



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة تيسمسيلت

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

نيابة مديرية ما بعد التدرج ، البحث العلمي

الرقم: 192/ن.م.ب.ت.ب.ع/2025

## مستخرج من محضر المجلس العلمي

بناء على محضر اجتماع المجلس العلمي لمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة تيسمسيلت في دورته العادية الثانية لسنة 2024 ، رقم 02 المؤرخ في 2024/05/28 ، وافق اعضاء المجلس العلمي على اعتماد الحامل البيداغوجي

للدكتور : بارودي محمد أمين

بـ: بمحاضرات بعنوان " القيادة الرياضية - لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص تدريب رياضي 2024/2023 وذلك بعد الاطلاع على تقارير الخبراء :

1- الخبير الاول مزوز الغوثي الرتبة : أستاذ محاضر -أ- جامعة تيسمسيلت

2- الخبير الثاني : حجار محمد خرفان الرتبة : أستاذ التعليم العالي جامعة مستغانم

تيسمسيلت في : 02 / 12 / 2025

رئيس المجلس العلمي





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تيسمسيلت

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



# محاضرة مقياس القيادة الرياضية

- إعداد الأستاذ: بارودي محمد أمين
- الدرجة العلمية: أستاذ محاضر - أ -
- الموسم الجامعي: 2024-2025
- المستوى: السنة الثانية ماستر تدريب رياضي.
- السداسي: الأول.



## فهرس المحتويات

المحور	المحتوى	الصفحة
00	مقدمة	
01	مدخل عام للقيادة	
02	نظرة عامة عن القيادة والقيادة التربوية	
03	المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالقيادة	
04	أنواع القيادة	
05	نظريات القيادة	
06	أنماط من القيادة	
07	التخطيط والقيادة الرياضية الفاعلة	
08	القائد الرياضي	
09	عوامل نجاح عملية القيادة.	
10	المسايرة والمغايرة وعلاقتها بالشخصية القيادية	
11	القيادة والحرب النفسية	
12	واجبات القائد ومهاراته	
13	قيادة الفريق الرياضي	
14	قيادة و الاتصال في المجال الرياضي	
15	المدرّب و قيادة الرياضية	

معلومات عامة عن المقياس:

عنوان الوحدة: أساسية

المقياس: القيادة الرياضية

نوع الدرس: محاضرة سداسي

المعامل 2: الرصيد 4:

المدة الزمنية: 15 أسبوع

الحجم الساعي الأسبوعي: 1.30

الفئة المستهدفة: السنة الثانية ماستر تدريب رياضي

معلومات عن الأستاذ الجامعة: جامعة تيسمسيلت – المعهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

الأستاذ: د. بارودي محمد أمين الرتبة: أستاذ محاضر قسم "أ"

الاتصال عبر البريد الإلكتروني: baroudicoch@gmail.com البريد الإلكتروني المهني

للأستاذ baroudi.amine@univ-tissemsilt.dz

## مقدمة:

القيادة كلمة تتداول قديما وحديثا , ولكنها اشتهرت قديما وارتبطت بالحروب والغزوات والمعارك , حيث كانت هذه المعطيات السبب الرئيسي فيما يعرف بالقيادة , وكانت لانتصارات في الحروب والمعارك سببا رئيسيا في إظهار مواصفات القائد وشخصية .

ولقد اشتهرت كثيرة من القيادة , ضرب بهم المثل في القيادة , والنيل في المعارك , والشجاعة ولإقدام , مما جعلهم يسطرون أمجادهم وانتصارهم تاريخيا يدرسه من يأتي بعدهم , غير أن القيادة تختلف من وقت لآخر , ومن شخص لآخر , ومن ظرف لآخر , ولكنها في النهاية تكون مرتبطة ارتباطا وثيقا بشخصية القائد وتصرفه ويكون أساسها المهارة وتصلقها الخبرة.

ولقد شهد العالم قيادات كثيرة سجلها التاريخ , واشتهر أصحابها , كهيبيال والظاهرة بيبريس وصلاح الدين وخالد بن الوليد , الذي كان له الدور الأكبر في تغيير كفة الحرب ضد المسلمين في موقعه أحد , ولكن ثبت بما لا يدع مجالاً للشك , أن أفضل قيادة التاريخ , ولن يشهد لها مثل , هي قيادة الرسول صلى الله عليه وسلم . حيث جمع فيها بين القوة العسكرية , والجوانب الإنسانية والتربوية , وهذه صفات لا تتوفر لأي قائد من القواد , إذ الواضح أن القائد يكون بارعا في جانب واحد , فالقائد العسكري لا تتوفر لديه الجوانب النفسية الإنسانية والتربوية , بل تتنافى مع الجوانب العسكرية المبنية على الأمر والنهي وعدم المخالفة والطاعة العمياء للقائد , والقائد التربوي لا نجد عنده الصرامة العسكرية والطاعة العمياء .

ولقد أدى التطور السريع الذي حدث في السنوات الأخيرة إلى تحقيق نجاحات فعالة في مجالات التسيير والقيادة الرياضية حتى وصل الأمر إلى أن أصبح لقيادة وتسيير الأفراد دور حيوي في الوقت الحاضر , نتيجة لنمو كبير في حجم المؤسسات , وتنوع أنشطتها وتعقدتها مما يستدعي بالضرورة توفير المواد البشرية المناسبة والمتوافقة واحتياجات ومتطلبات العمل وقد أشار كل من "ديزنس" كلي ولورتون وبيتل 1990 بان الإدارة الرياضية هي مجموعة المهارات التي تشمل كل ما له صلة بالتخطيط والتنظيم والمتابعة والتمويل والتوجيه والقيادة والتقويم داخل أي منظمة أو إدارة تقديم خدمات متصلة بالتربية البدنية والرياضية , كما تم تعريف الإدارة الرياضية بأنها تنسيق الموارد وجهود الأفراد بالاستفادة من التقنيات وتوجيهها بطريقة تسمح بتحقيق الأهداف بدقة في اقصر وقت وبأقل تكلفة . وبهذا فإن أهمية التسيير الإداري للأندية الرياضية يتضح من خلال اهتمام هذه

الأندية بتطوير النظم الإدارية والعمل على تخطيط إدارة المنشآت الرياضية وتنمية قدرات برامج التدريب الرياضي وفق المتطلبات والمقاييس العالمية , وبذلك فهي تجسد مفاهيم تحسن وتطور الإنسان.

وعلى خلاف جميع الميادين حققت الرياضة تطور نوعي كبير عرفت من خلالها تغييرا في طرق ومنهجيات التدريب وهذا بفضل السياسات الرياضية المتبعة والإمكانيات الكبيرة المسخرة لها من طرف الأندية والدول وهو مايتجلى من خلال المستوى الجيد الذي أظهرته هذه اللعبة في كثير من دول العالم. أما في الجزائر فقد أولت الدولة اهتماما كبيرا لتطور هذه الرياضة حتى تتماشى مع تطورات هذا العصر الرياضي حيث عرفت هذه الرياضة مراحل متباينة بدأتها بفترة متواضعة في سنوات الستينات (1960) والسبعينات (1970) تلاها بعد ذلك مستوى لائق في فترة الثمانينات وبداية التسعينات نلمس هذا من خلال الألقاب والميداليات الإفريقية والعربية والمشاركات العالمية المحصل عليها (1982) وهذا راجع إلى الدعم الذي منحه الدولة للأندية من انجاز العديد من المنشآت الرياضية هذه الأخيرة تتطلب صيانة وتسيير إداري رياضي محكم. وفي السنوات الأخيرة وتماشيا مع نظام الخصوصية برزت عدة أندية عالمية ذات مستوى جيد ويرجع هذا إلى وجود تسيير إداري منسق , يسهر عليه مسيرون ومؤطرون ذوي كفاءة عالية هذا الذي تفقد الأندية في بلادنا حيث تعتمد في تسييرها على أشخاص ليس لديهم كفاءة ولا تكوين خاص في التسيير الإداري الرياضي للأندية. وبهذا فإن أهمية القيادة والتسيير الإداري للأندية الرياضية يتضح من خلال اهتمام هذه الأندية بتطور النظم الإدارية والعمل على تخطيط إدارة المنشآت الرياضية وتنمية قدرات برامج التدريب الرياضي وفق المتطلبات والمقاييس العالمية , وبذلك فهي تجسد مفاهيم تحسن وتطور الإنسان. وهذا راجع إلى الدعم الذي منحه الدولة للأندية من انجاز العديد من المنشآت الرياضية هذه الأخيرة تتطلب صيانة وتسيير إداري رياضي محكم. وفي السنوات الأخيرة وتماشيا مع نظام الخصوصية برزت عدة أندية عالمية ذات مستوى جيد هذا إلى وجود تسيير إداري منسق , يسهر عليه مسيرون ومؤطرون ذوي كفاءة عالية هذا الذي تفقده الأندية في بلادنا حيث تعتمد في تسييرها على أشخاص ليس لديهم كفاءة ولا تكوين خاص في التسيير الإداري الرياضي للأندية . ولذلك ارتأينا إلى أن نخوض في مجال من مجالات الإدارة الرياضية إلا و هو القيادة الإدارية تعتبر القيادة جزءا هاما من العمليات الإدارية التي يخطط وينظم بالإضافة إلى عمله في توجيه الأفراد وتحفيزهم وجذبهم, ونجد القادة المتميزون في المنشأة يهتمون بأنماط السلوك التي تظهر في تصرفات الفرد ولا تكون مكتسبة , فنجد القائد يتصرف في الأوقات المناسبة ويتدخل بأسلوب فعال وذلك في الوقت المناسب في اتخاذ القرارات الصائبة والسليمة .

## المحور الأول :

### مدخل عام للقيادة

#### تعريف القيادة :

القيادة هي فن التأثير على الأفراد، وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم ، وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما ينمي انتمائهم وولائهم وطاعتهم ويدعم ، تعاونهم، وثقتهم و احترامهم و بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة يعتبر الدور الذي تقوم به القيادة واحدا من أهم الأدوار المرتبطة بمركز بناء الجماعة. لذلك تعتمد القيادة كثر ا ر على الحكمة. تأتي الحكمة من معرفة تجارب الآخرين من خلال الملاحظة و الارادة والتفاعل والتجريب وذلك يؤكد أهمية التدريب و التفويض في إعداد قادة ومنه " : القادة الأذكاء " هم الذين يعرفون أن البشر هم الثروة الحقيقية لأية شركة ، وأن تحفيز القدرات الإبداعية و الابتكارية للقوة العاملة لديهم سوف يساعد شركاتهم على التقدم مع ذلك كله نفهم أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة فهي إذن مسؤولية اتجاه المجموعة المقادة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

أما القائد فهو الشخص الذي يستخدم نفوذه ليؤثر على سلوك وتوجهات الأف ا رد من حوله لإنجاز أهدافهم. لذلك يفترض البعض أن هناك إرتباط وثيق بين القادة والأداء الفعال على أساس أن القائد ، الفعال هو الف رد الذي تتوفر فيه مايلي :

01-موهبة قيادية.

02-خبرة وتجربة وظيفية تخصصية في العمل الإش ا ر في والقيادة.

03-لديه شخصية بسمات مميزة.

04-مؤهلات تعليمية.

05-طرق وأساليب ومداخل في ادارة العمل والناس.

06-قدرات وقابلية ورغبة تحقق له الأداء المتميز.

07-التميز من خلال العمل بروح الفريق.

## 2- خصائص السلوك القيادي: تتمثل هذه الخصائص في ما يلي :

### 1-2 التفاعل الاجتماعي:

من خلال المشاركة الاجتماعية الايجابية في أعمال الجماعة وتحقيق التعاون و التكيف معها و السعي للحصول على تقبلها و الشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها.

2-2 اليقظة: ويقصد بها الانتباه والحذر والاستعداد الدائم وسرعة النشاط.

3-2 تحقيق هدف الجماعة: من خلال القدرة على التوجيه والانجاز والتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة و تقييم النتائج.

4-2 الشجاعة: بالتغلب على الخوف والقدر على العمل بجأرة لتحقيق أهداف الجماعة

5-2 الحماس و الايجابية و المبادرة: بالمساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة و القدرة على الابتكار و المثابرة.

6-2 قوه الشخصية والسيطرة: وتعني القدرة على التأثير في أفراد الجماعة وفرض الإرادة عليهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافها.

7-2 التنظيم: بوضع المحددات المختلفة لجوانب نشاط الجماعة وفقا لضوابط وخطة زمنية محددة مع القدرة على تحقيقها وتحديد علاقات العمل وضوابطه.

8-2 قوه التحمل: وهي صفه ضرورية للقائد من الناحية العقلية والبدنية و النفسية للاستمرار.

9-2 التمثيل الخارجي للجماعة: بان يكون مثالا مشرفا لأفراد جماعته لدى الجماعات الخارجية الأخرى

10-2 الذكاء: ويعني إتصاف القائد بقدره عقليه عاليه تتيح له مواجهه المشكلات وحسن التصرف.

11-2 التخطيط: ويعني القدرة على تنسيق وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف المستقبلية في خطه واقعيه.

12-2 الحكمة: أي القدرة على وزن وتقدير الأمور.

13-2 العلاقات العامة: من خلال تحقيق سلامه التماسك الاجتماعي مع القدرة على تكوين العلاقات السليمة.

14-2 التواضع: يقصد به تحرر النفس من التعاضم والغرور والغطرسة المصطنعة.

15-2 الروح المرحه: ويقصد بها تقبل المتاعب بروح مرحه مع إشاعة جو من البهجة داخل الوحدة.



16-2 العدل: أي أن يكون القائد عادلاً منصفاً في معاملته جميع مرؤوسيه بروح تسودها المساواة.

17-2 التقدير والتقبل والاعتزاز: رف المتبادل بين القائد و الإلتباع : من خلال إشاعة جو من المحبة و الألفة والاعتزاز رف بين الطرفين مع الالتفاف حوله تشجيعه.

18-2 الولاء : سواء لله ، ثم لوطنه ولرؤسائه هو مسؤوليه.

19-2 الإنتاج : القدرة على تشغيل الآخرين وحثهم على العمل و متابعه عطائهم والوصول إلى أقصى طاقه إنتاجيه لهم.

20-2 الثقافة والقيم الدينية و الأخلاق الحميدة

21-2 اللباقة في التعامل وإجادة التعبير و الخطابة

22-2 الديموقراطية و الحسم والعزم

## المحور الثاني :

### نظرة عامة عن القيادة والقيادة التربوية

**تعريف القيادة :** يعتبر الدور الذي تقوم به القيادة واحد من أهم الأدوار المرتبطة بمركز بناء الجماعة في مجال الصناعة وتعتمد فاعلية الجماعة في جزء كبير منها على درجة تأزر وتوجيه أنشطة الجماعة نحو الحصول على الهدف والذي نادرا ما يحدث إذ لم يكن فرد ما في الجماعة يقوم بدور التوجيه ومن المحاولات الأولى في دراسة القيادة التأكيد على خصائص الفرد والتي أدت على النظرية المسماة في القيادة والتي تميز القادة الناجحين عن غيرهم واختيارهم للقيادة على أساس هذه السمات من التعاريف الأساسية ما يلي: القيادة في لغة من قود وقادة وقياد , وقاد الدابة أي مثنى أمامها أخذ بقيدها . يقول الدكتور طارق السويدان "إن القيادة في لغة العرب عكس السياقة فقاد فلان الدابة أي سار أمامها موجبا لها , أما ساق فلان الدابة أي سار أمامها . إن لفظ القيادة يعني علاقة متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه وخذه العلاقة يترتب عليها تمثيل دورين متبادلين يمثل الدور الأول من يتولى القيام بالعمل وهو القائد ووظيفته إصدار الأوامر . ويمثل الدور الثاني من ينجزون العمل وهم الأتباع أو الأفراد ووظيفتهم تنفيذ الأوامر وهذا واجب عليهم.

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

وقد عرفت القيادة على مستويات مختلفة من قبل إداريين ومفكرين وباحثين على النحو التالي.

**أ-يرى ( همفل ) القيادة هي نشاطات وفعاليات ينتج عنه أنماط متناسقة يتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة**

**ب-ويرى ستوقدل ( القيادة عملية تأثير في نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف ).**

### ج - تعريف هيث (التأثير في سلوك كأفراد وجماعات نحو انجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة)

القيادة : تعتبر القيادة من أهم الأدوات لحل الجوانب والمشاكل الإدارية والقيادة هي مجموع الفعاليات التي تؤثر على العملية لتحقيق أهدافهم وأهداف التنظيم الإداري .

والقيادة هي حصيلة لعدد من العوامل وخاصة ما يتعلق بالأفراد العاملين من ناحية الشخصية والسلوك ومدى تفاعلهم مع المجموعة إضافة إلى ظروف الموقف.

وانطلاقاً من هذه المفاهيم يكون موقع القائد في المقدمة لكي يحفز ويقود ويكون فعالاً للآخرين والقائد الفعال هو قائد كل المواقف ويتصدى لها ويستخدم مناهج وأساليب . والقائد الفعال هو الذي يغتنم الفرص ليثبت ذاته وليثبت بأنه مؤهل للمهام الصعبة ويجتازها محققاً أهداف الإدارة.

ويرى البعض أن القائد يولد ولا يصنع , فليس كل مدير قائداً وإنما يمكن أن يكون القائد مديراً ويفترض البعض أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين القادة والأداء الفعال على أساس أن القائد الفعال هو الفرد الذي يتوفر فيه ما يلي :  
موهبة قيادية .

✓ خبرة وتجربة وظيفية تخصصية في العمل الإشرافي والقيادة .

✓ لديه شخصية بسمات مميزة .

✓ مؤهلات تعليمية .

✓ طرق وأساليب ومداخل في إدارة العمل والناس .

✓ قدرات وقابليات ورغبة تحقق له الأداء المتميز .

### والقائد نميزه في تعامله مع الآخرين بما يلي :

- القيادة الإدارية: عملية إنسانية بينه وبين الآخرين .
- القيادة الإدارية: قيادة الفعاليات والأعمال ونجازها .
- الإدارة القيادية الفعالة: تتحقق من خلال التوازن في الاهتمام بين الأفراد والعمل.

### مصادر قوة القيادة: يستوجب أن يتمتع القائد بشخصية ذات تأثير وسلطة وقوة تأثير تميزه عن غيره ولا

يمتلكون مثل هذه القوة أو السلطة . وعليه يمكن أن نحدد مصادر قوة القيادة بما يلي :

أولاً: السلطة الرسمية : وتشمل :

1- قوة المكافأة : ويقصد بها مقدار ما يقدمه الرئيس لمروؤسه أما بمكافأة مادية أو معنوية.

2-قوة الإكراه:عندما يشعر الفرد بان إخفاقه في عمله يؤدي إلى حرمانه من المكافأة بل بالعكس اتخاذ العقاب بحقه سواء كان ماديا أو معنويا , وبهذا الحالة مصدر القوة هو الخوف من الرئيس إذا ما ارتكب الفرد عملا يعاقب عليه .

3-السلطة القانونية:إن مصدر القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري وهذه القوة تناسب من أعلى إلى أسفل .

ثانيا قوة التأثير وتشمل :

1-قوة التخصص : إن الفرد المزود بالمعرفة في مجال التخصص يكون متميزا فيها عن غيره من اقرانه وتتوفر لديه قوة تمكنه من القيادة وعلى مستوى التربية الرياضية , فان المدرس أو المدرسة المتخصص والخبير في مجال عمله يتمتع بقوة التخصص الدقيق والمعرفة الواسعة في مجال التربية الرياضية .

