود تفاعل بين نوعية العلاقات و النمط السلوكي القيادي السائد في أداء كرة القدم للقسم المحترف الاول، بعد تحديد النمط القيادي السائد لدى مدربي الفرق و المتمثل في النمط القيادي المرتكز على العمل و التنظيم (الأداء) و نمط المكافأة من الفرضية الجزئية الأولى، و نتائج الفرضية الجزئية الثانية، حيث دلت أن العلاقة بين المدرب و الفريق جيدة، فهل يوجد تفاعل بين طبيعة العلاقة و النمط القيادي لتحقيق أداء رياضي مرتفع، و لهذا السبب عمدنا إلى إجراء تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، و حسب الجدول رقم (25) و الذي يدل على وجود تفاعل بين النمط القيادي

و طبيعة العلاقة بين المدرب و المتدرب، حيث بلغت القيمة الغائية 1.21 التي لها دلالة إحصائية عند $p=0.273$ و على هذا الأساس يمكن القول انه يوجد تفاعل بين نوعية العلاقات و النمط القيادي الذي يؤدي إلى رفع الأداء.

و ترى الباحثة أن تنمية و تحسين مستوى الأداء، هما محصلة العلاقة التفاعلية بين المدرب و فريقه، حيث أن الأسلوب القيادي الذي ينتهجه المدرب يحدد نوعية العلاقات و التفاعلات السائدة في الجماعة الرياضية، لذا فإن فاعلية المدرب تزداد مع فهمه لدوافع لاعبيه و تشجيعهم على إشباع حاجاتهم و دوافعهم، باعتبار أن اللاعب هو محور العملية التدريبية و الهدف الذي تتجه إليه البرامج و الأنشطة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، كما أن رضی المتدرب (الفريق)، هو عامل صادق للتنبؤ حول العلاقة التفاعلية، و هذا من خلال التغذية الراجعة. (Richard Hcox 2005)

و يرى الدكتور محمود عكاشة 1997، أن القيادة ظاهرة إجتماعية و نفسية تعبر عن صور التفاعل الإجتماعي بين الفرد و الجماعة، تلبية لإشباع حاجات الأفراد و ميولهم الإجتماعي. فالمناخ النفسي و الإجتماعي الذي يتولد عن الأسلوب القيادي، يؤثر حتما في أفراد الفريق بحكم تأثير الفرد على الجماعة المنتمي إليها، و قد أكد شيلا دوري 1988، أن نتائج الفريق و تحقيق الرضا عند اللاعبين، مرتبط بالنمط السلوكي المعتمد من طرف المدرب و هو المطلوب، المرغوب و الفعلي، بمعنى أن السلوك المتبع إذا وافق الموقف ورغبات الأفراد،

أعطى نتائج عالية جدا على أساس التغذية الراجعة الإيجابية، الناتجة عن العلاقة التفاعلية بين المدرب و الفريق الرياضي.

الإستنتاج العام:

إن الهدف من هذه الدراسة هو مدى أهمية العلاقات والتفاعلات الإجتماعية بين المدرب والفريق الرياضي من خلال العملية القيادية وأثرها على الأداء الرياضي، وفي ضوء ما توصلت إليه نتائج دراستنا الحالية يمكن أن نستنتج ما يلي:

- إن الأساليب الأكثر إستخداما في فرق القسم الوطني المحترف الأول بالجزائر، هي التي تركز على العمل و التنظيم، و التي تهتم بالمكافأة على نوعيها المادية و المعنوية.
- نوعية العلاقات بين اللاعبين و المدربين، تعتبر جيدة كلما كان الأسلوب القيادي متمحورا حول الجوانب الوظيفية و الحوافز المادية و المعنوية.
- إن تنمية و تحسين مستوى الأداء، هما محصلة العلاقة التفاعلية بين المدرب و الفريق الرياضي حيث أن الأسلوب القيادي الذي ينتهجه المدرب، يحدد نوعية العلاقات و التفاعلات السائدة.

- إن فاعلية العملية القيادية تكمن في قدرة المدرب على إبتكار و إنتهاج الأساليب التي توافق خصائص الفريق من جهة، و تلبى الحاجيات النفسية الإجتماعية من جهة أخرى، مع مراعاة طبيعة الموقف.