2-قوة الإعجاب : إن الفرد المتمتع بإعجاب الأفراد الآخرين نتيجة الصفات التي يتمتع بها , فالجاذبية تجعل هذا الفرد قائدا يؤثر في الآخرين .

### مهارات القيادة:

لاشك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها ,ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي( القائد- التابعون- المواقف) فلا بد أن يجوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية و يحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى وهذه المهارات هي :

1-المهارات الفنية : وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه , ملما بأعمال رؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها , عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها , كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بانجاز العمل .

2-المهارات الإنسانية: ويعني بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم , وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم ..لأن معرفته بأبعاد السلوك الإنساني يمكنه من فهم نفسه أولا ومن ثم معرفة رؤوسه ثانيا وهذا يساعده على إشباع حاجات التابعين , وتحقيق الأهداف المشتركة .

3-المهارات التنظيمية: وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل , ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ,ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات , وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة .

4-المهارات الفكرية: وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقاربة , وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف .

## مفهوم القيادة في المجال الرياضي :

تعريف مفتي إبراهيم حماد: تعني القيادة الرياضية المقدرة على التأثير في سلوكيات الآخرين كتأثير المدربين على اللاعبين أو اللاعبين أو رؤساء الأندية على المدربين أو مدراء المؤسسات على الأساتذة والعاملين في المؤسسة إذ هي عملية تواصل بين المدير ومروسيه ,حيث يتبادلون الأفكار والاتجاهات والمعلومات والمعارف من أجل إنجاز المهام الموكلة إليهم ,وتعني القيادة الرياضية أيضا كل من الإرشاد والتوجيه رياضيا والتأثير في الآخرين والمبادرة والانطلاق إلى الأمام وتوضيح معالم الطريق .

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

ويرى أحمد سيد مصطفى (2000): "أن القيادة الناجحة هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام على أداء متميز يحقق أهداف مخططة يمكن تعريف القيادة الرياضية بأنها "المهمة التي يقوم بها أشخاص داخل الفريق الرياضي معنيون من مناصب خاصة بالنظر للعديد من خصائصهم ومميزاتهم التي تسمح لهم بالإشراف على باقي أفراد الفريق وتنظيم العلاقات بينهم وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة .

وهذا التعريف شامل لكل القيادات الفاعلة في وسط النادي والفريق الرياضي (رئيس الفريق رئيس الفرع ,الرياضي المدرب), أما أفراد الفريق فهم كل العمال الآخرين في النادي من اللاعبين وعمال النظافة والعتاد والحراسة , أما بالنسبة للأهداف التي تعكس فلسفة مسئول الفريق وثقافتهم فيتم تحديدها من مجلس الإدارة والذي يعتبر النواة الأساسية في تكوين الفريق الرياضي ثم يتم التدرج في الأهداف في باقي القادة كل حسب تخصصه وبصورة متكاملة بهذا ينظر إلى القيادة الرياضية من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات والذي يعتبر من أبرز الباحثين (1967)Fiedler وفيدلر والمتداخلة التي تؤثر كل منها في مجال الأخرى وتتأثر بها وقد أشار في مجال القيادة إلى أن هنالك أكثر من عشرين تعريفا لمصطلح القيادة . وكل من هذه التعاريف يعكس وجهة نظر صاحبه بالنسبة للجوانب التي يعتقد أنها أساسية وهامة . كما أشار (ستجيدل -1974)Stogail) وجهة



الذي يعتبر من الرواد في مجال الأبحاث العلمية في القيادة إلى أن هنالك ثلاثة شروط على الأقل تعبر أساسية وضرورية لوجود القيادة وهي :

- وجود جماعة (من شخص أو أكثر) مرتبطة بعضهم ببعض الآخر.
  - وجود مهمة عامة مشتركة بينهما
  - وجود اختلاف أو تمايز في المسؤوليات الملقاة على عاتق الفرد من أفراد الجماعة. (COX 1994)
- وفي رأي ريشاد كوكس (S COON) (1957) إن هذه الشروط السابقة تكاد تتوافر في التعرف الذي قدمه همفل كونكس

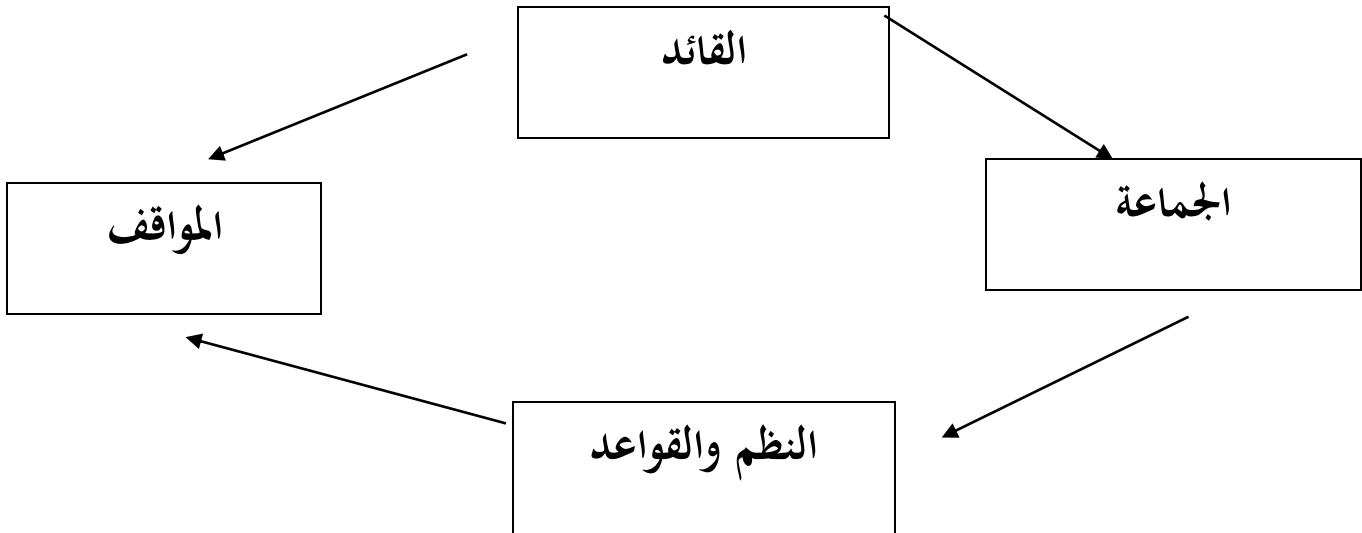
لمفهوم القيادة والذي ينص على أن القيادة هي : (سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه أنشطة جماعة من الأفراد تجاه هدف مشترك بينهم) ومن ناحية أخرى يعرف محمد علاوي (1992), (1997) القيادة بأنها (( العملية التي يقوم بها فرد من أفراد جماعة منظمة بتوجيه سلوك أفرادها لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم. ويرى الباحثون انه إذا حاولنا أن نطبق التعريف السابق للقيادة في المجال الرياضي فعندئذ يمكن تعريف بأنها العملية التي يقوم بها فرد من أفراد جماعة رياضية منظمة (Leadership)) (SOPRT) للقيادة الرياضية بتوجيه سلوك الأفراد الرياضيين أو الأعضاء المنضمين للجماعة الرياضية من اجل دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك

### أهمية القيادة في المجال الرياضي :

يمثل الفريق الرياضي شكل من أشكال التجمعات البشرية ويمكن اعتباره مجتمع مصغر وكغيره من المجتمعات له أهداف يسعى إلى تحقيقها , والوظيفة الأساسية للقيادة الرياضية هي المحافظة على وجود الفريق الرياضي ومحاولة الحصول على مكاسب جديدة تعزيز هذا التواجد من خلال العمل مع الجماعة ولصالحها في عملية تربوية اجتماعية يحتاجها كل فريق رياضي لتحقيق تعامل اجتماعيا ناجحا أفرادها لتحقيق أهدافها , فالقيادة يمكن أن تكون من أفراد أو لفر واحد في وقت معين , والشخص الذي يقوم بالدور القيادي هو الأكثر أفراد الجماعة إحساسا بحاجات والأسلوب الأمثل لتحقيق أهدافها , وفي اعتقاد الدكتورة سامية محمد غانم "بأن القائد هو شخص الذي يتفهم بعمق متطلبات المهمة التي تقوم بها جماعته ويقوم هو بتوزيع الاختصاصات على أفرادها ويساهم في إعطاء نماذج للقدرة في الانجاز ويعمل على رفع روحهم المعنوية ويدافع عنهم ويعمل من أجل تأمين مستقبلهم .

## مكونات القيادة في المجال الرياضي:

هناك أربع أساسية في مكونات القيادة والشكل التالي يوضح ذلك:



## مكونات القيادة حسب محمد حسين باهي, 2006

ويمكن تحليل وتفسير هذا المخطط وفق مايلي :

- **القائد:** يعتبر القائد من أهم عناصر ومكونات عملية القيادة فهو صورة الجماعة ورمزها المتحدث بلسانها عن إيجابياتها وسلبياتها وواضع فلسفتها. ويستطيع تحقيق أهدافها من خلال خبراته السابقة وطموحاته ومؤهلاته العلمية وتكوينيه الشخصي واتجاهاته، وقدرته على التأثير في الآخرين من خلال الوسائل والطرق التي يستخدمها لتحقيق أهداف الجماعة .

ويعرف على السلي 1993 بأنه : "الشخص القادر على التأثير في التابعين من أجل بلوغ هدف معين في ضوء التغيرات العصرية ."

كما أشار علاوي 1998 إلى القائد بأنه : "الفرد في الجماعة الذي يوجه وينسق الأنشطة المرتبطة بالجماعة لتحقيق أهدافها، وإنه الفرد في الجماعة الذي يمتلك أكبر قدر من النفوذ والتأثير على أفراد الجماعة بالمقارنة بغيره من الأفراد.

ومن هنا يمكن تعريف القائد بأنه :الشخص المحرك الذي يستطيع إقناع الآخرين والتأثير فيهم بقيادته والموجه لأنشطتهم من أجل ضمان حسن سير العمل لتحقيق الأهداف المنشودة .

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

## المحور الثالث:

### المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالقيادة

#### القيادة والإدارة:

يرى الكثير من العلماء أن القيادة هي فرع من علم الإدارة أي أن العلاقة بينهما هي علاقة الخاص بالعام، ومنه فإن الإدارة هي عبارة عن نشاط له مضمون يحتوي على مكونات رئيسية، و يقوم به أف ا رد قادرون على استخدام ما هو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة أما القائد فيؤدي بعض هذه الوظائف فقط مما يتصل بالجانب الإنسانية ، ويدخل فيها التنسيق بين الأفراد وتوجيههم على بذل الجهد وتتركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية:

✓ -التخطيط.

✓ -التنظيم.

✓ -التوجيه.

✓ -الرقابة.

أما القيادة فتركز على ثلاث عمليات رئيسية هي:

• تحديد الاتجاه والرؤية.

• حشد هذه القوى تحت هذه الرؤية.

• التحفيز و شحن الهمم.

○ مقارنة بين القائد والرئيس و الزعيم:

تتمثل فيما يلي :

وجه القائد الرئيس الزعيم

المقارنة

يأتي نتيجة تأثيره الشخصي على الأف ا رد وما يتمتع بهمن موهبة. يأتي نتيجة لنظام وليس نتيجة لاعت ا رف تلقائي. ينبع كقناعة من داخل الجماعة الاعتراف تلقائي من جانب الأفراد. الاختيار يعمل لتحقيق هدفه و طموحه الشخصي. يعمل لتحقيق هدفه الذي يتخيره في حدود مصلحة يعمل لتحقيق هدف ترسمه الجماعة. الهدف يلتفون حوله بسبب قوة شخصيته وقدرته على تحريك المشاعر.

لا يطلق على المرؤوسين أتباعا. لانهم لا يقبلون سلطته عليهم.

الأف ارد يختارون القائد ويصبحون له اتبعا.

الأف ارد سلطة نابعة من سحر شخصيته و مواهبه الذاتية.

سلطة الرئيس سلطة خارج الجماعة. سلطة القائد اختيار تلقائي من أف ارد الجماعة.

السلطة يحتفظ بعنصر المبادرة في التعامل مع الأف ارد ويتحكم في علاقته معهم.

توجد هوة وتباعد اجتماعي مقصود بين الرئيس والمرؤوس.

يعمل على الامت ا زج بأتباعه و الاختلاط بهم. العلاقة

### 3-الفرق بين القائد والمدير:

هناك فرق جوهري بين القائد والمدير، فالأول يرى الصواب والثاني يفعل الصواب أو يفعل الأشياء صوابا،

والقائد يهتم بالرؤية الشاملة التي ترتفع فوق اللوائح والسياسات والسلطات، ولكن المدير يهتم بالتفاصيل

ويعتمد بصفه أساسيه على اللوائح والسلطات في تنفيذ السياسات. وعليه فالفعالية هي معيار القيادة والكفاءة

هي معيار الإدارة. هذا الجدول يوضح أكثر الفرق بين المدير والقائد):

المدير القائد التأثير في الآخرين بالسلطة الرسمية مزيج بين السلطة الرسمية و الشخصية

المهام الواردة في الوصف الوظيفي مهام إضافية عن الواردة في الوصف الوظيفي أسلوب العمل تسيير الأمور

اليومية و المحافظة على ما هو قائم يجدد و يطور في العمل الرقابة يعتمد على رقابه مرؤوسيه يعتمد على الثقة

ملاحظة : تابع لعلاقة الزعامة والقيادة:

إن الزعامة شكل من أشكال القيادة. وان كل ما يميزها عنها يتمثل في القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم

على تابعيه. اعتمادا على تأثيره الشخصي ، و قدرته على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم بصرف النظر عن المنطق أو

المبرر لذلك

### القيادة والإدارة:

يرى الباحثون المتحدثون أن القيادة تمثل جزءا من مهام الإدارة أي ، أن العلاقة بينها علاقة الخاص بالعام ،

حيث تعني الإدارة عملية توجيه الأشخاص (الجوانب الإنسانية ) والبيئة (الجوانب الفنية والتنظيمية) ، بغية

الوصول إلى نتائج أكثر فعالية في مواقف العمل أو الإنتاج الصناعي أو غيرها ، في حين تقتصر القيادة على عملية

توجيه الأشخاص بإتباع أساليب معينة لتحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة فالمدير يقوم بأداء عدد من

الوظائف تشمل التخطيط والتنظيم والاتصال والسيطرة على الأفراد ومتابعة أداء المهام.



وإدارة رأس المال... أما القائد فيؤدي بعض هذه الوظائف فقط مما يتصل بالجوانب الإنسانية ويدخل فيها التنسيق بين الأفراد وتوجيههم وحثهم على بذل الجهد. (أحمد كامل. 2001 ص 63)

أما الإدارة فهي تعتمد بالأساس على الانجاز ولأداء في الوقت الحاضر, ولذلك فهي تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة, كما تهتم بالنتائج الآنية.

فالإدارة باختصار هي القاعدة التي يعتمد عليها نجاح أو فشل أي مشروع في أي مجال, ونحن بحاجة إليها في كل وقت وحين أنها ترتبط ارتباطا وثيقا بحياتنا, أو هي الوصول إلى الهدف باستعمال أحسن الطرق في استثمار القوى البشرية والمواد المتاحة, بأقل وقت وجهد ومال, فالمدير هو الذي يحتل منصبا إداريا بقرار من الإدارة العليا وهذا المنصب يعطيه السلطة والصلاحيات المكتوبة والمنصوص عليها في توصيف وظيفته.

وتتمثل وظائف العمليات الإدارية في أربعة عناصر أساسية:

- **التخطيط:** ويعني التنبؤ بما سيكون عليه الأمر في المستقبل, ووضع عمل استعداد له.
  - **التنظيم:** ويقوم على تحديد طريقة تنفيذ الخطط بواسطة الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة.
  - **التوجيه:** ويعني كيفية التعامل مع الأفراد داخل المؤسسة ويتم خلال هذه العملية توفير حوافز خارجية.
  - **الرقابة:** وهي التأكد من دقة تنفيذ الخطط عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية.
- وهكذا تختلف القيادة عن الإدارة اختلافا جوهريا, حيث يعتمد المدير على ما في يده من سلطات في ممارسة وظيفته اعتمادا كليا لتحقيق مجموعة من الأهداف وفق خطوات محددة, بينما القيادة تعد قدرات كاملة في شخص القائد فهو لا يعتمد على السلطة في إدارته لمجموعة مرؤوسيه بل يعتمد بشكل أساسي على قدراته فيتحفز من حوله وإقناعهم بالعمل وبناء الرغبة داخلهم في انجاز الأهداف.
- والقيادة جانب ديناميكي وللإدارة جانب ستاتيكي, أي الإدارة والرئاسة عبارة عن وضعية أو حالة, بينما القيادة هي عملية ولكي يكون المدير أو الرئيس قائدا لابد من توفر الشريط الديناميكي الذي يمثل العملية.
- القيادة أم الإدارة: الحقيقة أن كلا الأمرين مهم, فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم التخطيط للمستقبل, مع إهمال الانجاز الفوري الذي نحتاج إليه كي نصل لأهدافنا المستقبلية, والإدارة وحدها تجعلنا لا نرى سوى مشاكلنا اليومية التي تستغرقنا فلا يتاح لنا الوقت للتفكير والتخطيط للغد.
- إن الإدارة دون قيادة تجعلنا نبتعد عن الأهداف البعيدة والصورة الكلية وربطها بالقيم والمبادئ وقد ننسى في فورة اهتمامنا الطاغي بالإنتاج والإتقان والجودة أننا نتعامل مع بشر لهم أحاسيسهم وحقوقهم واحتياجاتهم.

ولذلك فإن القيادة دون إدارة تتحول إلى رؤية مستقبلية دون أدوات واقعية لتحقيقها، وكذلك الإدارة دون قيادة تتحول إلى عمل روتيني لا يشعر من ينفذه بالانجاز أو التفوق فيتحول إلى عمل ميت دون روح تعلية وتدفعه للتقدم .

فالمدير هو شخص الذي تكون إدارته مبنية على ما يتمتع به من سلطات ,

أما القائد فهو الذي تكون قيادته للتنظيم بناء على ما يتمتع به من صفات قيادته ,ومتى توفرت في شخصيته القائد .

السلطات الرسمية إضافة إلى ما يتمتع به من صفات قيادته تمكنه من التأثير على سلوك الآخرين،أصبح مديرا فعليا أو أصبح قائدا له قدرات القائد .

إذن هناك فرقا جوهريا بين القائد والمدير , فالأول يرى الصواب والثاني يفعل الصواب أو يفعل الأشياء صوابا , والقائد يهتم بالرؤية الشاملة التي ترتفع فوق اللوائح والسياسات والسلطات ,ولكن المدير يهتم بالتفصيلات ويعتمد بصفة أساسية على اللوائح والسلطات في تنفيذ السياسات ,وعليه فالفعالية هي معيار , والكفاءة هي معيار الإدارة . (يحيى عبد الحميد إبراهيم , ص6).

القائد	المدير	
مزيج بين السلطة الرسمية و الشخصية	بالسلطة الرسمية	التأثير في الآخرين
مهام إضافية عن الواردة في الوصف الوظيفي	الواردة في الوصف الوظيفي	المهام
يجدد و يطور في العمل	تسيير الأمور اليومية و المحافظة على ما هو قائم	أسلوب العمل
يعتمد على الثقة	يعتمد على رقابه مرؤوسيه	الرقابة

**القيادة والرئاسة:** الرئاسة منصب قد يستطيع أي إنسان يحكم منصبه السياسي أو الإداري أو يحكم ثروته المادية أن يمارس الرئاسة على الآخرين , أي الرئاسة تقوم على سلطة تحكمها ظروف وعوامل مكتسبة يستمد الإنسان منها قوته. أما القيادة هي دور يقوم بها القائد بحكم ذكائه, وعلمه, وحكمته, وصفاته الشخصية التي تميزه عن الأغلبية.

أو بمعنى آخر القيادة تقوم على عنصر الحكمة والكاريزما, وبنية أخلاقية تجعل الإنسان يسمو فوق الذات والانا ويسعى بكل مايملك من طاقات مواهب إلى حيث تكمن مصلحة شعبه ومجتمعه .

ثم إن القيادة تنبع من داخل الجماعة, وتظهر تلقائيا وتكون مسبوقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد من أعضاء الجماعة , والجماعة هي التي تحدد هدفها وليس القائد , وسلطة القائد يميلها عليه تلقائيا أفراد الجماعة الذين يختارونه كقائد , ويصبحون أتباعا له , أما الرئاسة فتقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة لاعتراف تلقائي من جانب الأفراد كما أنه يوجد تباعد بين الرئيس وأعضاء الجماعة لاعتقاد الرئيس أن تباعده عن الجماعة يساعده على إرغامها على طاعة أوامره . ويظهر الاختلاف فيما يلي :

#### أ. القيادة:

- ✓ تنبع من داخل الجماعة وتظهر تلقائيا في أغلب الأحيان.
- ✓ تكون مسبوقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد من أعضاء الجماعة .
- ✓ الجماعة هي التي تحدد هدفها وليس القائد .
- ✓ التفاعل الديناميكي بين أعضائها شرط أساسي لظهور القيادة .
- ✓ القائد عضو في الجماعة يشاركها معاييرها وأهدافها , ويعمل على توطيد العملية بينه وبين باقي أفراد الجماعة , فهو يؤثر في نشاطه وفي أهداف الجماعة ويتأثر بالجو الاجتماعي السائد الذي ينتج عنه هذا التفاعل.

- ✓ سلطة القائد تمنح له تلقائيا من أفراد الجماعة الذين يختارونه كقائد ويصبحون أتباعا له .
- ✓ تقوم القيادة على مشاعر الود والاحترام من أجل تخفيف غاية مشتركة.

#### ب- الرئاسة:

- ✓ تقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة لاعتراف تلقائي من قبل الأفراد.
- ✓ مصدر السلطة هي النظام الرسمي .
- ✓ ختار الرئاسة الهدف المشترك ولا تحدده الجماعة نفسها بالضرورة .

- ✓ يوجد تباعد اجتماعي أكثر بين الرئيس وأعضاء الجماعة , ويحاول الرئيس الاحتفاظ به كوسيلة للسيطرة على الجماعة ودفعها لتحقيق هدف الجماعة.
- ✓ الرئيس عضو في الجماعة يختار لها هو الهدف المشترك وتتميز الجماعة بمشاعر مشتركة قليلة .
- ✓ تستند الرئاسة إلى السلطة والسيطرة .
- ✓ ليس من الضروري أن تقوم الرئاسة على مشاعر الود والاحترام من أجل تحقيق غاية مشتركة .

## القيادة والزعامة:

تشير كلمة الزعامة إلى من يدهم السلطة في حزب أو حكومة أو تشريع وما إلى ذلك . ولا تقتصر القدرة على الزعامة على تسير شؤون الناس والمؤسسات بل تتمثل كذلك في إبراز السبيل للآخرين وإلهامهم بالرغبة في إتباعه . وقد تأسف المجتمعات التي تعاني من وضع غير مستقر لغياب زعيم قوي :- لكن قد ينقلب الأمر إلى ضده إذا ما بلغت :- قوة الزعامة :- حد الاستبداد فتكون نقمة على المجتمع . ولقد ميز في الفترة الأخيرة الوزير الأمريكي للشؤون الخارجية هنري كسنجر بين الزعماء السياسيين في أيامنا هذه وزعماء الأجيال السالفة من أمثال ونستن فقال : يسعى على موافقة ورضي الآخرين يستغني الأبطال عنهم , وبينما تتوق النجوم إلى الاجتماع يحدد الأبطال أنفسهم من خلال تقديرهم لمستقبل يرون أن مهمتهم ضمانه , وبينما تسعى النجوم إلى وسائل وتقنيات تحصل من خلالها على الدعم يسعى الأبطال إلى نجاح يكون نتاجا لقيم كامنة . ويتضح من خلال هذا التعريف أن الزعامة شكل من أشكال القيادة , وأن كل ما يميزها عنها يتمثل في القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه . اعتمادا على تأثيره الشخصي وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم بصرف النظر عن المنطق أو المبرر لذلك . وقد ساعدت البحوث التي أجريت على طبيعة القيادة على أنه لم تعد القيادة تفهم على أنها مجموعة من الخصائص عند الفرد تؤهله للقيادة . بل ينظر إليها على أنها دور وظيفي لعضو الجماعة يقوم به أحد الأفراد في وقت معين وفي جماعة معينة من الناس فإذا استطاع أحد الجماعة في وقت معين على تشخيص حاجاتها وإشباعها , فإنه يكون القائد الوظيفي للجماعة في ذلك الوقت .

## مقارنة بين القائد والرئيس و الزعيم:

تتمثل فيما يلي ( :محمد بلال ، د.س،1

القائد	الرئيس	الزعيم	
ينبع كقناعة من داخل الجماعة الاعتراف تلقائي من جانب الأفراد.	يأتي نتيجة لنظام وليس نتيجة لاعتراف تلقائي.	يأتي نتيجة تأثيره الشخصي على الأفراد وما يتمتع به من موهبة.	الاختيار
يعمل لتحقيق هدف ترسمه الجماعة.	يعمل لتحقيق هدفه الذي يتخيره في حدود مصلحة	يعمل لتحقيق هدفه و طموحه الشخصي	الهدف
الأفراد يختارون القائد ويصبحون له اتباعا.	الانطلاق على المرؤوسين أتباعا لانهم لا يقبلون سلطته عليهم.	يلتفون حوله بسبب قوة شخصيته وقدرته على تحريك المشاعر.	الأفراد
سلطة القائد اختيار تلقائي من أف ارد الجماعة.	سلطة الرئيس سلطة خارج الجماعة.	سلطة نابغة من سحر شخصيته و مواهبه الذاتية.	السلطة
يعمل على الامتزاج بأتباعه و الاختلاط بهم.	توجد هوة وتباعد اجتماعي مقصود بين الرئيس والمرؤوس.	يحتفظ بعنصر المبادرة في التعامل مع الأفراد ويتحكم في علاقته معهم.	العلاقة



## المحور الرابع:

### أنواع القيادة

#### ❖ أنواع القيادة

أ- حسب طبيعة المهمة :

- القيادة الرسمية:

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

-أيضا هي "ذلك النوع من القيادة الذي ينم عن طريق الاختبار على حسب أسس معينة أو التعيين مثلما WINER-HALPIN يحدث في حالات رؤساء العمال والجمهورية وغيرهم ,ولقد درس كل من هالبنوواينر.سلوك القائد في قيادة سلاح الطيران ,فذكر أن كلا من المحافظة على الجماعة وعلى استمرارها والمبادأة والتوجيه في الحصول على الهدف لها علاقة بسلوك القائد الناجح بنسبة 83 %° ويعني بالمحافظة على الجماعة وعلى استمرارها أن سلوك القائد يتضمن ما يشير للاحترام والصدق المتبادل ,أما المبادأة والتوجيه فترتبط بسلوك القائد الذي يوضح دور الأعضاء ويركز على الوصول للهدف وعلى القيام بالعمل وإنجازه .

-القيادة غير الرسمية :

دائما حسب محمد فتحي هي : "قيادة تستمد سلطات من الصفات والمهارات الشخصية التي تجعل القائد فيها في مكان قريب من الآخرين فيؤثر فيهم ويوجههم إلى الطرق اللازم لتحقيق أهدافهم ,تظهر هذه القيادة في التنظيمات غير الرسمية داخل المؤسسات ,والتي تتعرض إلى مشكلات واحدة أو أخطار واحدة مما يجعل الأفراد يبحثون في شأن حل تلك المشكلات ,بالتالي تبرز قيادة بين هؤلاء الأفراد تستطيع أن تعبر عن أهدافهم وترجم الوسائل المطلوب اتخاذها في سبيل الوصول إلى تلك الأهداف وبالتالي يختارها الأفراد لتمثلهم في وجهة نظرهم .

ومن جهة أخرى : "تنشأ القيادة غير الرسمية من غير انتخاب ولا تعين , بل من خلال التفاف أعضاء الجماعة حول شخص يحبونه ويتوحدون معه , وتكشف الاختبارات السوسيو مترية على ذلك الشخص لعصابات whyt ومن الدراسات التي تناولت القيادة غير الرسمية وايت , أيضا دراسة درست القيادة في الجماعات STREETCOMER نواصي الشوارع غير الرسمية بواسطة جنيجز استخدام الوسائل السوسيو مترية –لمورينو – عام 1934, فقد طلب من البنات في إحدى مدارس التدريب بالولاية أن يخترن من بين زملائهن من يفضلن الاشتراك معهن في بعض الأنشطة في مجال العمل والترفيه والتشغيل , ثم قام بتفريغ وعمل تصنيف للاختبارات , فوجد أن البنات اللاتي اخترن اختيار أعلى قد تقلدوا فعلا وظائف القيادة الرسمية في المجتمع , ولقد قامت – جنيجز – بجمع بيانات عن شخصية البنات اللاتي حصلن على درجات اختيار أعلى , فقاموا بمقابلة اللاتي حصلن على درجات اختيار أعلى , كما قاموا بمقابلة البنات الأخريات لمعرفة أسباب اختيارهن لزميلاتهن اللاتي حصلن على درجات أعلى في الاختيار , وكان من جراء ذلك ظهور نتيجتين : الأولى أن البنات اللاتي اخترن اختيارا أعلى قد اختلفن في نماذج قيادتهن , ومن ثمة يقترح أن القيادة المختلفين أعجبتهن الاهتمامات المختلفة في البنات اللاتي اخترنهم (أي وجد تطابق بين اهتمامات القادة والأتباع), أما النتيجة الثانية , فقد اتضح من وصف شخصية القادة وأسباب اختيارهم من جانب الآخرين , أن السلوك والقدرات هامين لوظائف القيادة المتمثلة في الحصول على الهدف والمحافظة على الجماعة وعلى استمرارها .

## ب- حسب شكل المهمة:

القيادة الجماعية: وتعني توزيع المسؤوليات القيادية بين أعضاء التنظيم تبعا لمؤهلاتهم وقدراتهم والقيادة الجماعية بهذا المعنى عكس القيادة الفردية (التي تعني تركيز المسؤولية العليا في يد فرد واحد) ومن ثمة فهي انعكاس للمبادئ الديمقراطية في التسيير , ومن أهم مميزاتها خدمة أعضاء التنظيم من حيث تنمية قدراتهم على القيادة والاعتماد على نفس , والمسؤولية الجماعة تخفف من حدة نزاعاتهم الفردية والتسلطية . ومن بين عيوبها إمكان إفضائها إلى الفوضى , وتمييع المسؤوليات ومن ثمة انخفاض الروح الابتكارية وتشجيع التواكل بل وإثارة الصراعات الداخلية . (أبو النيل 1985, ص 333) .

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

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

✓ جعل العمل حول الجماعة وليس حول الذات .

✓ تشجيع التغيير التلقائي والمبادرات الفردية .

إن أهم ما يلاحظ على هذه المبادئ أن الكثير منها ينطبق على القيادة بصفة عامة مع الإشارة إلى أن جلها موقفي , أي تتراوح فاعليته من موقف لأخر ومن جماعة لأخرى .

**القيادة العسكرية:** وهي فن التأثير على الرجال وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن بها طاعتهم وتقديم احترامهم وولائهم وتعاونهم , وكلها لابد منها لإحراز النصر في المعارك وتحقيق الأهداف والقائد العسكري الجيد هو الذي يتحلى بسمات القيادة الديمقراطية والثقافة العامة والتدريب العملي والصحة النفسية , ومن دلائل النجاح في القيادة العسكرية ارتفاع الكفاءة القتالية للجماعية , والتزام الأفراد بقواعد الضبط والرباط وارتفاع الروح المعنوية وسيادة روح الفريق .

ومن مبادئ القيادة العسكرية , التخصص في هذا النوع من القيادة ومعرفة الرجال والجنود والعمل على رعاية شؤونهم , والمداومة في إعلام الجنود ووضعهم في الصورة والقدرة والمثل الأعلى للجنود . (سلوى عثمان الصديقي وآخرون , 2002, ص403)

**القيادة الرياضية :** العملية التي يقوم بها من أجل فرد من أفراد جماعة رياضية منظمة بتوجيه سلوك الأفراد من أجل دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم .

○ هناك ثلاث شروط أساسية تعتبر ضرورية لوجود القيادة وهي :

- وجود جماعة مرتبطة بعضهم البعض الآخر .
- وجود مهمة عامة مشتركة بينهم .
- وجود اختلاف أو تمايز في المسؤوليات الملفاة على عائق كل فرد من أفراد الجماعة .

## المحور الخامس:

### نظريات القيادة

لأهمية القيادة من حيث موقعها وفعاليتها والنتائج المترتبة على نجاحها أو فشلها فقد تعددت مفاهيمها وكان للزراية التي ينظر بها كل باحث للقيادة دور في تعدد المفاهيم فنظرة عالم النفس تختلف عن الإداري وعن نظرة الاجتماعي وعن نظرة القائد العسكري. وبالتالي انعكس ذلك على النظريات المتعلقة بالقيادة فكان لاختلاف وجهات النظر وتعدد الزوايا التي ينظر بها كل متخصص دور مهم في اتساع وتباين نظريات القيادة فالمزيج المعرفي وإن كان نوعا من الاختلاف في لفكرة واحدة وهي بلا شك إن لم تنفع في وقت معين فإنها ستسهم في زيادة ثقافة الإنسان المتخصص في هذا الجانب .

ويقصد بتعريف النظرية بأنه تصور أو فرض أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما يتسم بالعمومية وينتظم علما أو عدة علوم ويقدم منهجا للبحث والتفسير ويربط النتائج بالمبادئ .

تعرف النظرية على أنها مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة وهي تفسر ما هو كائن وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون , لذلك جاءت هذه النظريات مقابل التصورات التي يطرحها الإنسان حول القائد من أين يأتي وهل يستمر القائد لفترة معينة أو أنه متعلق بظروف معينة يزول بزوالها أو هل هو متعلق بأفراد مرحلة فأن تغيروا زال وهل القيادة مكتسبة أو مورثة , مرتبطة بظروف معين أو هدف خاص أو بصفات خاصة أوبالا سباب أنفة الذكر مجتمعة , هذه التساؤلات وغيرها حاولت بشكل أو بآخر أن تجيب عليها النظريات القيادية , قد انقسمت إلى مجموعتين أهمها :

1-النظريات القديمة وتنقسم إلى نظرية الوراثة , نظرية الصفات الجسمية , نظرية التدريب .

2-النظريات الحديثة وهي : نظرية السمات (الصفات) القيادية , النظري الموقفية (الظروف), النظرية التفاعلية, نظرية المسار والهدف , نظرية الطوارئ , نظرية حاجات التابعين , نظرية الرجل العظيم .

## النظرية القديمة في القيادة:

نظرية الوراثة	نظرية الصفات الجسمية	نظرية التدريب
<p>* وهي من أكثر النظريات قدما .</p> <p>* اعتقادها بأن القيادة شي فطري ولقيادي يولد ولا يصنع .</p> <p>* القائد موهوب ذو قدرات فريدة مدعومة من السماء .</p> <p>* قادر على تغيير سلوك غيره لبلوغ الأهداف المشتركة .</p> <p>* السمات القيادية موروثية وغير مكتسبة .</p>	<p>* تشترط توافر مواصفات جسمية خاصة بالمدير .</p> <p>* وانحصرت في ستة وسبعين من المواصفات الجسمية الواجب توفرها في القائد (القوة الصحة , الذكاء , الطول وغيرها) .</p>	<p>* تعتبر من أقوى النظريات القديمة لان برامجها تقوم على أسس علمية .</p> <p>* اعتمدت أساسا هذه النظرية على أن يمكن إنسان أن يصبح قائد من خلال التدريب .</p> <p>* تعرض مجموعة من الصفات على المتدرب فيبقى ما موجود فيه ويدرب على الصفات الباقية التي لا تتواجد فيه .</p>

ومن عيوب النظريات الأنفة الذكر (كنظرية الوراثة) أنها قاصرة عن تفسير جميع الجوانب ولان الكثير من الصفات تكتسب اجتماعيا والتأثير في الغير لا يأتي من توفر الإمكانيات ولكن يعتمد على نوع المرؤوسين وخصائصها إضافة إلى نوع الظروف والموقف في محل القيادة , أما النظرية الجسمية فإنها لا تقوم على أساس علمي ولم ترتقي لمستوى النظرية في نظر البعض , أما بخصوص نظرية التدريب فضعفها يكمن في عدم قدرتها على استيعاب باقي متغيرات القيادة والظروف المحيطة بكل قائد ومع ذلك لا تخلو من القوة عن سابقتها لوجود أسس علمية متبعة في مناهج التدريب .

## النظريات الحديثة في القيادة هي :

نظرية السمات: ركزت البحوث المبكرة عن القيادة على دراسة شخصية القائد وسمات القائد وخصائصه الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية .. وأثبتت الدراسات أن سمات القائد تختلف من جماعة إلى أخرى حسب وظيفتها والظروف الاجتماعية .. ولكن تم الاجتماع على أن القائد بشكل عام يتسم بقدرته على التأثير ونتجت عن العديد من الدراسات العديد من السمات التي تميز القائد :

-**السمات الجسمية المعرفية:** وهنا نجد أن القادة أكثر تفوقا من ناحية الذكاء العام من الأتباع خاصة في الجماعات التي تكون ذات طبيعة أكاديمية .. لوحظ أن القائد الذي تزيد نسبة ذكائه عن متوسطة ذكاء أفراد الجماعة بأكثر من انحرافين معياريين يكون الفارق بينه وبين الأتباع واضحا في الميول والقيم والاتجاهات مما قد يجعل التفاهم بين القائد والأتباع أكثر صعوبة مما لو كان ذكاؤه أقرب إلى متوسط ذكاء الجماعة مع زيادة غير كبيرة .. كذلك لوحظ أن القائد يميل إلى أن يكون أغنى ثقافة وأثرى معرفة وأوسع أفقا وابعدا ،أنفذ بصيرة وقدر على التنبؤ بالمفاجآت والاستعداد لها وأحسن تصرفا وأعلى مستوى في الإدراك والتفكير وأفضل من جهة الطلاقة اللغوية واحكم في الحكم .

-**السمات الانفعالية:** نجد القادة يتصفون بالثبات الانفعالي والنضج وقوة الإرادة والثقة بالنفس ومعرفة النفس وضبط النفس .