- يتأثر مردود الفرق من حيث النتائج بإعتماد بعض المتدربين على الحوافز المادية و المعنوية لإستغلال قدرات و مهارات اللاعبين على الإبداع و التميز و رفع الروح المعنوية.

-الجو النفسي الإجتماعي المتولد عن النمط القيادي، يؤدي إلى خلق تفاعلات ديناميكية بين المدرب و الفريق من جهة، و بين عناصر الفريق من جهة أخرى، و تدفع اللاعبين إلى المثابرة في العمل بكفاءة عالية.

- الحوافز المادية و المعنوية تمنع شعور اللاعبين بالإحباط و اليأس و تمنحهم الشعور بالأمان و الطمأنينة، فالنظام الذي يعتمد على المكافآت المادية و المعنوية كالاستحقاقات والعلاوات و التشجيع و الثواب و الدعم الإجتماعي، يدفع الرياضي إلى التميز و التفوق و الولاء للمؤسسة.

- الجانب العلاقتي و الإنساني بين المدرب و المتدرب في فرق كرة القدم، يحضى بأقل إهتمام من الجانب الذي يهتم بالمكافأة و الثواب، و هذا راجع إلى الاحتياجات النفسية و الإجتماعية للاعبين.

- يعتبر إشباع الحاجات البدنية، الحركية الذهنية النفسية و الإجتماعية، لاعب محور هام
لا يجب تجاهله من طرف المدرب و الإدارة.

التوصيات :

- ضرورة انتهاج الأساليب القيادية التي تتفق مع الاحتياجات النفسية و الإجتماعية للاعبين.
- رفع الروح المعنوية للاعبين، بتشجيعهم و إعطاء عمليات التعزيز المناسبة لهم.
- محاولة المدرب تسهيل عملية الاتصال بينه و بين اللاعبين، حتى يتمكن المدرب من نقل الأفكار و التوجيهات و الإرشادات بصورة سهلة و واضحة.
- محاولة المدرب تدعيم عوامل تماسك الفريق من خلال إنتهاج الأسلوب القيادي المناسب، لتحقيق أفضل النتائج.
- تدعيم العلاقات التعاونية لزيادة الجاذبية بين اللاعبين و تفعيل ميكانيزم التفاعل مع التغذية الرجعية الإيجابية.
- يجب أن لا تكون النتائج الرياضية غاية في حد ذاتها، دون الإهتمام بالتركيبية البشرية و العلاقات الإنسانية.
- إعطاء صلاحيات للتحفيز المادي و المعنوي للمدربين و اللاعبين، نظرا لإرتباط هذا العامل بارتفاع مستوى الأداء.

• تنمية القدرات الشخصية و النفسية من حيث الإجراءات القيادية و الأساليب الحديثة من خلال دورات تكوينية.

• عدم إهمال الجانب العلاقتي و الإنساني في العملية التدريبية.

• الأخذ بعين الاعتبار أهمية الحوافز المادية و المعنوية في إستثارة مواهب و قدرات اللاعبين على الأداء من جهة، و من جهة أخرى، خلق تفاعلات فعالة بين المدرب و عناصر الفريق.

• إجراء المزيد من البحوث و الدراسات التي تتدرج ضمن مواضيع علم النفس الإجتماعي الرياضي، و خاصة حول العلاقات و التفاعلات بين المدربين و اللاعبين، و ما تستدعيه مواقف المنافسة الرياضية من إستجابات و ردود أفعال.

- الخاتمة:

يعتبر الدور القيادي الذي يقوم به المدرب، من أهم الأدوار الإجتماعية لدى أعضاء الفريق، إذ يعمل المدرب على إدارة الفريق كما يوفر له فرص التعاون و تنمية العلاقات الإنسانية بينهم، التي تسعى بدورها إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، بأقصى جهد من أجل رفع شأن الجماعة، كما يعمل على إستغلال قدرات اللاعبين الفنية و البدنية و النفسية و الإجتماعية، و هذا حتى يتسنى الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة و الفوز بالمنافسات الرياضية.

إن العلاقات الإجتماعية و التفاعلية بين المدرب و المتدرب، هي محصلة الأداء المتميز والإنجاز الفعال، و هذا ما خلصت إليه نتائج دراستنا الحالية.