-**السمات الاجتماعية:** وهنا نجد أن القادة يتسمون أكثر من الأتباع بالتعاون وتشجيع روح التعاون بين الأعضاء والقدرة على التعامل مع الجماعة وكذلك نجد أن القائد أميل إلى الانبساطية وروح الفكاهة والمرح بين الأتباع وأقدر الاحتفاظ بأعضاء الجماعة ومراعاة مشاعرهم وكسب ثقتهم فيه وثقتهم في أنفسهم وهو أكثر أعضاء الجماعة ميلا إلى المشاركة والإسهام بشكل ايجابي في النشاط الاجتماعي وأن الأكثر من حيث المهارة الاجتماعية وله القدرة على خلق روح معنوية عالية في الجماعة وأبرع في لم شملها والإبقاء عليها.

-**سمات عامة:** وهذه تشمل حسن المظهر العقول والمحافظة على الوقت ومعرفة العمل والإلمام بع والافتخار به والأمانة وحسن السمعة والتمتع بعادات شخصية حسنة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية والتواضع .

## ❖ النظرية الموقفية :

ظهرت هذه منذ بداية السبعينات , بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال .وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة ودعت لوجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلائم مع الظروف التي تمر بها المنظمة .وهذا يعني أنه ليس هنالك منهج إداري يصلح لكافة أنواع المنظمات, و حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة , وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي مع طبيعة المرحلة أو الحالة التي تمر بها المنظمة . Joan Woodward ومن أشهر رواد هذه النظرية جين ويدورد التي استطاعت بأفكارها أن تلهم الكثير من الباحثين الذين سارعوا إلى تنفيذ هذا الاتجاه , وبدأت بالفعل مدرسة جديدة ونظرية حديثة في الإدارة .

إن هذه النظرية تهمل فكرة وجود طريقة واحدة مثلى لتأدية العمل الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة .وتؤكد أن ما يمكن اعتباره أفضل طريقة للعمل في أحد المنظمات قد لا يكون ناجحا في المنظمات الأخرى .أي أن يتم ممارسة العملية الإدارية اعتمادا على حالة وظروف المنظمة .

وفي الواقع إن معظم المديرين الذين يمارسون ويطبّقون هذه النظرية يأخذون في اعتبارهم الحالة المعينة عند تأديتهم لواجباتهم الإدارية .ولكن من المحتمل أن يهملوا بعض العوامل الموقفية .فكلما اكتسبوا مزيدا من المعرفة بخصوص هذه العوامل المهمة , والتي يجب أخذها بعين الاعتبار بالنسبة لموقف معين , فإن كفاءة الإدارة ستزداد وسيكون المدير أكثر قدرة على القيام بعمله الإداري بدرجة من التأكد مما هو متاح حاليا أو مع زيادة المعرفة الخاصة بالظروف النفسية والاجتماعية والفنية للمواقف المختلفة , فإن النظرية الموقفية ستقدم الكثير للإدارة سواء من الناحية العلمية أم النظرية .

إن العرض السابق يؤكد لنا أن هذه النظرية تقوم على الأسس التالية :

- \* ليس هناك طريقة واحدة يمكن إتباعها في الإدارة .
- \* إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية , ومع حاجات الأفراد في المنظمة .
- \* إنها تمثل تحديا لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات .
- \* إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض , وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة .

\* يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني أي إنتاج ساع وخدمات التنظيم , النظام الفرعي التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم , النظام الفرعي المؤسس أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة .

\* إن الفوائد التي تحققها هذه النظرية هي :

1. الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هنالك طريقة أو أسلوب واحدا أمثل في الإدارة .

2. تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية .

3. التزويد بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملائمة لظروف معينة .

وخلاصة القول إن النظرية الموقفية تعطي قدرا غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف , غير أنها تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لتقديم الكثير من الاعتذار أو المبررات وراء أي حالة من حالات الفشل .

### ❖ النظرية التفاعلية في القيادة :

لا ينكر الكتاب من أصحاب النظرية التفاعلية أهمية الإسهامات التي قدمتها نظريتنا (السمات والموقف )

\* لتحديد خصائص القيادة ولكنهم يرون عدم كفاية كل منها لتحديد خصائص القيادة .

وحجتهم أن التطبيق كشف عن أنه من غير الممكن ترك نظرية السمات أو إنكارها , وأثبت أن نظرية الموقف ليست كافية بدورها لتحديد النمط القيادي الملائم , ولذلك تركز جهود الكتاب في هذه النظرية على الجمع بين النظريتين السابقتين (نظرية السمات ونظرية الموقف ) . فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين , ولكن تعتمد على قدرة القائد على التفاعل مع أعضاء الجماعة , فالسمات التي يملكها قائد في موقف معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي أكتسبها لا تكفي لظهور القائد , بل لابد من إقناع الجماعة بهذه السمات والقدرات , فهي ضرورية من جهة نظلاهم لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات .

وقد أتجه بعض الكتاب مثل (توماس جوردون) إلى أن القيادة الفعالة هي القيادة المتركزة حول الجماعة , ويفسر "جوردون" نظريته هذه بأن السمات القيادية التي تحدد نجاح القائد هي التي تمكنه من التفاعل مع رؤوسيه والتأثير فيهم في مواقف معينة , ويرى أن هنالك سمات عامة لازمة لأي قائد أهمها : الذكاء المتوسط والقدرة على تكوين العلاقات مع الآخرين , وغير ذلك من السمات ذات الصلة بالإضافة إلى سمات خاصة بالقيادة في كل موقف . وعليه تتحدد خصائص القيادة عند "جوردون" على أساس التفاعل بين شخصية القائد , وعناصر الموقف , ومتطلبات الرؤوسين , باعتبار أن القيادة تقوم أساسا على التفاعل بين هذه القوى الثلاث . فالسلوك القيادي من وجهة نظر هذه النظرية نتاج عملية تفاعل اجتماعي بين سمات القائد الشخصية وعناصر الموقف



وخصائص الجماعة المقودة واتجاهاتها , وهذا تؤكد النظرية التفاعلية على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في القيادة , وهذا يعني أن نمط السلوك القيادي الملائم لا يمكن تحديده إلا في إطار التأثير الذي يقوم على التفاعل بين شخصية القائد والعاملين معه في موقف معين , لأن كل عنصر من العناصر يؤثر ويتأثر بالعنصر في منهجها الذي أسمياه المنهج التوفيقي Hollander & Jullian الآخر ويرى (هولاند وجوليان) . (Combination approach) أن أساس النظر للقيادة الإدارية مبني على أنها عملية تقوم على تأثير القائد في المرؤوسين في موقف معين وتأثير المرؤوسين بالمقابل في القائد في هذا الموقف .

وهذا يعني النمط القيادي الملائم لا يمكن تحديده إلا على أساس هذا النمط من التأثير بمعنى عملية التفاعل بين القائد والمرؤوسين .

في تحليلهما للنظرية التفاعلية, ما مفاده تحديد النمط (Hersey و) (هيرسي shetty ويرى شيتي القيادي الفعال على أساس التفاعل بين القوى الثلاث القائد , والموقف , والمرؤوسين عندما تتفاعل معا .

في أن واحد لتشكيل النمط القيادي الفعال . ويؤكد الباحثان بأن هنالك متغيرات هامة يجب على القائد أن يضعها في اعتباره لتحديد نمط القيادة الملائم شخصيات المرؤوسين وحاجاتهم وتوقعاتهم .

رؤية مغايرة لما سبق ذلك لأن تحليلهم (Hemphill و) (همفل Sanford و) في المجال نفسه يرى (سانفورد) لهذه النظرية يقوم على محاولة الكشف عن الأبعاد والخصائص التي يمكن على أساسها تحديد ما إذا كان وضع جماعة عمل معينة ملائما لتمكين القائد من التفاعل معها .

وأهم هذه الأبعاد والخصائص :

## 1- حجم المجموعة العاملة :

أي عدد موظفيها ومرونتها , ومدى استقرارها ومدى التشابه بين أفرادها من حيث سنهم ومستواهم العلمي , وخلفيتهم الاجتماعية , والقيم التي تحكمها . وقد كشف التطبيق العلمي عن أن للدوافع الأساسية للموظف ووجهات نظره وإطار تفكيره واتجاهاته , دورا هاما في تحديد درجة استجابته للقيادة وتفاعله معها .

## 2- المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه إطار الجماعة:

إذ كلما كان هذا المناخ مريحا خاليا من مظاهر التوتر والقلق كلما ساعد ذلك على تعاون أفراد المجموعة في وحدة واحدة . وهذا هو جو العمل المنتج , فقد ثبت أن القائد يكون أكثر ثقة في أن قراراته ستنال قبول مرؤوسيه عندما تكون عضويتهم في التنظيم الذي يقوده سارة ومريحة . وهذا التأييد يبدو واضحا من خلال قبول معظم أفراد المجموعة للقرار وتأييده . وإذا عارض بعض الأفراد القرار صراحة أو سرا , فأن الغالب في الأمر أن علاقات العمل السارة بين أعضاء المجموعة تجعل القرارات مقبولة لدى الأغلبية . فضلا عما ذكر فأن من الأهمية بمكان

أن تكون الجماعة قادرة على استقطاب أفرادها , ذلك عندما يكون لدى المجموعة القدرة على جعل أعضائها يشعرون بالولاء لها نحو بعضهم البعض ونحو قائدهم .

### 3-درجة الألفة بين أفراد المجموعة:

ومدى توفر القدرات والمهارات العلية لديهم , ودرجة اعتمادهم على بعضهم البعض ومدى تقدير كل منهم لوجهة نظر زميله . وهذه كلها خصائص تبرز واضحة أثناء مناقشة موضوعات العمل .

### 4-مدى الاختلاف في وجهات النظر بين أفراد المجموعة :

والذي يظهر غالبا نتيجة لإبداء آراء مختلفة...وهذه الميزة وأن كانت علامة صحة , إلا أنه لابد من الوصول إلى نتيجة مقبولة بعد اختلاف وجهات النظر بين أفراد المجموعة .

## ❖ نظرية المسار أو الهدف :

تعتقد هذه النظرية مايلي :

- أن خصائص المرؤوسين والبيئة تعتبر متغيرات موقفية (احتمالية) تؤثر في سلوك القائد وإنتاجية العاملين .
- أن الأفراد يبذلون أقصى جهدهم في انجاز مهامهم إذا كانوا راضين عن عملهم .
- أن السلوك القيادي يعتمد على تحفيز وإثارة دافعية المرؤوسين للإنجاز .
- لذلك فإن القائد الفعال هو الذي يدفع مرؤوسين لتحقيق الأهداف .
- وتتلخص وظيفة القائد في المؤسسة حسب مارس وميتشيل في :
- الاهتمام بأهداف وحاجات المرؤوسين وإثارة دافعتها وذلك عندما تكون لديه القدرة على تحقيقها لهم
- تسهيل المسار نحو تحقيق الهدف .
- تقليل الصعوبات والمشكلات التي تعترض طريق المرؤوسين في سبيل تحقيق الأهداف .
- ربط زيادة الرواتب بزيادة الإنتاج .
- زيادة فرص تحقيق الرضا الشخصي الذي يتوقف على فعالية الإنتاج .
- مساعدة المرؤوسين في توضيح توقعاتهم.
- تفترض نظرية المسار أن النمط القيادي يجب أن يتغير عندما تتغير المواقف وهذا يتطلب تغيير في سلوك القائد ليتناسب مع المواقف والمتغيرات الجديدة .

تعرف النظرية على أنها :مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإرادة . وهي تفسر ما هو كائن وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون لذلك جاءت هذه النظريات مقابل التطورات التي يطرحها الإنسان حول القائد من أين يأتي وهل يستمر القائد لفترة معينة أو انه يزول بزوالها.

لذلك قام العديد من الباحثين بدراسة ظاهرة القيادة والتعرف على جميع المتغيرات المرتبطة بها ومدى فعاليتها ولذا فقد تعددت نظريات القيادة ونذكر من بينها:

### 1-نظرية السمات الشخصية:

تري هذه نظرية بأنه هناك مجموعه من الصفات والخصائص التي تفسر القدرات القيادية ( عند البعض منها) محمد بلال، د.س، 15

#### أ - السمات الجسمية:

-الصحة.

-الطول.

-قوة التحمل.

-الحيوية.

#### ب - السمات الفكرية والعقلية:

-الذكاء.

-سرعة الإدراك.

-القدرة على الاتصال.

-الابتكار.

#### ج -السمات السيكلوجية:

-الثبات وقوة الشخصية.

-القدرة على الإقناع.

-القدرة على رفع الروح المعنوية.

#### د -السمات الاجتماعية:

-مراعاة مشاعر الجماعة.

-القدرة على اكتشاف ميول واتجاهات الجماعة.

-القدرة على حفظ تماسك الجماعة.

### 2-النظرية الوظيفية:

تنظر هذه النظرية الى القيادة باعتبارها وظائف تنظيمية يجب القيام بها من خلال التوزيع على الجماعة وتشير إلى أن للقائد وظائف أهمها: 18

-تحديد أهداف الجماعة والتخطيط لتحقيقها.

-رسم سياسة الجماعة وتوزيع الأدوار.

-الحفاظ على القيم السائدة والاتجاهات والمعايير والمعتقدات.

-توجيه أفكار الجماعة، وإثراء ثقافتها ونقل الخبرة إليها وزيادة معرفتها.

-الحفاظ على النظام من خلال سياسة الثواب والعقاب.

-تحديد المثل الأعلى لنماذج السلوك الواجب إتباعها والاحتذاء بها.

-حل الصراعات داخل الجماعة بعدالة وموضوعية.

-الحفاظ على استمرارية الجماعة.

-تأكيد التفاعل الاجتماعي للجماعة وتنسيق السياسات نحو تحقيق الأهداف.

-الحفاظ على روح الجماعة ومعنوياتها، واعتبار القائد رمزا للجماعة و صورة للأب.

### 3-النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على أساس أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة

المحيطة به ، ظروف مواتية لاستخدام مهارته وتحقيق تطلعاته.

بمعنى آخر إن ظهور القائد لا يتوقف على السمات الشخصية التي يمتلكها بل على العوامل و الظروف التي

تتعلق بالموقف الذي يكون فيه . إذ لكل موقف قيادي سمات محددة يتم في ضوءها اختيار القائد المناسب.

و إن القائد الذي لا يصلح لأن يشغل منصب قياديا في موقف معين قد يصلح لشغل منصب ثاني في موقف

مختلف ومغاير.

### 4-النظرية التفاعلية:

ترتكز هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات ( هي القائد وشخصيته وإمكانياته ،

الأتباع وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم، الجماعة نفسها من حيث بنائها وعلاقاتها، الظروف البيئية والمواقف

المحيطة . ) القيادة في هذه النظرية هي عملية التفاعل الاجتماعي ، فالقائد يجب أن يكون عضوا في الجماعة

يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وآمالها، ويتفاعل معهم من أجل تحقيق أهدافها.

### 5-نظرية الرجل العظيم:

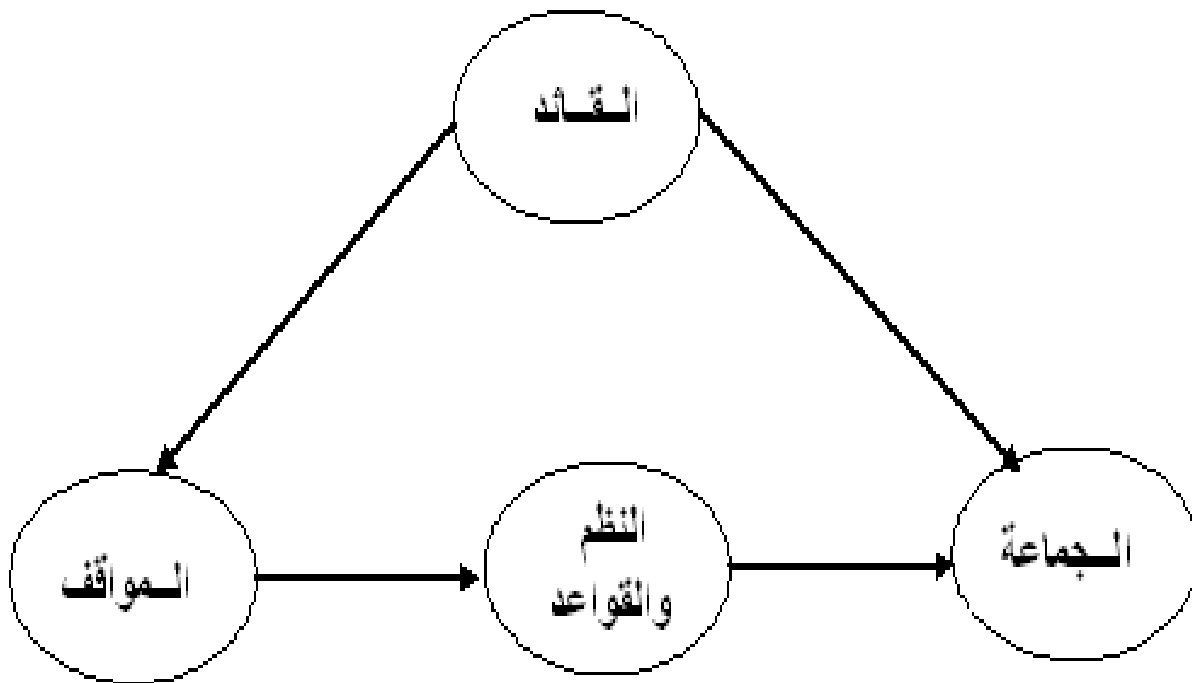
تعتبر من بين النظريات التي ظهرت في مجال القيادة، ويعود ظهورها إلى (توماس كاريل)عام 1910 ، الذي بين أن

التقدم الذي حدث في العالم هو نتاج الرجال العظماء، ومؤيدي هذه النظرية إن هناك رجال عظماء يبرزون في

المجتمع لهم سمات فائقة وقد ارت مميّزه و مواهب وخصائص وعبقريّة غير عادية تجعل منهم قادة أيّا كانت

المواقف الاجتماعية التي يواجهونها

## مكونات القيادة في المجال الرياضي:



هناك أربعة أركان أساسية في مكونات القيادة يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل (1): مكونات القيادة في المجال الرياضي مصطفى حسين باهي . أحمد كمال نصاري 2.

### ➤ القائد:

يعتبر القائد من أهم عناصر ومكونات عملية القيادة فهو صورة الجماعة ورمزها والمتحدث بلسانها والمسؤول عن ايجابياتها وسلبياتها وواضع فلسفتها ويستطيع تحقيق أهدافها من خلال خبراته السابقة وطموحاته ومؤهلته العلمية وتكوينه الشخصي واتجاهاته وقدرته على التأثير في الآخرين من خلال الوسائل والطرق التي يستخدمها لتحقيق أهداف الجماعة. ويعرف علي السلمي 1993 القائد بأنه الشخص القادر على التأثير في التابعين من أجل بلوغ هدف معين في ضوء التغيرات العصرية.

كما أشار حسن علاوي 1998 إلى القائد بأنه " : الفرد في الجماعة الذي يوجه وينسق الأنشطة المرتبطة بالجماعة لتحقيق أهدافها وأنه الفرد في الجماعة الذي يمتلك أكبر قدر من النفوذ والتأثير على أفراد الجماعة بالمقارنة بغيره من الأفراد. من هنا يمكن تعريف القائد بأنه " الشخص المحرك الذي يستطيع إقناع الآخرين والتأثير فيهم بقيادته الموجهة لأنشطتهم مكن أجل ضمان حسن سير العمل لتحقيق الأهداف المنشودة.