لقد تبين أن الأنماط القيادية السائدة لدى المدربين، تركز في معظمها على الإهتمام بالعمل و التنظيم، من حيث تطوير القدرات البدنية و العضلية و الجوانب التكتيكية و التقنية، و كذلك تركز على النمط القيادي الخاص بالمكافآت المادية والمعنوية، ويستوجب على المدرب التقطن و الإهتمام بالأولويات التي تسثير اللاعب و تشبع حاجياته النفسية والإجتماعية، كما هو الحال بالنسبة لفرق كرة القدم الناشطة في القسم الوطني الأول المحترف في الجزائر، حيث يظهر أن الأسلوب القائم على العمل و التنظيم، يتوافق مع الأسلوب القائم على الإهتمام بالمكافأة و الثواب، حيث يرفع الروح المعنوية للاعبين و يخدم المصلحة المشتركة للفريق، و هذا ما خلصت إليه نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

كما يظهر أن العلاقة بين المدرب و الفريق، هي علاقة ذات نوعية جيدة نظرا لتوافق الأسلوب القيادي مع أهداف الفريق و طموحاته، و هذا ما تحقق على إثر الفرضية الجزئية الثانية، كما يبدو أن وجود فروقات فردية في نتائج فرق كرة القدم، يعود إلى النمط القيادي المتبع من طرف بعض المدربين لدى الفرق التي حققت نتائج جيدة مقارنة بالفرق الأخرى، حيث أن مدربي الفرق التي حققت نتائج ممتازة، إستخدمت أساليب التحفيز المادي و المعنوي بفعالية، كالمدح و الثواب و التشجيع و التقدير و الاستحقاقات المالية، التي كانت بمثابة محرك لتفعيل و تفجير الطاقات الكامنة للاعبين، وعلى إثرها فالتفاعل الناتج، بين المدربين واللاعبين من العلاقة الثنائية مدرب - متدرب على أساس عملية القيادة، ساعدت على تحقيق التفاعل الديناميكي، كما دفعت اللاعبين للعمل بكل ما يملكون من جهد وقوة لزيادة الأداء والتكامل الإجتماعي وهذا ما تحقق من خلال الفرضية الجزئية الرابعة ولقد أوصت الباحثة في حدود الدراسة بضرورة التمحور حول الرياضي لأنه يعتبر جوهر العملية التدريبية، و منه وجب إنتهاج أساليب قيادية مناسبة لسمات شخصية أفراد الفريق، و التي بمقتضاها تحقق الرضا و إشباع الحاجيات الفكرية البدنية النفسية و الاجتماعية.

المراجع

◆ قائمة المراجع باللّغة العربية:

(أ)

- 1- أسامة كامل راتب، "علم النفس الرياضي"، طبعة 3، دار الفكر العربي، سنة 2000.
- 2- أسامة كامل راتب، "المفاهيم- التطبيقات"، دار الفكر العربي، سنة 1997.
- 3- أمين أنور الخولي، "الرياضة و المجتمع"، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، سنة 1996.
- 4- أمين أحمد فوزي - طارق محمد بدر الدين، "سيكولوجية الفريق الرياضي"، طبعة 1، دار الفكر العربي، سنة 2001.
- 5- إخلاص محمد عبد الحفيظ - مصطفى حسين باهي، "علم الاجتماع الرياضي"، طبعة 1، مركز الكتاب للنشر، سنة 2001.
- 6- أحمد جاد عبد الوهاب، "السلوك التنظيمي"، سنة 2005.
- 7- أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، سنة 1978.
- 8- أنوف وبيتيج، "مقدّمة في علم النفس"، ترجمة ماكروهيل، القاهرة، سنة 1983.
- 9- إبراهيم الغمري، "السلوك الإنساني"، مكتبة الأنجلو المصرية، الإسكندرية، سنة 1983.
- 10- الأخرس صفوح، "علم الاجتماع العام"، المطبعة الجديدة، دمشق، سنة 1984.
- 11- الحسيني السيّد، "نحو نظرية إجتماعية نقدية"، دار النّهضة العربية، بيروت، سنة 1985.
- 12- السيّد عبد الحميد عطية، "طريقة العمل مع الجماعات"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، سنة 2004.
- 13- إسماعيل علي السعد، "الاتّصال الإنساني في الفكر الاجتماعي"، طبعة 1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، سنة 2004.