### ➤ الجماعة:

وهي عنصر هام من عناصر القيادة ومكوناتها وهي تشير إلى وجود اثنين أو أكثر من الأفراد الذين توجد بينهم أهداف مشتركة تتفاعل شخصياتهم وخبراتهم ودوافعهم مع بعضها البعض لتحقيق أهداف محددة.

### ➤ المواقف:

وهي تشير إلى الموقف الاجتماعية التي يوجد فيها الفرد أو الجماعة وتثير لديهم دوافع معينة ، وتتسم تلك المواقف بوجود معوقات تستلزم وجود من يقود تلك الجماعة ، كما تتوافر فيها فرص تفرض نفسها على طبيعة العلاقات بين القائد والمرؤوسين

### ➤ النظم والقواعد:

وهي تشير إلى تلك النظم والقواعد التي تتفق عليها الجماعة وتعمل على تنظيم العلاقات بين الأفراد ، وترعى القيم والعادات والتقاليد واتجاهات الأفراد.

### - VI النفوذ والتأثير القيادي:

ان جوهر القيادة يتمثل في التأثير على التابعين او المرؤوسين او اللاعبين. كما ان القيادة هي الاستخدام الحكيم للنفوذ والتأثير. والنفوذ والتأثير في المواقف القيادية لا يحدث في اتجاه واحد بل يتضمن التأثير المتبادل من القائد للتابعين ومن التابعين للقائد.

### - 1 نفوذ القائد على التابعين:

يتضمن نفوذ وتأثير القائد على التابعين الجوانب التالية:

#### النفوذ الشرعي:

مصدر هذا النوع من النفوذ او التأثير هو " المركز الرسمي " الذي يحتله القائد في المنظمة او الهيئة وموقعه من خط السلطة الذي ينساب من اعلى الى اسفل في التنظيمات الادارية.

#### نفوذ المكافأة :

يعتمد هذا النوع من النفوذ على قدرة القائد في التأثير على افراد المجموعة مستخدماً وسيلة المكافأة او الاثابة او اي وسيلة اخرى من وسائل الترغيب التي تجعلهم يستجيبون للقائد لما قد يعود عليهم من فوائد او منافع شخصية سواء كانت مادية ام معنوية.

### نفوذ الاكراه:

هذا النوع من النفوذ يقصد به امتثال واذعان افراد الجماعة للقائد كنتيجة للخوف المرتبط بتوقعات الافراد بأن قصورهم عن انجاز الاعمال او الواجبات او عدم الاجادة او عدم طاعتهم للتوجيهات والاوامر او القرارات سوف يترتب عليه نوع من العقاب المادي او المعنوي الذي يلحق بهم.

### نفوذ الخبرة:

المصدر الاساسي لهذا النوع من النفوذ هو المهارات او القدرات او الخبرات الادارية او الفنية او العلمية في مجال عمل الجماعة والتي يمتلكها القائد وقد يتميز بها عن غيره من افراد الجماعة.

## المحور السادس :

### أنماط من القيادة

#### ❖ أنماط القيادة.

من الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري معرفه وخبره بأنماط القيادة وطرق التعامل بها واستخدام كل نمط منها وفق متطلبات الحالة العامة للعمل ونوع المشكلة. فمن خلال ما يتبعه المدير القائد من نمط سلوكي في قيادته للآخرين يكتسب تسميته ( الدكتاتوري، الديمقراطي، التشاوري). (وقد لا يكون القائد معتمداً على نمط واحد من أنماط القيادة بل يتعداه إلى أكثر من ذلك حسب مقتضيات الضرورة فإن كانت الحالة لا تحتمل التأخير وتحتاج إلى السرعة في إتخاذ القرار نرى أن الأسلوب الدكتوتاريكما يسمى أفضل في حسم النزاعات وإختلاف وجهات النظر. أما إذا كان الموضوع متعلق بتطوير الأداء وزيادة فعالية العمل مثلاً يسعى المدير إلى التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار وهكذا. وهذا ما يجب أن يمتلكه القائد الإداري الفاعل (والذي يمكن أن نعرفه على أنه القائد الذي يمتلك القدرة على الانتقال بين الأنماط القيادية حسب مقتضيات الحالة ألظرفيه بغية الوصول إلى تحقيق أهداف التنظيم وتنفيذ إستراتيجيته الآنية والمستقبلية والبديلة ويمكن إن نوضح بعض أهم الأنماط القيادية السائدة من وجهات نظر متعددة:

#### أ- وفق الدوافع :

تنقسم القيادة إلى:

##### القائد الإيجابي :

هو الذي يدفع مجموعته إلى العمل وزيادة كفاءتهم عن طريق إثارة حوافزهم الذاتية واقتناعهم بالهدف وكسب تعاونهم.

##### القائد السلبي:

يدفع أفراد مجموعته إلى العمل باستعمال العنف والشدة واستخدام الحوافز القائمة على الخوف والتهديد.

#### ب - وفق مصدر السلطة:

##### 1-القيادة الرسمية:

تتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية وأن ممارسة السلطة الرسمية من خلال تلك التصرفات – مثل تحديد الواجبات و المهام -يتبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة و نجد أن أي موظف في موقع إداري لديه الفرصة والمسؤولية لممارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين وبذلك



فهم معنيون بالتأكد من أداء المساعدين. يعرفها محمد فتحي بأنها: قياده من المركز الوظيفي الذي يستغله القائد في المؤسسة ، وفيها تظهر سلطات القائد على رؤوسيه من واقع المركز التنظيمي الذي يشغله ، وليس بالضرورة إن تتوفر في هذا القائد المؤهلات للقيادة ولكنه وصله للصدارة لأسباب أخرى مثل ، كونه من أصحاب أرس المال أو الثقة في مجال معين) ومن ذلك فانه تتواجد القيادة الرسمية عندما يقود المدير من خلال ممارسه السلطة الرسمية وان ممارسه السلطة الرسمية من خلال التصرفات تحديد الواجبات والمهام يتبع المركز الرسمي للمديرية هيكل السلطة للمنظمة.

القيادة غير الرسمية هي قياده تستمد سلطتها من الصفات و المهارة الشخصية التي تجعل القائد فيها في مكان قريب من الآخرين فهم ويوجههم إلى الطريق اللازم لتحقيق أهداف ومن ذلك فهي تدور عندما يكون الشخص بلا سلطه رسميه في توجيه سلوك الآخرين القياد الغير رسميين هم أولئك الذين يتحملون المسؤولية في مواقف معينة.

### ج - وقف مركزيه السلطة يمكن تقسيم القيادات إلى:

1- قيادات لامركزية تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين مع الاحتفاظ بالرقم.

2- قيادات مركزيه على تركيز السلطة.

### د - وفق شكل المهمة.

#### 1- القيادة الجماعية :

يتسم سلوك هذا النمط من القيادة بتشجيع مشاركة الآخرين وتخويلهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهام وهي تهتم بترسيخ الاعتقاد لدى المرؤوسين أنهم جزء مهم في القرار الصادرة إذ يعتمد على الخبرة وقوة الاستشارة. ومن ذلك فإن أهم ميّازاتها تخفف من حدة التسلط أما العيوب فهي تتمثل في إمكانية إفضائها إلى الفوضى وتمييع المسؤوليات ومن ثم انخفاض الروح الابتكارية وتشجيع ، التواكل وإثارة الصراعات الداخلية

#### 2- القيادة العسكرية :

وهي فن التأثير على الرجال وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن بها طاعتهم وتقديم احتارمهم وولائهم وتعاونهم وكلها لا بد منها لإحراز النصر في المعارك وتحقيق الأهداف. ومن مبادئ القيادة العسكرية ، التخصص في هذا النوع من القيادة ومعرفة الرجال والجنود والعمل على رعاية شؤونهم والمداومة في إعلام الجنود ووضعهم في الصورة

### -3 القيادة الأبوية :

بعد الحرب العالمية الأولى وكنتيجة لرد الفعل اتجاه النقابات نشأة طبقة الإدارة وفق الأسلوب الأبوي أو اتجاه التسامح في التعامل مع الأف ارد واتجهت هذه الطبقة إلى دفع أجور أفضل وتحسين ظروف العمل وصممت مختلف البرامج التكوينية لتنمية و تثقيف فئة العمال.

وهناك أربعة أنماط من القيادة طورها ماوس وميتشيل هي :

1-القيادة الموجهة: يحدد القائد مسؤوليات المرؤوسين دون مشاركتهم في اتخاذ القرار.

2-القيادة المساندة: يتعامل القائد مع المرؤوسين بإنسانية ويعتبرهم كأقران.

3-القيادة المهتمة بالانجاز: يكون اهتمام القائد بإنجاز أفضل للأعمال باستمرار .

4-القيادة المشاركة : يشارك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويأخذ باقتراحاتهم.

تنطلق هذه النظرية من أنه لا يوجد هنالك أسلوب مفضل أو مثالي يصلح للقيادة في جميع المواقف وأن محك فاعلية القائد هو نجاح أفرادها في تحقيق أهدافهم .وعلى القائد التكيف مع جميع المواقف المختلفة بدون جمود .ومن النظريات الأخرى نجد :

### أولا : نظرية ليكوت في القيادة :

بعد دراسة مجموعة كبيرة من المشرفين من ذوي الإنتاجية العالية مقارنة بسلوك مشرفين آخرين من ذوي الإنتاجية الواطئة , وجد أن مشاركة ذوي الإنتاجية العالية في العمل الفعلي كانت محدودة الآن التعامل الإنساني والمرونة بالعمل بعيدا عن التدخل أو الأوامر الصارمة وإعطاء المشرفين حرية أكبر لمرؤوسهم في اتخاذ القرارات وضع برامج العمل المناسبة , من كل ذلك توصل (ليكوت ) إلى استنتاج مفاده أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية .

وانطلاقا مما تقدم توصل ليكوت إلى أربعة أنظمة للقيادة وهي :

### 1-النظام الاستشاري :

يتميز القادة بتوافر ثقة بينهم وبين مرؤوسهم حيث يأخذ الرؤساء بنظر الاعتبار مقترحات أوأراء المرؤوسين .

### 2-النظام الجماعي المشارك :

والقائد يثق ثقة مطلقة بمرؤوسيه ويهتم كل الاهتمام بالأفكار والمقترحات ويسعى دائما للتشاور معهم ويتبادل الآراء والمعلومات .

### 3-النظام التسلطي الاستغلالي :

وفيه تنعدم ثقة القائد بالمرؤوسين ويكون التحفيز بالقوة والإكراه والخوف .

### 4-النظام المركزي النفعي :

وهو أقل مركزية من النظام التسلطي الاستغلالي وأحيانا يسمح للمرؤوسين المساهمة في عملية اتخاذ القرار و لكن بإشراف من الرئيس .

### ثانيا : نظرية الشبكة الإدارية :

هذه النظرية قد طورها كل من (روبرت بلاك وجيمس موتون ) وهي تستند على أسلوبين لسلوك القائد : الاهتمام بالأفراد ,والاهتمام بالإنتاج .وقد وضع هذين الأسلوبين في إطار شبكي ذي محورين تظهر عليه أساليب القيادة المختلفة .

### ثالثا :نظرية البعدين :

تتركز مفاهيم القيادة وأساليبها ودورها في تحقيق أهداف إنتاجية وأدائية محددة ويمكن سلوك القيادة في بعدين هما :

1-أخذ مشاعر الآخرين بنظر الاعتبار وتفهم هذه المشاعر .

2-تحديد العمل وتنظيمه من خلال المبادرة .

وقد وجد الباحثون في هذه النظرية أن القائد لكي يستحق هذه التسمية ينبغي أن يكون مبادرا في تحديد العمل وتنظيمه وعليه التخطيط في الفعاليات المختلفة للمرؤوسين ,ويقوم القائد بتوزيع العمل والرقابة عليه .أما القائد الذي يتمتع بسمات تفهم مشاعر الآخرين يكون في الغالبية صديقا للمرؤوسين يزرع الثقة بينه وبينهم في إطار مما تلبي وتؤكد هذه النظرية على أن القائد الناجح هو الذي يمتلك درجة عالية على البعدين معا هما تحقيق درجة عالية من الانجاز العالي الجماعي والرضا للمرؤوسين .

### رابعا :النظرية الظرفية (الوضعية) :

إن هذه النظرية تقول أن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعدل أسلوبه ويكيفه بما يتلائم مع الجماعة خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين ,ومن أبرز النظريات الظرفية نظرية (فيدلر ) حيث أشار إلى أن فعالية القيادة أو انجاز المجموعة يعتمد على التوافق الصحيح بين شخصية القائد وثلاثة متغيرات في الموقف هي :

-العلاقة بين القائد ومرؤوسيه : وهي تعبر عن مدى ميول المرؤوسين لقائدهم.

-مدى وضوح مهام العمل والواجبات المكلف بها المرؤوسين .

-درجة القوة في مركز القائد .

وتؤكد نظرية (فيدلر) على أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد ناجح يصلح لكافة المواقف والأحوال , والقائد المتميز هو قائد الفرصة أو الظروف أي القائد المرن في استخدام أساليب القيادة المختلفة لتحقيق النجاح في كل الظروف والمواقف .

### خامسا :نظرية الرجل العظيم :

تتلخص هذه النظرية أن الشخص يتصف ويتمتع بخصائص دون غيره من أفراد جماعته هي التي تفوضه قائدا عليهم ,والقائد الفذ يستطيع أن يغير من سمات الجماعة وخصائصها لأنه يتمتع بمواهب وقدرات عادية. نظرا لاتساع مفهوم ظاهرة القيادة وتنوعه حسب زاوية رؤية الباحثين وتخصصهم ، فقد ظهرت عدة تصنيفات للقيادة منها:

#### ➤ تصنيف عبد الحميد مد الهاشمي والذي وضع تصنيفان لأنماط القيادة هما:

1 .-تصنيف الأنماط القيادية حسب طريقة القيادة وأسلوب التأثير وتندرج تحت هذا التصنيف ثلاثة أنماط وهي النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي والنمط الليبرالي أو الفوضوي كما عبر عليه ، وهذا التصنيف هو الذي اعتمده كونتز koontz سنة 1986 وسيتم التفصيل في هذه الأنماط لاحقا

#### ➤ تصنيف الأنماط القيادية حسب تخصص الجماعة وأهدافها وتندرج تحت هذا

#### التصنيف ستة أنماط للقيادة وهي:

أ -القيادة العلمية : والتي تشمل جماعات علمية كالمفكرين والباحثين وأساتذة الجامعة .... ، وهدفها تنمية البحث العلمي حفظ حقوق الباحثين والمؤلفين.

ب -القيادة الإدارية : والتي تشمل الجماعات التنفيذية في المؤسسات التعليمية والمصرفية وأمثالها وهي تهدف إلى إدارة شؤون هذه المؤسسات.

ج -القيادة الإنتاجية : والتي تشمل جماعات العمال ونقابات المهن المختلفة وتهدف إلى زيادة الإنتاج وتحسينه وتسويقه.

د -القيادة المالية : والتي تشمل جماعات التجار وتهتم بمعاملات البيع والشراء والاقتراض. ....

هـ-القيادة العسكرية: تشمل مختلف مراتب القيادات في الجيش وأهدافها عي أهداف المؤسسة العسكرية.

و-القيادة الرياضية والفنية: وتتمثل في مراكز المهام القيادية لهذه الجماعات.

### ➤ تصنيف ليكارت :

ولقد ناظر رينس ليكارت 1961 Renis likart بجامعة ميتشجان للقيادة على أساس اعتبار أن القائد الجيد دائما ما يميل إلى المرؤوسين ولا يميل إلى القيادة فهو يهتم بالقيمة والأهداف المشتركة ومن ثم فهو نموذج يركز على علاقة القائد بالأعضاء أو المرؤوسين وقد قدم نموذج بأربعة أنماط للقيادة كما يبينها الشكل التالي:

القيادة بالمشاركة	القيادة الديمقراطية	القيادة الأوتوقراطية المعتدلة	القيادة الأوتوقراطية المتشددة

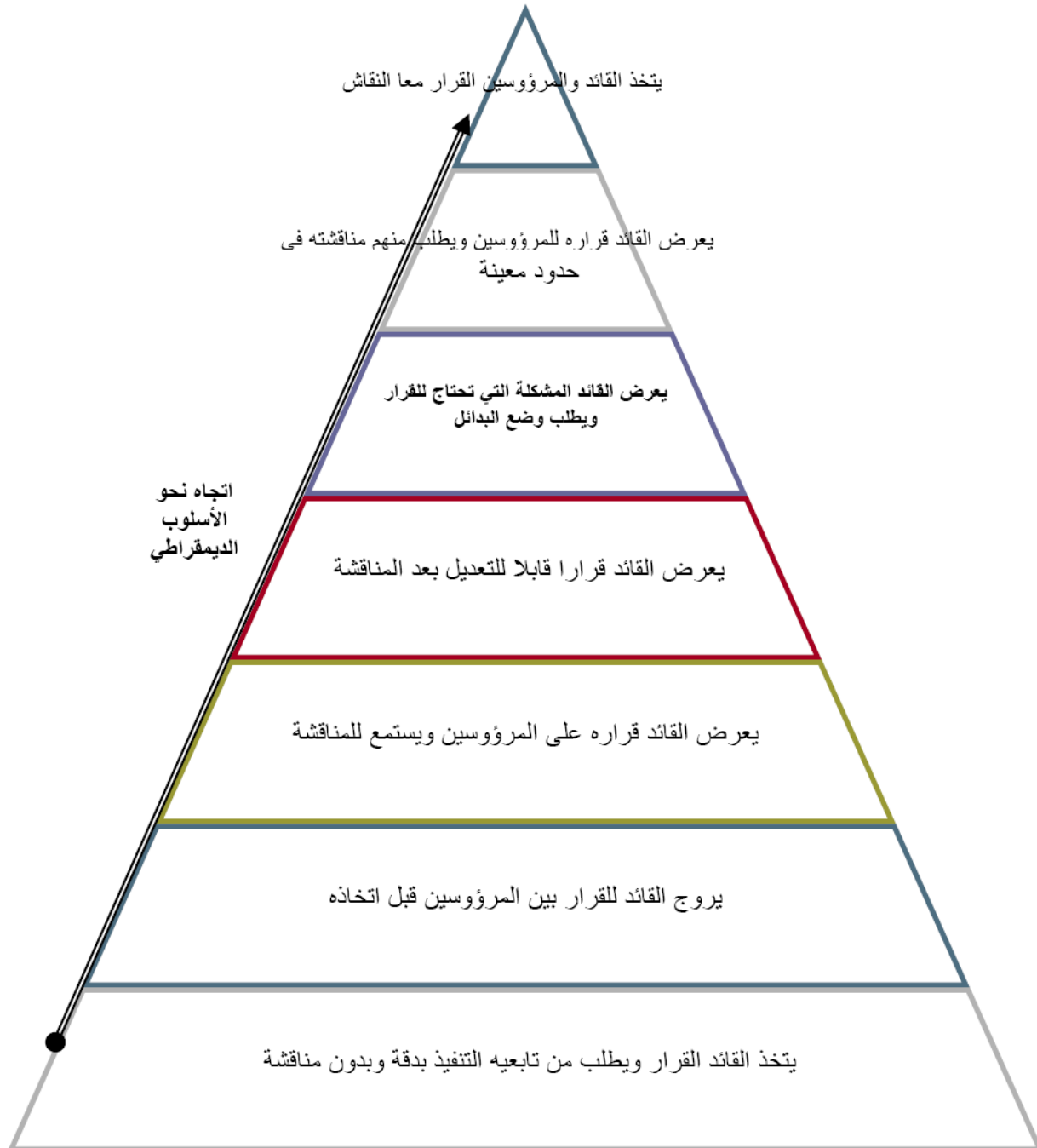
اتجاه نحو التمسك بالقيادة. ←

→ اتجاه نحو التنازل عن القيادة.