14- القريوني محمد قاسم، "مبادئ الإدارة"، دار وائل للنشر، الإسكندرية، عمان، الأردن، سنة 2004.

15- أحمد إبراهيم الخواجا - مهند حسين البشتاوي، "مبادئ التدريب الرياضي"، دار وائل للنشر، الإسكندرية، عمان، الأردن، سنة 2005.

(ب)

16- بسطويس أحمد، "أسس ونظريات التدريب الرياضي"، دار الفكر العربي، مصر، القاهرة، سنة 1999.

17- بهاء الدين سلامة، "الصحة النفسية و المحددات الفيزيولوجية للنشاط الرياضي"، دار الفكر العربي، القاهرة.

18- بوحفص عبد الكريم، "الأساليب الإحصائية و تطبيقها يدوياً و بإستخدام برنامج SPSS"، الجزء الأول و الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2013.

19- بوحوش عمّار - محمد محمود الذنبيات، "مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث"، طبعة 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

(ج)

20- جمال محمد أبو شنب، "بناء الشخصية و التفاعل في الجماعة التعليمية"، دار المعرفة العلمية، الإسكندرية، دون سنة نشر.

21- جون دكت، "علم النفس الاجتماعي و التعصّب"، ترجمة: عبد الحميد صفوت، دار الفكر العربي، القاهرة، سنة 2000.

22- جابر عوض سيّد، "العمل مع الجماعات"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، سنة 2000.

23- جابر عوض سيّد، "مدخل لدراسة السلوك الإنساني"، طبعة 4، دار النهضة، القاهرة، سنة 1986.

24- جابر عبد الحميد جابر وآخرون، "علم النفس البيئي"، دار النهضة العربية، القاهرة، سنة 1991.

25- جلال عبادي، "الاجتماع الرياضي"، دار الفكر العربي، بغداد، سنة 1989.

(ح)

26- حسن منسي، "ديناميات الجماعة و التفاعل الصفي"، طبعة 2، دار الكندي للتوزيع و النشر، الأردن، سنة 2001.

27- حسين حسن سليمان - منة جمعة البحر - هشام عبد الحميد، "الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية"، دار وائل للنشر، الأردن، سنة 2005.

28- حسن أحمد الشافعي، "الاتصال في التربية البدنية و الرياضية"، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، سنة 2005.

29- حسن أحمد الشافعي - سوزان أحمد مرسى، "العلاقات العامة في التربية البدنية والرياضية"، طبعة 1، مكتبة الإشعاع، مصر، سنة 1999.

30- حلمي المليجي، "علم النفس المعاصر"، دار المعرفة الجامعية، طبعة 4، الإسكندرية، سنة 1989.

(خ)

31- خير الدين علي عويس - عصام الهاللي، "الاجتماع الرياضي"، طبعة 1، دار الفكر العربي، سنة 1997.

(ز)

32- روبرت ماكلفين - ريتشارد غروس، "مدخل إلى علم النفس الاجتماعي"، طبعة 1، دار وائل للنشر، سنة 2002.

33- مضان محمد القذافي، "الشخصية، نظرياتها، إختياراتها، و أساليب قياسها"، منشورات الجامعة المفتوحة، سنة 1993.

(ز)

34- زرواقي رشيد، "التدريبات على منهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، طبعة 1، دار همومة للنشر، سنة 2002.

35- زين العابدين درويش، "علم النفس الاجتماعي: أسسه و تطبيقاته"، طبعة 1، مطابع زمزم، سنة 1993.

(س)

36- سعد جلال، "علم النفس الاجتماعي"، منشورات الجامعة الليبية، كلية الأدب، سنة 1992.

37- سعد جلال - محمد حسن علاوي، "علم النفس التربوي الرياضي"، طبعة 4، دار المعارف، القاهرة، سنة 1975.

38- سلمى محمود جمعة، "ديناميكية طريقة العمل مع الجماعات"، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، سنة 1998.

(ط)

39- طلحة حسام الدين - عدلة عيسى مطر، "مقدمة في الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، سنة 1997.

(ع)

40- عباس محمود عوض، "علم النفس الاجتماعي"، دار النهضة العربية، بيروت، سنة 1980.

41- عباس محمود عوض، "علم النفس العام"، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، سنة 1986.

42- عامر إبراهيم قنديلجي، "البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية"، بغداد، سنة 1993.

43- عبد الكريم عفيفي معوض، "الاتصال في الخدمة الاجتماعية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، دون سنة نشر.

44- عبد الله محمد عبد الرحمان، "سوسيولوجيا الإعلام و الإتصال"، دار المعارف الجامعية بيروت، سنة 2000.

45- عبد الرزاق أبو داود، "القيادة الرياضية الميدانية"، العدد 4، مجلة العلوم الإنسانية، مصر، سنة 2005.

46- عبد المجيد صفوت، "علم النفس الاجتماعي و التعصّب"، دار الفكر العربي، سنة 2000.

(غ)

47- غريب سيّد أحمد، "مدخل في دراسة الجماعات الاجتماعية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، سنة 1997.

(ف)

48- فائق حني أبو حليلة، "الحديث في الإدارة الرياضية"، طبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، سنة 2002.

(ق)

49- قاسم حسن حسين، "أسس التدريب الرياضي"، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، سنة 1999.

(ك)

50- كمال دسوقي، "الاجتماع و دراسة المجتمع"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، سنة 1981.

51- كاظم النقيب، "علم النفس الرياضي"، دار الفكر العربي، سنة 1997.

(ل)

52- لويس كامل مليكة، "سيكولوجية الجماعات و القيادة"، طبعة 1، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، سنة 1989.

(م)

53- مارفين شو، "ديناميات الجماعة: دراسة سلوك الجماعات الصغيرة"، ترجمة: مصري حنورة محيي الدين أحمد حسين، دار المعارف، القاهرة، سنة 1986.

54- مجدي أحمد محمد عبد الله، "السلوك الاجتماعي و دينامياته"، دار المعارف، الجامعة الإسكندرية، سنة 2005.

55- مجدي أحمد محمد عبد الله، "علم النفس العام"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دون سنة نشر.

56- محمد الجوهري، "علم الاجتماع: النظرية، الموضوع، و المنهج"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، سنة 1998.

57- محمد حسن علاوي، "سيكولوجية القيادة الرياضية"، طبعة 1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، سنة 1998.

- 58- محمد حسن علاوي، "سيكولوجية التدريب و المنافسات"، طبعة 7، دار المعارف، القاهرة، سنة 1992.
- 59- محمد حسن علاوي، "علم النفس الرياضي"، طبعة، دار المعارف، القاهرة، سنة 1978.
- 60- محمد حسن علاوي، "موسوعة الاختبارات النفسية للرياضيين"، طبعة 1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، سنة 1998.
- 61- محمد حسن علاوي، "سيكولوجية الجماعات الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، سنة 1998.
- 62- مفتي إبراهيم عماد، "التدريب الرياضي الحديث: تخطيط، تطبيق، و قيادة"، دار الفكر العربي، سنة 2001.
- 63- محمود السيد أبو النيل، "علم النفس الاجتماعي"، طبعة 4، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، سنة 1984.
- 64- محمود فتحي عكاشة، "علم النفس الاجتماعي"، مطبعة الجمهورية الإسكندرية، سنة 1995.
- 65- محمود فتحي عكاشة، "علم النفس الاجتماعي"، المكتبة الجامعية الحديثة، سنة 1997.
- 66- محي الدين الأزهري، "الإدارة من وجهة نظر المنظمة"، دار الفكر العربي، القاهرة، سنة 1979.
- 67- محمد شفيق زكي، "البحث العلمي: المناهج و الإجراءات"، مطبعة العين الحديثة، القاهرة، سنة 1986.
- 68- محمد شفيق زكي، "مدخل إلى علم النفس الاجتماعي"، طبعة 1، القاهرة، سنة 1999.