الشكل رقم (2) نموذج ليكارت في القيادة. 1961

### ➤ تصنيف تاننبوم وشميدت:

وهو شكل للعلاقات الإنسانية ، نيث يعتمد على سلوك كل من القائد والمرؤوسين ويقدم هذا التصنيف سبع أنماط يمكن للقائد اختيار واحد منها حسب طبيعة المرؤوسين حيث كلما كانوا ذوي كفاءة وازدادت ثقتهم به كلما اتجه الاختيار إلى الأسلوب الديمقراطي في القيادة ويوضح الشكل التالي نموذج تاننبوم للأنماط القيادية السبعة .



### الشكل رقم (3) نموذج تاننبوم في القيادة

كما توجد هناك العديد من التصنيفات الأخرى للقيادة يمكن أن نلخصها في ما يلي:

1- باعتبار مصدرها: تصنف إلى قيادة رسمية وقيادة غير رسمية.

2- باعتبار السلوك القيادي: نجد الأنماط التالية

أ القائد السلبي (المنسحب) ، ب القائد الرسمي ، ج القائد الاجتماعي (المتعاطف)، د القائد المتأرجح، ه القائد الجماعي (المتكامل)

3 حسب نظرية النظم الإدارية: تصنف القيادة إلى 4 أنماط:

أ القيادة المستغلة (المتسلطة)، ب القيادة الجماعية (المشاركة)، ج القيادة المتسلطة العادلة د القيادة الاستشارية

4 حسب نظرية الفاعلية والكفاءة: تصنف القيادة إلى 8 أنماط:

أ القائد الانسحابي ، ب القائد المجامل ، ج القائد الإنتاجي (أوتوقراطي) ، د القائد الوسطي ه القائد الروتيني (البيروقراطي) ، و القائد التطويري ، ز القائد الأوتوقراطي العادل ح القائد الإداري (المتكامل).

والملاحظ في كل هذه التصنيفات أنها مستمدة في عمومها من تصنيف كونتز Koontz الذي صنف أنماط القيادة إلى نمط أوتوقراطي ، ونمط ديمقراطي ونمط ليبرالي.

• وقد بدأت الدراسات في أنماط القيادة الرياضية مبكرا منها التجربة الشهيرة لكارت لوين Kurt Lewin سنة 1938 على مجموعة أطفال نادي النشاطات الموجهة والتي بين من خلالها نمطين من القيادة للمدربين وهما النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي ، أما مارك أنشل Marck Anchel سنة 1994 توصل في دراسته إلى تصنيف القيادة الرياضية إلى الأنماط التالية:

\* القيادة الأوتوقراطية : والتي تتميز بمركزية السلطة المطلقة واستخدام القائد أسلحة التهديد و الوعيد وإجبار المرؤوسين على انجاز مهامهم.

\* القيادة الديمقراطية : والتي يميزها الاختيار الحر للقائد الرياضي الإداري والجو العام داخل الفريق

\* القيادة الحرة أو عدم التدخل : ويميزها إعطاء الحرية للمرؤوسين في اختيار المهام وطرق الانجاز كأن يترك المدرب الحرية للاعبين في اختيار طريقة اللعب واتخاذ القرارات ويسمح بهامش كبير من المبادرة والابتكار واثبات الذات.

كما أضاف مارك أنشل لهذه الأنماط نمطين آخرين هما:

\* القيادة السلوكية : والتي يميزها الثواب والتعزيز بتقديم المكافآت عقب السلوك الناجح لمرؤوسين مباشرة.

\* القيادة الإنسانية : والتي يميزها الاهتمام بالجوانب النفسية للمرؤوسين والتعامل معهم باحترام وتعاطف.

صنيف عبد الحميد محمد الهاشي المبني على طريقة القيادة وأسلوب التأثير وهو الأكثر شيوعا بين المدربين الرياضيين. كما يتفق حسن علاوي مع هذا التصنيف من حيث مجال العلاقة مع اللاعبين وعلى ضوءه يصنف القيادة الرياضية إلى ثلاثة أنماط:

## النمط الأوتوقراطي:

ويطلق عليه أيضا التسلطي أو الاستبدادي ، ويعتقد المدرب الأوتوقراطي أن طبيعة اللاعب (الإنسان) تميل إلى قلة العمل

والتهرب من المسؤولية وعدم النضج أو تقدير حجم المهام ، وأن الدافعية والرغبة في العمل تنعدم أو تكون مرحلية فقط لذلك لا بد من إيجاد بدائل تسمح بضمان الأداء بوتيرة مرتفعة طيلة فترة الإنجاز والعمل وهذه البدائل تتمثل في التهديد والعقاب عند أبسط الأخطاء ، كما يؤمن المدرب الأوتوقراطي بأن المشاكل الشخصية البعيدة عن موضوع العمل كثيرة جدا ومتجددة وهي طبيعية وملازمة لتواجد الإنسان ومعالجتها إهدارا للوقت على حساب عمل الفريق وأفضل حل لمعالجتها هو تجاوزها وعدم التطرق لها أثناء العمل ، ومن هذه النظرة فأهم مميزات سلوك القائد الأوتوقراطي هي:

سلوك المدرب الأوتوقراطي	إيجابيات النمط القيادي الأوتوقراطي	سلبيات النمط القيادي الأوتوقراطي
<ul style="list-style-type: none"> <li>-يميل إلى العدوانية.</li> <li>-تتمركز السلطة في يده.</li> <li>-يصدر بصفة منفردة كل التعليمات وأساليب التنفيذ</li> <li>- يستعمل أسلوب التهديد والعقاب.</li> <li>-لا يقبل مناقشة قراراته وتعليماته.</li> <li>-ينسب النجاح لنفسه والإخفاق لمرؤوسيه.</li> <li>-لديه قدر قليل من الثقة في قدرات اللاعبين.</li> <li>-يعتقد أن الثواب المادي وحده هو الذي يحفز الناس للعمل.</li> <li>-لا يقوم بإطلاع أهدافه للاعبيه.</li> <li>-قليل الاتصال باللاعبين والتفاعل معهم.</li> <li>-يرفض الاعتذار للاعبيه حتى مع قناعته بأنه أخطأ في حقهم.</li> <li>-لا يتردد في انتقاد لاعبيه جماعة أو فرادى ولا يهتم بشعورهم.</li> <li>-يهتم بالمحافظة على هيئة الصرامة أمام لاعبيه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-الفاعلية الكبيرة في الحالات الطارئة وعند الأزمات ومثال ذلك عند حدوث مشاجرة بين اللاعبين أو مع لاعبي الفريق المنافس يكون تدخل المدرب الأوتوقراطي كفيل بوقف الشجار.</li> <li>-الفاعلية الكبيرة في القضاء على التهاون والتسيب وعدم الالتزام للاعبين.</li> <li>-الانضباط الكبير الذي يميز الفريق.</li> <li>-الفاعلية الكبيرة في مواجهة اللاعبين المغرورين ، والذين يرفضون الأوامر الفوقية.</li> <li>-التنسيق الجيد بين مهام جميع اللاعبين حيث تختفي المبادرات الفردية والإبداع.</li> <li>-قلة احتجاج اللاعبين أو انعدامه.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-يترك هذا النمط القيادي في نفسية اللاعب الاعتماد الدائم على المدرب.</li> <li>-يقتل هذا النمط القيادي روح المبادرة والإبداع في اللاعبين.</li> <li>-يؤي هذا النمط القيادي الى تعارض الأفكار بين المدرب واللاعب ، ما يجعل اللاعب يقوم بمهام يعتقد أنها غير صائبة.</li> <li>-يقلل هذا النمط القيادي من فرص التعاون بين اللاعب والمدرب.</li> <li>-لا يعطي للاعبين فرصة إثبات الذات وبذلك يشعرون بالإحباط.</li> <li>-ينخفض مستوى اللاعبين المتميزين وقد يدفعهم إلى تغيير الفريق.</li> <li>-يخلق حالة من التمرد لدى اللاعب الذي لا يتحمل هذا النمط من القيادة وبالتالي تكثر الصراعات داخل الفريق خاصة عند كثرة الإخفاقات</li> </ul>



## ➤ أشكال قيادة الأوتوقراطية:

لاحظ العديد من الباحثين أن المدرب الأوتوقراطي يمكن أن يكون على ثلاثة أشكال:

- أ - المدرب الأوتوقراطي المتشدد : وهو الذي يشرف على كل كبيرة وصغيرة داخل الفريق الرياضي وقد ينظر إلى لاعبيه كأنهم آلات ويعتبر ضمن وسائل الإنجاز ، ويحاول دائما توسيع صلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته.
- ب - المدرب الأوتوقراطي الخير : يستخدم الإطراء والثناء ويحاول التخفيف من العقاب لتجنب ردود فعل لاعبيه السلبية.

ج - المدرب الأوتوقراطي اللبق : وهو الذي يخلق هامشا ضيقا للحوار والمناقشة ويظهر للاعبيه مشاركتهم في القرارات ولكنه ينتهي دائما باتخاذ قراراته بصفة فردية.

### 2- النمط القيادي الديمقراطي: Démocratique

يرتكز أسلوب المدرب الديمقراطي على ثلاثة ركائز أساسية هي: العلاقات الإنسانية ، المشاركة ، تفويض السلطة ، فالمدرب الديمقراطي يتفاعل مع لاعبيه ويشركهم في اتخاذ بعض القرارات والمهام الأخرى ، كما يسمح بتفويض بعض سلطاته للاعبيه ، ويؤمن المدرب الديمقراطي بأن اللاعب (الإنسان) هو وحدة واحدة متكاملة تنعكس جميع حالاته الصحية والنفسية والاجتماعية ... على تصرفاته لذلك يحاول مراعاة جميع حالات لاعبيه ، ويرى أن رفع الحالة المعنوية للاعبيه قد يساهم في تجاوزهم لمشاكلهم الصحية والنفسية والاجتماعية ... خاصة من خلال منحهم فرصة إثبات ذاتهم سواء بالاهتمام راءهم أو فتح مجال المبادرة والإبداع أمامهم.

سلوك المدرب الديمقراطي	إيجابيات النمط القيادي الديمقراطي	سلبيات النمط القيادي الديمقراطي
<p>-وجود تبادل للثقة بين المدرب واللاعبين.</p> <p>-يكون اهتمام المدرب أكبر نحو اللاعبين مع اهتمامه بالعلاقات الإنسانية.</p> <p>-ينسب النجاح على أساس جماعي وذلك ما يجعل اللاعبين يتحملون المسؤولية.</p> <p>-يزيد من تماسك الفريق الرياضي.</p> <p>-يشجع روح الانتماء للفريق لدى لاعبيه.</p> <p>-يشجع على المبادرة والابتكار.</p> <p>-يفضل انتقاد لاعبيه بصفة انفرادية مراعاة لشعورهم خاصة إذا تعلق الأمر بالانضباط.</p> <p>-يكثر من استعمال التغذية الراجعة لدفع لاعبيه نحو التطور.</p> <p>-يهتم بالمشاكل الشخصية للاعبيه ويسعى إلى حلها ولا ييخل بالنصيحة.</p> <p>-يعامل لاعبيه بطريقة عادلة إلى حد بعيد.</p> <p>-علاقاته قوية ومتبادلة مع اللاعبين.</p>	<p>-يسمح بتنمية مستوى اللاعبين واكتشاف مهارات جديدة داخل الفريق.</p> <p>-إن غياب أسلوب التهديد والعقاب يجعل اللاعبين يشعرون بالأمان والاطمئنان ، وبالتالي ينصب اهتمامهم نحو العمل فقط.</p> <p>-خلق اللحمة بين اللاعبين وزيادة تماسك الفريق بتنمية روح الانتماء.</p> <p>-شعور كل لاعب بأهمية مساهمته في تحقيق أهداف الفريق ومشاركته الفعالة داخل الجماعة.</p> <p>-تشجيع التواصل الفكري والنفسي والاجتماعي وتنمية روح التعاون بينهم.</p> <p>-الاحترام المتبادل بين اللاعبين فيما بينهم مما يقلل الصراعات داخل الفريق.</p> <p>-تنمية مناقشة الآراء بصفة موضوعية لدى اللاعبين والاستعداد لتحمل المسؤولية.</p>	<p>-الإستخدام المفرط للنمط الديمقراطي قد يؤدي بالمدرّب إلى التخلي عن مهامه الأساسية.</p> <p>-المغالاة في تفويض الصلاحيات للاعبين تؤدي إلى صعوبة في السيطرة عليهم.</p> <p>-يؤدي عند الإفراط إلى تغليب مصالح اللاعبين على مصالح الفريق الرياضي.</p> <p>-يصعب على المدرب اتخاذ القرارات الحازمة عند الحالات الطارئة.</p> <p>-إن منح الكثير من حرية الإبداع والابتكار والمبادرة يضعف من التنسيق العام داخل الفريق.</p>

## • أشكال القيادة الديمقراطية:

يمكن أن يتخذ المدرب الديمقراطي الأشكال التالية:

أ- المدرب الديمقراطي الذي يتيح قدرا قليلا من الحرية للاعبيه كأن يطلب مختلف آرائهم ولكنه يختار بصفة انفرادية الرأي الذي يراه مناسبا بين مختلف هذه الآراء.

ب -المدرب الديمقراطي الذي يحدد الإطار العام للآراء والاقتراحات ويفوض لاعبيه في اختيار القرار الذي يناسبهم داخل ذلك الإطار.

ج -المدرب الديمقراطي الذي يتخذ القرار بمفرده ثم يطرحه على لاعبيه وإذا وجد عندهم استياء وعدم اقتناع به يقوم بتعديله أو تغييره.

د - المدرب الديمقراطي الذي يتيح للاعبيه فرصة أكبر في اتخاذ القرارات وفي كيفية التنفيذ.

هـ - المدرب الديمقراطي الذي يقبل بأي قرار يحقق الإجماع لدى لاعبيه.

## - 3 النمط القيادي الليبرالي (Libéral الحر):

ويعرف كذلك أحيانا بنمط القيادة الفوضوية أو المنطلقة أو غير الموجهة ، ويعتقد المدرب ذو النمط الليبرالي أن إعطاء الحرية للاعبين ينمي قدرات اللاعبين ويحسن مستواهم حيث أنهم الوحيدون الذين يمكنهم معرفة نقائصهم ومعالجتها خاصة مع اللاعبين الراشدين ، كما أن طابع اللعب الذي يغلب على الممارسة الرياضية يفقدها نسبة من الجد والصرامة التي تميز نمط القيادة الأوتوقراطية والديمقراطية بصورة أخف ن لذلك يكتفي المدرب بوظيفة الاستشاري وقد يضع هو الأهداف ولكنه يترك للاعبيه مهمة تحديد المهام وطرق التنفيذ . في ميدان التدريب الرياضي غالبا ما يكون هذا النمط مفروضا على المدرب وليس اختياريا ويرجع إلى الأسباب التالية:

-ضعف المستوى المهني للمدرب أمام مستوى لاعبيه.

-ضعف شخصية المدرب أمام قوة شخصية بعض أو كل لاعبيه.

-إذا كان مدرب مغمور يقود لاعبين مشهورين.

-تقارب سن المدرب مع سن لاعبيه خاصة إذا كان لاعب سابق معهم.

-إحباط المدرب نظرا لفشله في تحقيق أهدافه وتعفن أوضاع الفريق واقترب نهاية تعاقد مع الفريق.

سلوك المدرب الليبرالي	إيجابيات النمط القيادي الليبرالي	سلبيات النمط القيادي الليبرالي
<p>-يسمح في سلطته للاعبيه ويكتفي بالدور الاستشاري</p> <p>-إعطاء قدر كبير من الحرية للاعبين خاصة في الحصص التدريبية</p> <p>-مسايرة اللاعبين في ميولهم ورغبات.</p> <p>-يحاول أن يرضي جميع اللاعبين رغم استحالة ذلك أحيانا.</p> <p>-يكثر من شرح وتبرير مواقفه للاعبيه.</p> <p>-يرفض معاقبة لاعبيه وكثير التسامح معهم.</p> <p>-يتفاعل بصورة كبيرة مع لاعبيه.</p> <p>-يرفض استعمال أسلوب التهديد والوعيد.</p> <p>-تنعدم الصرامة والجدية في تصرفاته.</p> <p>-يفرط في مراعاة ظروف لاعبيه على حساب مهامه وعمله.</p>	<p>-تنمية المهارات القيادية لدى اللاعبين وإمكانية بروز قيادات بينهم.</p> <p>-تطور المستوى الفردي للاعبين.</p> <p>-الحيوية الكبيرة التي تميز التدريبات.</p> <p>-تعويد اللاعب على الاعتماد على نفسه وتحمل مسؤولياته</p> <p>-تمنح للاعبين حرية كبيرة للمبادرة والابتكار.</p> <p>-زيادة ثقة اللاعبين بأنفسهم.</p>	<p>-عدم وضوح المهام والواجبات.</p> <p>-ضعف في تماسك الفريق نتيجة كثرة الصراعات بين اللاعبين بسبب ممارستهم القيادة والتوجيه والانتقاد لبعضهم.</p> <p>-صعوبة في التحكم في اللاعبين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.</p> <p>-عدم أخذ اللاعبين لنصائح المدرب بعين الاعتبار لضعف ثقتهم فيه.</p> <p>-ضعف الانسجام والتكامل بين اللاعبين خلال المباريات.</p> <p>-كثرة الفوضى والضجيج في الحصص التدريبية.</p> <p>-اختلال في مواقيت ومواعيد التدريب وكثرة غيابات اللاعبين.</p> <p>-ثقة مفرطة لدى اللاعبين وحرية في التعبير.</p> <p>-اعتماد اللاعبين على اللعب الفردي في مقابل اللعب الجماعي.</p>

## أشكال قيادة المدرب الليبرالي:

يمكن أن نميز شكلين للمدرب الليبرالي:

\*المدرب الليبرالي المنضبط ( المؤقت ): وهو المدرب الذي يتحكم في فترة الحرية المطلقة للاعبيه ويستعملها لتجاوز فترة أو ظروف معين ، وبذلك يحافظ على انضباط لاعبيه واحترامهم له.

المدرب الليبرالي المتسيب ( الدائم ): وهو الذي يعطي الحرية المطلقة للاعبيه طيلة فترة وجوده معهم ، وقد يفقد انضباط اللاعبين واحترامهم له.