- 69- محمد شفيق زكي، "القيادة: تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة"، طبعة 1، نهضة، مصر، سنة 2007.
- 70- محمد مصطفى زيدان، "السلوك الاجتماعي للفرد و أصول الإرشاد النفسي"، مكتبة النهضة العربية، سنة 1986.
- 71- محمد محمود مصطفى، "خدمة الجماعة: العمليات و الممارسة"، طبعة 2، القاهرة، سنة 1994.
- 72- محمد عاطف غيث، "قاموس علم الاجتماع"، الهيئة العربية العامة للكتاب، الإسكندرية، سنة 1979.
- 73- محمد صبري، "أساليب الاتصال الاجتماعي"، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، سنة 1996.
- 74- معتز سيّد عبد الله - عبد اللطيف محمد خليفة، "علم النفس الاجتماعي"، دار غريب، القاهرة، سنة 2001.
- 75- مختار حمزة، "أسس علم النفس الاجتماعي"، طبعة 2، دار البيان العربي، جدّة، سنة 1982.
- 76- مروان عبد المجيد إبراهيم، "النمو البدني و التعلّم الحركي"، طبعة 1، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، سنة 2002.
- 77- محمود المليجي، "علم النفس المعرفي"، طبعة 1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، سنة 2004.

(ن)

- 78- ناهد راسن سكر، "علم النفس الرياضي في التدريب و المنافسة الرياضية"، دار النشر و التوزيع، الأردن، سنة 2002.

79- نورة خالد السعد، "التغيّر الاجتماعي في فكر مالك بن نبي"، دار النشر: السعودية، سنة 1998.

80- نوال محمد عطية، "علم النفس و التكيّف النفسي الاجتماعي"، طبعة 1، دار القاهرة للكتاب، سنة 2001.

81- نزار مجيد الطالب، "علم النفس الرياضي"، بدون طبعة، دار الحكمة للطباعة، بغداد، العراق، سنة 1983.

(و)

82- وفاء درويش، "دراسات و تطبيقات في مجال علم النفس الرياضي"، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، سنة 2007.

(A)

- 1- **Anchel Mork**, "Psychologie du Sport", Arizona, Année 1994.
- 2 - **Alderman R.B**, "Manuel de Psychologie du Sport", Ed Rigot, Année 1990.

(B)

- 3- **Bayer C**, "La Formation du Joueur", Ed Rigot, Année 1993.
- 4- **Bayer C**, "Approches Actuelles d'une Epistémologie des Activités Physiques et Sportives", Ed Harmattan, Année 1994.

(C)

- 5- **Chambon**, "Développer les Habilités du Leadership", Ed Chiron, Année 1985.
- 6- **Crevoisier**, "Psychologie et Football – Dynamique de l'Equipe", Ed Chiron, Année 1985.
- 7- **Carron A.V**, "Dynamique du groupe", Spodyne, London, Année 1989.

(D)

- 8- **Daniel Bognoux**, "Introduction aux Sciences de la Communication", Casbah Ed, Alger, Année 2001.

(F)

- 9- **Fidler , A.**, "Théorie du Leadership", Academic Press, Année 1974.
- 10- **Francis. D.**, "Improving Work Group and Going ", San Diego, Année 1992.

(L)

- 11- **Lamou, H.**, "Traité Thématique de Pédagogie de l'E.P.S", Ed Vigot, Année 1986.
- 12- **Lévêque. M.**, "La Relation Entraîneur – Entraîné: Analyse de ses Régulations Affectives et Proposition d'Infléchissement", Ed Vigot, Année 1983.

(O)

- 13- **Ogilvie B.,- Tutko T.**, "La Relation Entraîneur – Entraîné: les Athlètes à Problèmes", Ed Vigot - Ed De Boeck, Année 2005.

(R)

14- Richard H. Cox, "Psychologie du Sport", Ed De Boeck, Année 2005.

15-Thomas, R., "La Relation au Sein de l'E.P.S", Ed Vigot, Année 1983.

(S)

16- Schmidt R. A., "Apprentissage Moteur et Performance", Ed Vigot, Année 1993.

(V)

17- Vayer P. - Roncin C., "Le Corps et les Communications humaines", Ed Vigot, Année 1986.

(W)

18- Wienberg R. S. - Daniel Gould, "Psychologie: du Sport et l'Activité Physique", Ed Vigot, Année 1997.

◆ قائمة الرسائل العلمية:

- 1- غلول غانية، "دراسة الأنماط القيادية لرؤساء و مدربي فرق كرة القدم و علاقتها بالأداء"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر (3)، 2007-2008.
- 2- نصر الدين شريف، "أثر العلاقات الاجتماعية داخل جماعة الفريق الرياضي في التحسين من النتائج الرياضية لفريق كرة القدم"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2000-2001.
- 3- بن عميروش سليمان، "العلاقة مدرب - متدرب من خلال السلوك القيادي لمدربي الرياضات الجماعية و الرياضات الفردية (حالة كرة اليد و ألعاب القوى نخبة)"، مذكرة ماجستير، 2002-2003.
- 4- عروسي عبد الغفار، "دور القلق المنافسة على مردود اللاعبين"، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر، 2006-2007.
- 5- نصر الدين شريف، "تسيير العلاقات الإنسانية من خلال النمط القيادي للمدرب وعلاقته بالتماسك الاجتماعي لدى فرق الرياضات الجماعية (كرة القدم)"، جامعة الجزائر، 2007-2008.
- 6- بنتحة فارس، "السلوك القيادي للمدربين و علاقته بدافعية الإنجاز دافع إنجاز النجاح - دافع تجنب الفشل لدى لاعبي المستوى العالي"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2013-2014.
- 7- مداني محمد، "التوافق النفسي و التماسك الاجتماعي و تأثيرهما على الأداء الرياضي"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر (3)، 2015-2016.

- 8- أحمد سحنون، "تأثير التكنولوجيا الحديثة على الأداء الرياضي بين التحفيز النفسي والأخطار الصحيّة"، أطروحة دكتوراه، 2015-2016.
- 9- بلعيد عقيل عبد القادر، "التصوّر العقلي و علاقته بمستوى الأداء الرّفع المستوى (رياضة عراقية)" أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2012-2013.
- 10- زياد الطحاينة - عمر هنداي - غازي الكيلاني، "السلوك القيادي لمدرّبي كرة السلة في الأردن من وجهة نظر اللاعبين و أثره على مستويات الرضا لديهم"، رسالة دكتوراه منشورة، الجامعة الهاشمية، سنة 2008.
- 11- محمد فتحي عبد الحافظ، "السلوك القيادي للمدرّب و علاقته ببعض الجوانب النفسية دافع الإنجاز و رضا الرّاضي بالمستويات المختلف" رسالة دكتوراه منشورة 2003-2004.
- 12- عكلة سليمان علي الحوري، "قلق المنافسة و علاقته بالرّضا عن الدور القيادي لدى رؤساء الفرق في دوري النخبة العراقي بكرة القدم"، جامعة الموصل، العراق، سنة 2007.
- 13- محمد وداك، "سمات المدرب الرياضي و علاقتها بتماسك الفريق الرياضي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، سنة 2008.

* [http://www.damas](http://www.damas.as.university-edu.by/mag/humain/images/stories) as university – edu.by / mag/humain/images/stories pages 323–361 pdf.

* [http://www.hasanlahia.com/2015/10/blog 13](http://www.hasanlahia.com/2015/10/blog_13) h thl.

* [http://www.handi socio blog sport.com](http://www.handi-socio-blog-sport.com) 2011/1/blog post 26 htl.

* <http://www.uobabylon-edu-iraq> cid=51981.

* <http://abloom.com/2> p=17806.

* <http://mawdoo3.com>.

* [http://master2008.org/ub/show thread php? T=1472](http://master2008.org/ub/show_thread.php?T=1472).

* [http://www.coach.personnel.com/.](http://www.coach-personnel.com/)

* [http://www.the psychologist sophia jowett the coach– athlete partner ship.](http://www.the-psychologist-sophia-jowett-the-coach-athlete-partnership)

♦ Thèses de Magistère:

1–**Creg Décempis**, " Etude sur la Cohésion et la Relation Entraîneur – Entraîné au sein de l'Equipe de Football Amateur", Université Victor Segalen, Bordeaux 2, 2007–2008.

♦ **Revues:**

1* **CNRS**/press>thema>compétition et performance, N: 3 – 3^{ème} trimestre, éditeur Christine Chintillan, année 2004.

2* **Sophie Huguet – Françoise Lubriday**, "Science et motricité", N: 52, l'U.F.R STAPS Nancy, année 2004.