## ❖ تصنيفات أخرى لأنماط القيادة لدى المدربين:

ويضيف حسن علاوي إلى التصنيف السابق تصنيفين آخرين وذلك اعتمادا على مجالات أخرى وهما:

1 - في مجال تخطيط وتنفيذ التدريب : يمكن التمييز في هذا المجال بين الأنماط الثلاثة التالية:

1-النمط علمي نظري:ومن أهم ملامحه ما يلي:

-يقوم بتخطيط وتنفيذ التدريب طبقا لأسس العلمية وكما هو م دون في المراجع العلمية . القيام بإجراء التجارب على اللاعبين ومحاولة تطبيق المبادئ النظري على المواقف العلمية . الإلمام غالبا بلغة أجنبية والإطلاع

المستمر على أحداث المعارف والمعلومات العلمية في مجال تخصصه وفي مجال بعض العلوم المرتبطة بالتدريب الرياضي.

-الإكثار من المحاضرات النظرية والشرح والتفسير ومحاولة إكساب اللاعبين بعض المعارف والمعلومات المرتبطة بالتدريب الرياضي والمنافسات الرياضية - . القيم بعمل سجلات وملفات لتخطيط التدريب الرياضي والمنافسات الرياضية وكذلك سجلات وملفات لتسجيل الحالة البدنية والمهارية والخططية والاجتماعية للاعبين

## المحور السابع :

### التخطيط والقيادة الرياضية الفاعلة

#### ❖ علاقة التخطيط بالقيادة الفاعلة.

التخطيط هو الوظيفة الأولى للقيام بأي نشاط و هو تحليل للبيانات عن الماضي ولإتخاذ قرارات في الحاضر و التنبؤ بالمستقبل كما هو القدرة على اختيار بين بدائل متعلقة بأهداف وسياسات و خطط و ارمج لتحقيق هذه الأهداف ويرتبط التخطيط بما هو متاح من زمن ويرى البعض انه عبارة عن عملية التفكير التي تسبق اتخاذ القرار. ومنه : التخطيط يعتبر من الانشطة الأساسية للقيادة كما انه احد وظائفها الأساسية للقائد هو في الأصل مخطط ومن المنطق قبل ان يبدأ القائد في أداء العمل إن يجيب على التساؤل التالي : ما هي الأهداف المطلوب تحقيقها وكيف؟

#### 1-تعريف الهدف:

هو الشيء الذي يجب انجازه أو تحقيقه من المجموعة في فترة زمنية محددة في مكان محدد ، ويجب إن يكون هذا الهدف):نبيل منصوري ، 2017

-محدد.

-امكانية تحقيقه.

-مكتوب وم وثق.

-يقبل القياس والتقييم.

#### 2-مفهوم التخطيط:

هو التقرير المسبق لما يجب عمله وكيف يتم ومن الذي يقوم به أو هو عملية سيكون عليه المستقبل والاستعداد له.

#### 3-أهمية التخطيط بالنسبة للقائد:

-يظهر الأهداف بوضوح مما يسهل عملية تحقيقها.

-يساعد على تحديد المدخلات كما ونوعا.

-يساعد على تحديد مسار التنفيذ.

-يساعد في تحديد الوضعية الحالية.

الخطوة الثالثة : تحديد نقاط القوة والضعف.

الخطوة الاربعة:اختيار السلوك المناسب في الموقع المناسب.

## 5-مبادئ التخطيط التي يجب إن يتحلى بها القائد:

-المرونة.

-التحقق من صحة الإحصاءات والبيانات المعتمدة.

-عدم الانف ا رد في وضع الخطط.

-المشاركة الجماعية في عملية التخطيط.

-التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة.

-الاعتماد على التخطيط الشامل الذي لا يعتمد على جانب واحد وهذا بهدف م ا رعاة

الظروف المتاحة.

## 6- عناصر التخطيط الأساسية :تتمثل هذه العناصر في ما يلي :

### 6-1الأهداف : هي بيان بالنتيجة المطلوب تحقيقها خلال فتره زمنية محددة و يمكن

قياسها.

### 6-2السياسات:هي نوع من أنواع التخطيط تستخدم لإرشاد وتوجيه عملية اتخاذ الق ا ر ا رت

في مختلف المستويات الإدارية و هي الوسيلة أو الطريقة التي تحقق الهدف المنشود.

### 6-3إجراءات : هي خطط تشمل تفاصيل أكثر تحديدا من تلك التي تتضمنها السياسات

السياسات ترشد الأفراد إلى ما يجب عمله وما لا يجب عمله أما الإج ا ر ا رت فتتضمن وصف دقيق للاجابة على:

### \*كيف متى ومن:

-كيفية تنفيذ العمليات.

-متى زمن التنفيذ.

-من المسؤول عن التنفيذ.

### 6-4الجداولا لزمونية:هي التي توضح فيها كافة الانشطة الأساسية التي يجب تنفيذها مع الأخذ في الحسبان

تحديد الوقت المتوقع لكل عملية.

### 6-5المي ا زنيات التقديرية:هي عبارة عن قائمة الاحتياجات المستقبلية للمنظمة التي تغطي كل أو بعض

أنشطتها في ف ت رة زمنية محددة.

## 7-فعالية القيادة من خلال التخطيط:

-الاهتمام بالتطور الشامل و والمتزن للمرؤوسين.

-الاعتماد على الخطط الرئيسية والفرعية للوصول إلى الهدف.

-الاعتناء بالسلوك القيادي المتعلق بالعمل و المتعلق بالعلاقات الانسانية.

-عدم وجود أسلوب واحد صالح لكل المواقف.

-الاعتماد على أسلوب الإرشاد والتوجيه في العلاقات الإدارية\_\_.

التخطيط يعتبر من الأنشطة الأساسية للقيادة كما أنه أحد وظائفها الأساسية. فالقائد هو في الأصل مخطط , ومن المنطق قبل أن يبدأ القائد في أداء أي عمل من الأعمال أن يحاول الإجابة على السؤال التالي : ماهي الأهداف المطلوب تحقيقها أو هي النتائج التي ينبغي التوصل إليها .

### مفهوم الهدف :

الشئ الذي يرى القائد الرياضي أنه ينبغي تحقيقه أو انجازه في فترة زمنية محددة , أ, هو محاولة تحقيق مستوى معين من التقدم أو الإتقان في عمل ما في غضون مساحة زمنية محددة . Goal يقصد بالهدف إن الهدف هو منشط لسلوك الأفراد عند محاولة تحقيقه . كما أنه يوجد تركيز انتباههم لمحاولة انجازه بأكبر قدر من الفاعلية وفي الزمن المحدد ويعني جهودهم بصورة تساعد على بذل المزيد من الجهد والمثابرة والاستمرارية حتى تحقيق الهدف . كما أن تحقيق الهدف يسهم في الحساس والشعور بالرضا والثقة بالنفس والفاعلية السارة الايجابية .

### المبادئ الأساسية لوضع الهدف :

يمكن تلخيص المبادئ الأساسية لوضع الهدف بما يأتي :

1. محددة بدقة .
2. من الممكن تحقيقها .
3. مقبولة من التابعين .
4. مرنة .
5. من الممكن قياسها وتقييمها .
6. معرفة نتائج تحقيقها .
7. مكتوبة وموثقة .

### توجيهات تطبيقية لفاعلية القيادة الرياضية:

1. لا يوجد طريق واحد يصلح في جميع المواقف .
2. القائد الرياضي الفاعل يعدل طريقته للوفاء بحاجات التابعين .
3. التوازن ما بين السلوك القيادي المعني بالمهمة والمعني بالعلاقات .
4. القائد الرياضي الفاعل لا يحتاج لاستعراض نفوذه لاكتساب الاحترام .
5. القائد الرياضي الفاعل يهتم بالنمو الشامل المتزن للتابعين .

## المحور الثامن :

### القائد الرياضي

الفرد في الجماعة الذي يوجه وينسق الأنشطة المرتبطة بالجماعة لتحقيق أهدافها , وهو الفرد اي يمتلك أكبر قدر من النفوذ والتأثير على أفراد الجماعة مقارنة بغيره من الأفراد .

#### النفوذ والتأثير القيادي :

إن جوهر القيادة يتمثل في التأثير على التابعين أو المرؤوسين أو اللاعبين . كما أن القيادة هي الاستخدام الحكيم للنفوذ والتأثير .

والنفوذ والتأثير في المواقف القيادة لايحدث في اتجاه واحد بل يتضمن التأثير المتبادل من القائد للتابعين ومن التابعين للقائد .

#### وفي إطار ذلك يمكن التمييز بين :

يتضمن نفوذ وتأثير القائد على التابعين الجوانب التالية :

النفوذ الشرعي :مصدر هذا النوع من النفوذ أو التأثير هو "المركز الرسمي" الذي يحتله القائد في المنظمة أو الهيئة وموقعه من خط السلطة الذي يناسب من أعلى إلى أسفل في التنظيمات الإدارية

نفوذ المكافأة :يعتمد النوع من النفوذ على قدرة القائد في التأثير على أفراد المجموعة مستخدما وسيلة المكافأة أو الإثابة أو أي وسيلة أخرى من وسائل الترغيب التي تجعلهم يستجيبون للقائد لما قد يعود عليهم من فوائد أو منافع شخصية سواء أكانت مادية أم معنوية .

نفوذ الإكراه :هذا النوع من النفوذ يقصد به امتثال وإذعان أفراد الجماعة للقائد كنتيجة للخوف المرتبط بتوقعات الأفراد بأن قصورهم عن إنجاز الأعمال أو الواجبات أو عدم الإجابة أو عدم طاعتهم للتوجيهات والأوامر أو القرارات سوف يترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي الذي يلحق بهم.

نفوذ الخبرة :المصدر الأساسي لهذا النوع من النفوذ هو المهارات أو القدرات أو الخبرات الإدارية أو الفنية أو العلمية في مجال عمل الجماعة والتي يمتلكها القائد وقد يتميز بها عن غيره من أفراد الجماعة .



نفوذ المرجع: يتمثل هذا النوع من النفوذ في إعجابا وتعليق أفراد الجماعة بالقائد وعاطفتهم الايجابية نحوه أو إعجابهم بسمات أو صفات شخصية معينة يتسم بها القائد وتميزه عن غيره من أفراد الجماعة وهو الأمر الذي يجعلهم يتمثلون لأوامره ويحاولون إرضاءه ويعتبرونه الذي يقلدونه في السلوك الذي يسعى لتنميته لديهم ويحاولون التمسك بالقيم والمبادئ التي يعتنقها .

نفوذ الإقناع: يقصد بنفوذ الإقناع نوع التأثير الذي يستخدمه القائد لكي يحاول بصورة منطقية إقناع التابعين أو المرؤوسين واللاعبين بأن إشباع حاجاتهم أو تحقيق أهدافهم وتحقيق أهداف الجماعة يتطلب أنواع معينة من السلوك أو الأداء .

نفوذ غرس الأفكار: يقصد بنفوذ غرس الأفكار محاولة القائد غرس بعض المعتقدات أو القيم المعينة في أذهان ووجدان التابعين أو المرؤوسين أو اللاعبين لاستخدام في عملية التأثير على سلوكهم .  
ومن أمثلة تلك المعتقدات والقيم والاتجاهات التي يمكن غرسها للاعبين الرياضيين: احترام الحكام وطاعة المدربين وإنكار الذات من أجل مصلحة الفريق والولاء للجماعة وغير ذلك من القيم والاتجاهات التي يمكن أن تسهم أداء السلوك المطلوب .

نفوذ مطابقة القرار: يستطيع القائد الرياضي أن يؤثر على التابعين أو المرؤوسين أو الرياضيين عن طريق اشتراكهم في اختبار القرارات المطلوبة تنفيذها , إذ أن عملية مشاركتهم في اتخاذ القرار واقناعهم الشخصي بضرورة تنفيذه تعتبر من العوامل المساعد أو الهامة في التأثير الإيجابي على سلوك وحماسهم لأداء السلوك المطلوب أو المهام الموكلة إليهم .

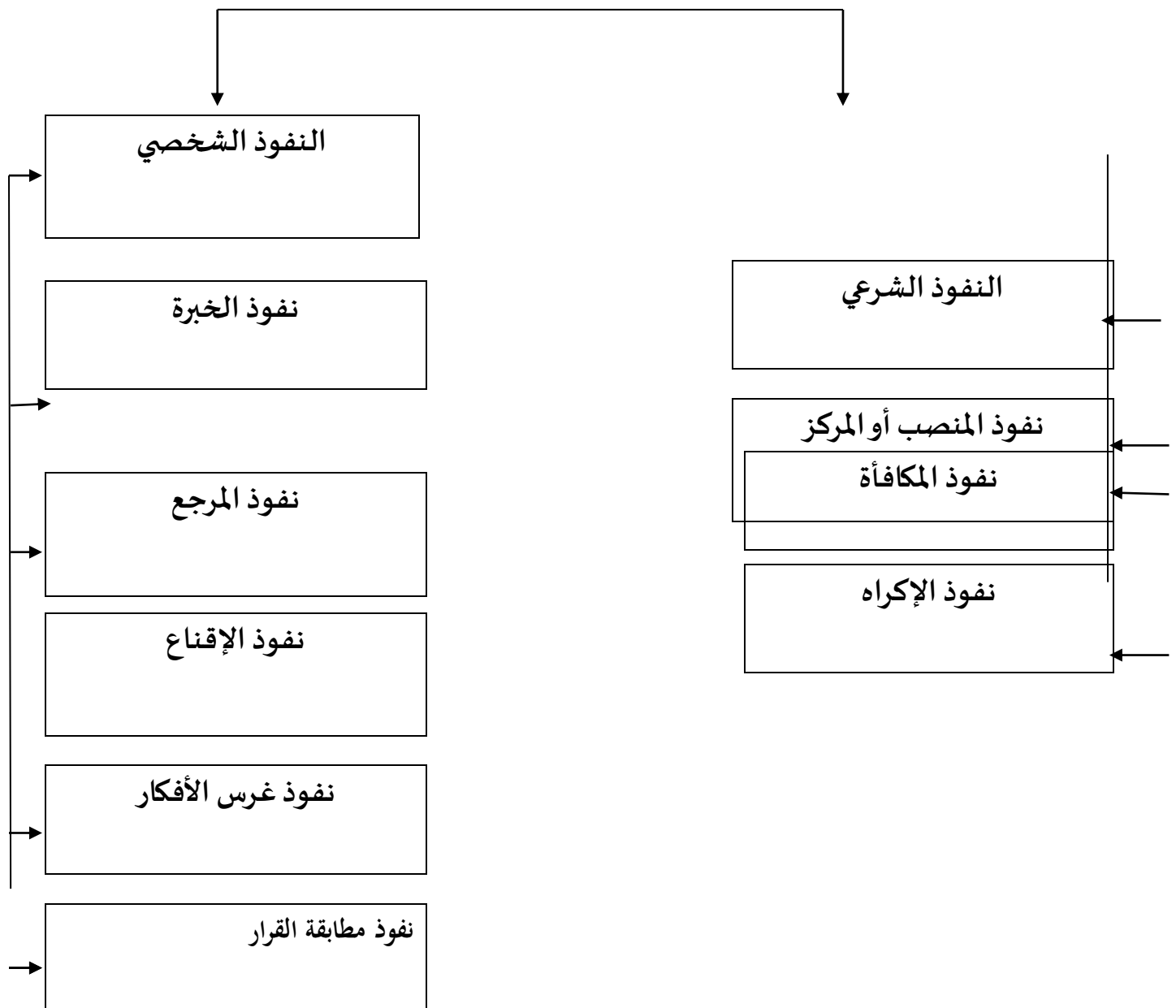
-ويمكن تصنيف الأنواع (أنواع النفوذ) السابق ذكرها لنفوذ القائد على التابعين أو اللاعبين إلى تصنيف هامين هما :

-نفوذ المنصب أو المركز .

-النفوذ الشخصي

## نفوذ القائد الرياضي

وكما في الشكل الآتي:



## أنواع نفوذ التابعين على القائد :

يطلق أحيانا على هذا النوع من النفوذ أو التأثير مصطلح "النفوذ أو التأثير المضاد" ولعل أه مصدر لهذا النفوذ المضاد هو حقيقة أن القائد يعتمد بالدرجة الأولى على التابعين في تحديد أهداف الجماعة أو الفريق , وفي ضوء ذلك يمكن تصنيف التابعين على القائد على النحو التالي :

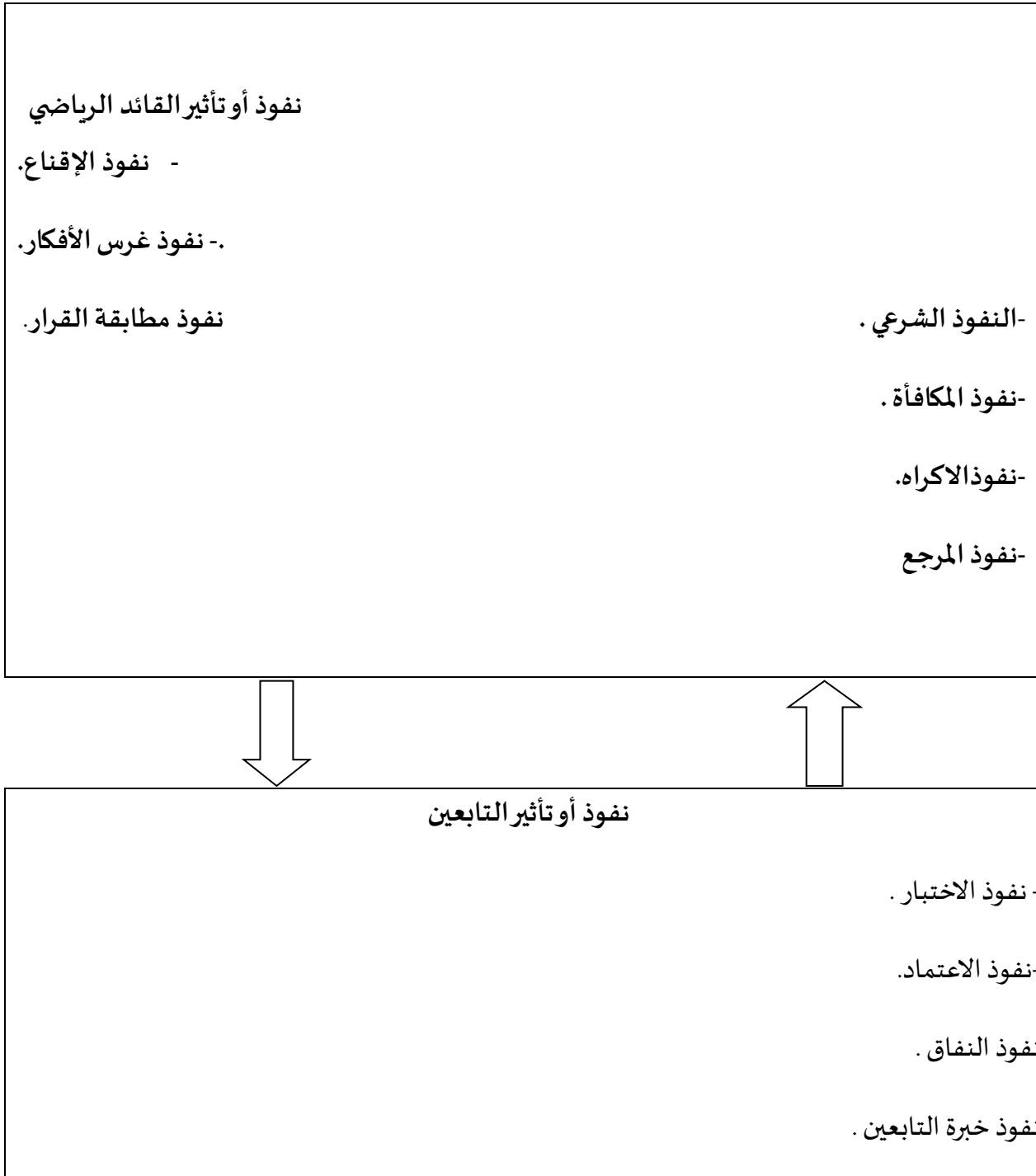
**نفوذ الاختيار:** في بعض المنظمات أو المؤسسات أو الهيئات الرياضية يتم اختيار القائد عن طريق لانتخاب من التابعين , وفي مثل هذه الحالة يمكن للتابعين ممارسة نفوذهم على القائد سواء بانتخابيه أو عدم انتخابيه كما قد يكون بمقدورهم حجب الثقة عنه أو استبداله .

**نفوذ اعتماد القائد على التابعين :** في هذه الحالة يعتمد القائد على التابعين في تحقيق أهداف الجماعة .وعلى ذلك فإن نجاح التابعين في تحقيق هذه الأهداف يساعد على نجاح القائد .وعلى العكس من ذلك فإن تدمير التابعين أو تكاسلهم قد يشكل ضغطا على القائد وينتج عنه فشل القائد .

**نفوذ النفاق :** قد يحدث مثل هذا النوع من النفوذ أو التأثير المضاد عن طريق قيام بعض أفراد الجماعة بإظهار الموافقة والولاء للقائد والتظاهر بأداء ما يطلب منهم باستخدام أسلوب الثناء والرضا عن كل ما يقوم به القائد كنوع من أنواع سلوك النفاق وبالتالي إمكانية كسب الرضا وعطف وحب القائد ومن ثم محاولة التأثير على قراراته .

**نفوذ الخبرة بالقوانين واللوائح :** في بعض المنظمات ذات اللوائح والقواعد التنظيمية المتعددة تصبح معرفة التابعين وخبرتهم الطويلة بهذه القواعد واللوائح مصدرا من مصادر نفوذهم المضاد على القائد وخاصة بالنسبة للقائد الجديد الذي لم يكتسب بعد خبرة المعرفة التامة بهذه النظم واللوائح .

والشكل التالي يوضح نظام التأثير والنفوذ في مجال القيادة الرياضية , ويلاحظ أن هنالك تأثيرا متبادلا بين القائد الرياضي والتابعين إلا أن مجال نفوذ القائد الرياضي يكون أقوى أثرا .



نظام النفوذ والتأثير في مجال القيادة الرياضية بين كل من القائد والتابعين .

## ❖ صفات القائد الناجح

يمكن تلخيص صفات القائد الناجح بمايلي :

- 1-العقيدة الصحيحة : وهي تؤدي إلى الإيمان بالعمل الذي يقوم به القائد .
- 2-الاستناد إلى الحقائق : لان القائد يحرص على أن يتأكد من الحقائق والدلالة الثابتة .
- 3-الشورى : لان صفة القائد أن يتشاور مع الآخرين ولا يتخذ القرارات المهمة لوحده .
- 4-الفطنة وبعد النظر:وهي من صفات القائد ويجب أن يكون القائد حكيما في تصرفاته سريع الفهم والإدراك
- 5-الحرص الشديد : ينبغي على القائد الجيد أن لا يتعجل في اتخاذ القرار.
- 6-الشجاعة : من صفات القائد الجيد هي الشجاعة في مواجهة المواقف الصعبة .
- 7-القابلية البدنية : ويعني اللياقة البدنية والسلامة الجسمية والصحية.
- 8-القدرة على تحمل المسؤولية : أن يكون ذا شخصية قوية لا تنهار أمام المسؤوليات ويواجه المشاكل بكل ثقة بالنفس.
- 9-معرفة الأصول العلمية للإدارة .
- 10 - العقلية المنظمة تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب وتنسيق .
- 11- الشعور الإنساني في المعاملة مع الآخرين .
- 12-القدرة على نقل ثقة الآخرين.
- 14-الشخصية النافذة التي تستطيع أن تفرض نفسها على غيرها .
- 15-الماضي الناصع في حياته الخاصة

## المحور التاسع :

### المسايرة والمغايرة وعلاقتها بالشخصية القيادية

لكل شخص منا سلوك يميزه عن الآخرين بداية من طريقه الأكل و نهاية التعامل مع الآخرين. نقصد بالمسايرة و المغايرة ذلك التنوع السلوكي الذي يصدر عن الفرد في الجماعة صغي رة كانت أو كبي رة عندما تمارس هذه الجماعة عليه ضغطا أو عندما يكون هناك ص ا ر ع بينا ل ق و ة الداخلية للفرد وبين الضغوط التي تصدر عن الجماعة. أو المجتمع الذي تحاول أن يدفعه لأن يدرك ، أو يحكم أو يقوم أو يعتقد أو يتصرف في اتجاه مخالف لذلك الذي توجهه إليه تلك الق و ة الداخلية عنده وللمسايرة عدة أنماط نذكر من بينها:

-مسايرة الآخرين واتجاه الشخص يريد ذلك.

-مسايرة الآخرين و إتجاه الشخص الداخلي يعارض ذلك.

أما المغايرة مختلفة وقد تكون الاستقلالية في ال أري نوعا من المغايرة و ليست كل مغاي رة استقلالية، فال أري يستند و يحتكم إلى وجهة نظر يحكمها المنطق والمغايرة نوع من العناد و منه جوهر المسايرة هو الص ا ر ع بين القوه الداخلية عند الفرد و ضغوط الجماعة عندما يخضع الفرد لتلك الضغوط الصريحة أو الضمنية فان ما يميز سلوكه هو المسايرة وعندما ينزع إلى الاستقلال أو مقاومه الضغوط فان سلوكه يتميز بالمغايرة ، ظرفان متبتعدان في مواجهه ضغوط الجماعة ولكن بين الطرفين مستويات وأبعاد شتى من السلوك

#### 1-المسايرة المفرطة أو الامعية:

في هذا النوع من المسايرة يسلم الفرد ذاته كلية للجماعة ولا

يكاد يمارس أو يريد أني يمارس ما يخالفها أدنى مخالفة بل قد يستمسك بعقائدها بدرجة

كبيرة من التعصب و التصلب ولا يكف عن تعصبه وتصلبه حتى بعد أن تغير الجماعة

عقائدها واتجاهاتها

#### 2-المسايرة :المقصود بها أن يحكم الفرد ويعتقد ويتصرف متفقا مع أحكام وعقائد وتصرفات الجماعة

في هذا المستوي يستجيب الفرد لضغوط الجماعة بالتحرك في اتجاه المشابهة لها دون ما تطرف أو مغالاة كما في المساييرة المفرطة ودون أي تنافر بين ما يظهر وما يبطن

3-المساييرة الظاهرية أو النفعية: في هذا المستوى من المساييرة نجد أن الفرد يتفق مع الجماعة ظاهريا بينما يبقى مختلفا عنها داخليا ويختلف هذا المستوى عن المساييرة ألحققة السابقة في انه لا يتوفر فيه الاتفاق داخليا وخارجيا أي لا يكون فيه تطابق بين ما يبديه الفرد وما يخفيه

#### 4-اللامساييرة :

ويشير هذا المستوى إلى الحياد في مواجهة أحكام الجماعة وعقائدها ومعاييرها وتصرفاتها هنا لا يساير الفرد ولا ينصاع ولا يقف ضد ضغوط الجماعة

#### 5-المضادة :

في هذه الحالة يقف الفرد متحديا الجماعة ومعارضياها بشكل ايجابي أي أنه لا يقاوم ضغوط الجماعة عليه فحسب بل يسعى إلى توسيع العداء والعناد والخروج المقصود إذن المضاد هو مخالف O على ما تعارف عليه ويكون في الوقت ذاته مسايا ر لجماعة أخرى لجماعة ومساير لجماعة أخرى

#### 6-الاستقلال :

ويتميز هذا المستوى عن المساييرة المضادة بان الفرد هنا يقرر بنفسه و لنفسه مسار حكمه وعقيدته وتصرف من غير ما خضوع مستسلم للجماعة ولا تمرد جامع عليها أي أن موقفه يتميز بإيجابية اكبر منه في حاله اللامساييرة.

#### 7-الاغتراب :

عندما لا يستطيع الفرد أن يساير فيخضع لضغوط الجماعة ولا يقف موقف المضادة أو المقاومة أو المعارضة ولا موقف الاستقلال ولا ينصاع لضغوطها ظاهريا ويخالفها داخليا ولا أن يثبت على موقف حياد إا زئها عندما يحمل نفسه ويحيي ذاته و اراء حدود الاغتراب.

ملاحظه من خلال ما سبق ذكره نجد عندئذ أن القائد يؤثر ويتأثر بالمساييرة والمغايرة بإعتباره فرد في الجماعة وهذا يظهر من خلال اتخاذ لقا رارت تكون مع أو ضد أفكار معينة تدور في فلك المجتمع الذي يعيش فيه ، وبذلك يساير بعضها أو يغاير بعضها وهذا كله يعطي شكلا لشخصية القائد في الوسط الذي يعيش فيه.

لقد ظهر من خلال التعامل مع الدراسات والأبحاث, أن معامل الارتباط بين السمات التي يتسم بها القائد وبين نجاحه في القيادة ليست على درجة عالية بحيث تؤكد أو تدعم هذه العلاقة بين السمات والقيادة الناجحة , وإذا كنا نتوقع النجاح لأحد القادة لتمييزه ببعض المميزات الخاصة في شخصية وإنما يرجع ذلك إلى أن هذه الصفات تشكل جزءا من العوامل الكثيرة المتفاعلة في الموقف القيادي .

الذي وضع مجموعة من السمات الواجب توفرها في القائد الجيد , ونستطيع إيجاز هذه السمات على الوجه الآتي :

-من الناحية العقلية والمعرفية : ويتميز بدرجة ذكاء عالية , التزويد بالقيم واحترام معايير وواجبات القيادة الناجحة .

-من الناحية الانفعالية : وتشمل الثبات الانفعالي , النضج الانفعالي مما يجعل التابعين يثقون به قوة الإرادة ليزيد أعضاء المنظمة إرادة وحماسا للتقدم , الثقة في النفس والقدرة على ضبط النفس والتحكم في الانفعالات .

-من الناحية الاجتماعية : وتتمثل في القدرة على التفاعل والتعامل مع الآخرين الإنصاف والتفاعل مع مشكلات الجماعة ليحدث جوا من التآخي , أيضا روح الفكاهة والمرح كي لا يعطي انطبعا سلبيا في نفسه , مراعاة مشاعر الجماعة , وأن يبتعد عن القساوة بل التواضع في التعامل مع أفراد الجماعة



## المحور العاشر:

### عوامل نجاح عملية القيادة.

إن نجاح أي قائد في قيادته للجماعة يؤدي حتما إلى نجاحه في بلوغ أهداف هذه الجماعة ولنجاحه في عملية القيادة لابد من توفر عوامل هي :

#### ❖ اتجاه يرى أن القيادة تعتمد على سمات شخصية معينة :

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن النجاح في القيادة يتوقف على خصائص معينة وسمات خاصة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره وقد ركز أصحاب هذا الاتجاه على الخصائص الجسمانية لظروف بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف أو الإطار الثقافي والحضاري الذي يعيش فيه .

ونجد –وليام هنري –الذي خرج بمجموعة من السمات الواجب توافرها في القائد الجيد ونوجز هذه السمات في مايلي :

–من الناحية الجسمانية :وتشمل الطول والقوة العضلية والحيوية والنشاط والحركة .

–من الناحية المعرفية :تشمل درجة ذكاء عالية ,التزود بالقيم واحترام معايير الجماعة الثقافية والفكر الناضج – سعة الأفق وتنوع الاطلاع والخبرات.

–من الناحية الاجتماعية :التعاون , القدرة على التفاعل والتعامل مع الآخرين الإنصاف والتفاعل مع الجماعة , روح الفكاهة والمرح , مراعاة مشاعر الجماعة التواضع في التعامل مع أفراد الجماعة وبعض السمات العامة مثل حسن المظهر , النظام والحرص على مصلحة الجماعة.

#### ❖ اتجاه يرى أن الموقف يخلق قيادة معينة:

يرى أصحاب هذا الاتجاه بأن الموقف هو الذي يتطلب قيادة معينة , أي أن ملابسات الموقف هي التي تتطلب صفات خاصة في القائد , ويلاحظ على هذا الاتجاه أنه نقيض الاتجاه السابق الذي جعل القيادة ترتبط بالسمات الشخصية للقائد ,ونستطيع أن نوجز هذا الاتجاه في العناصر التالية:

-من الممكن أن يكون كل فرد في المجتمع وفي موقع عمله صالحا للقيادة إذا ما أتيحت له فرصة الموقف الذي يمارسه , إلى جانب وفرة خاصة تمكنه من الممارسة .

-يؤكد أصحاب هذا الاتجاه على أهمية التدريب على خاصة وقد وجه لأصحاب ÷ذا الاتجاه النقد لأصحاب نظرية السمات , أولئك الذين يتصورون أن القائد موهوب , , أصبح الموقف والتدريب يمثلان المحكين الهامين في القيادة .

-أكد أصحاب هذا الاتجاه على أن حاجات الأفراد مفتاح هام في الموقف ولكي يكون القائد ناجحا لابد له أ , يساعد الأفراد على تحقيق وإشباع الحاجات .

-يرفض أصحاب هذا الاتجاه المبدأ الذي يقول " الرجل المناسب للموقف المناسب " .

وهذا الاتجاه لا ينكر أهمية الصفات الشخصية للقائد , ولكنه يعطي الموقف وعناصره اعتبارا هاما .

### ❖ اتجاه يرى أن التفاعل أساس القيادة:

يتصف هذا الاتجاه بالدينامية ويقوم على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسة في القيادة فنجده يربط بين الاتجاه الأول للسمات الشخصية والاتجاه الثاني وهو الاتجاه الموقفى بتفاعل دينامي , وبهذا التفاعل يتحقق هذا التكامل بين المتغيرات التي قد تدخل في القيادة مثل : شخصية القائد وما يجب أن يتوفر فيها من عناصر الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وحاجاتها ومشكلاتها , العلاقات الموجودة بين الأشخاص وأهدافها , والمواقف والعوامل المتدخلة في إحداث هذه المواقف .

-ويلاحظ من خلال هذا المفهوم للقيادة على أنه يؤكد على أهمية التفاعل بين الأفراد وعلى ضرورة تحقيق هذا التفاعل , وكيف أن القائد وهو يحقق هذا التفاعل يدرك مشكلات الجماعة فيتعرف على مشكلاتها وأهدافها فيعمل بقدر تفاعله مع الأفراد على حلها .

### أهمية القيادة في حياة الجماعة:

إن القادة يلعبون دورا أساسيا في تحديد أهداف الجماعة وفي وضع قيمها ومعاييرها وثقافتها كما يضعون خطط النشاط المختلفة لجماعتهم , وبالطبع الجماعة تعود هامة لأنها عي التي تقبل القيادة أو ترفضها وعلى ذلك لابد أن يعمل القائد على إشباع حاجاتهم ففي بعض المواقف قد تتطلب الجماعة قائدا يشعرها بالحب والحنان والدفء , والأبوة وفي مواقف أخرى قد تكون القيادة خطرا داهما يهدد حياة الجماعة فتتربغ في قائد حاسم وحازم ولو

كان عدوانيا وعلى ذلك فمعرفة القائد ونوعيته تكون بتحديد الحاجات المادية والاجتماعية والسيكولوجية , وبذلك نحدد نوع القائد المناسب .

وتظهر القيادة ظهورا تلقائيا بين الجماعات حينما يميل التأثير في الجماعة إلى الاستمرار في يد شخص معين أو عدد قليل من الأشخاص ولا يبقى التأثير مشتتا بين جميع أعضاء الجماعة , وكلما زاد حجم الجماعة وتشعبت وظائفها كلما ظهرت الحاجة إلى وجود عدد كبير من القادة الذين ينظمون شكلا هريا للقيادة بحيث يكون في أعلى هذا الشكل الهرمي القائد الأول , يليه طبقات أخرى من القادة في المرتبة الثانية والثالثة وهكذا حتى ينتهي الهرم بالقاعدة حيث يوجد فيها الأتباع وتعد القيادة ضرورية بالنسبة إلى تكوين الجماعات ولاستمرار بقائها :  
وتمر كل جماعة بأحداث داخلية وخارجية , ترتبط بعلاقات الأعضاء بعضهم البعض الآخر وتتصل بعلاقات الجماعة الأخرى الموجودة في المجتمع , لهذا تجد نفسها مضطرة إلى اختيار رائد يدفعها إلى الأمام , ويمثلها أحسن تمثيل في غيرها من الجماعات ويعمل معها في حكمه لمواجهة ما يمر بها من أحداث داخلية وخارجية ما يضمن تقدمها ونهوضها وتجنبها عوامل الضعف والتفكك .

## المحور الحادي عشر :

### سمات القائد واختياره

#### ❖ بعض السمات العامة :

وتشمل حسن المظهر, النظام والحرص على مصلحة الجماعة والمحافظة على وقت الجماعة , وحسن السمعة , التمتع بعادات شخصية حسنة , والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية .

وعلى الرغم من تعدد هذه السمات إلا أننا لا نستطيع اعتبار أن هناك سمة واحدة في مقدورها أ، تخلق القائد الناجح , بل من تفاعل هذه السمات , هناك نقطة لا بد أن نشير إليها هي أن أداء الأفراد يتحسن في ظل القيادة المبتكرة الخلافة التي تستطيع دفع الأفراد للعمل واستثارة جهودهم والتنسيق بينها وتفجير طموحهم .

والقائد في نظر بعض من كتبوا على القيادة يجب أن يحرص على وجود مسافة اجتماعية مناسبة بينه وبين رؤوسيه , وأن يتحكم في عواطفه وأن يحتفظ بالاحترام لنفسه وللأفراد في المنظمة التي يرأسها وأن يعمل على إيصال هذه الأهداف لكل فرد في المنظمة , ويجب أن يستمع للنصح والمشورة قبل اتخاذ القرارات , ويجب أن يضع نظام ليتأكد به من تطبيق القرارات وتنفيذها .

#### طرق اختيار القائد:

هناك طرق عديدة لاختيار القائد وأهمها زج المدرب في ميادين النشاط العملي وفرض الجانب التطبيقي كجانب أو كمادة أساسية لاختيار مدى قيادته عبر أنشطة وفعاليات ومواقف تؤثر على مدى وضوح هذه القيادة ولخص "طارق البدري" هذه الطرق في (طارق عبد الحميد البدري. 2001, ص 65-67) .

-الاختبارات النفسية :الاختبار باستخدام الاختبارات النفسية (الذكاء ,الشخصية ,التوافق النفسي , الضبط الانفعالي ,الاتزان..) يتم تحديد الاختبار وفق كل موقف معين أو غرض معين .

-المقابلة: وهي وسيلة من وسائل الاختبار القيادي, ويتوقف هذا على مهارة القائم بالمقابلة والفرص لملاحظة المرشح, ولذلك يصعب التنبؤ بصيغة المقابلة ولكن يمكن التغلب على ذلك بتكرار المقابلة .

-اختبارات المواقف: لدراسة القيادة واختبار القادة , يوضع عدد من الأفراد في موقف أو مواقف محددة , ثم يقومون فيه بسلوك اجتماعي , كمناقشة موضوع أو حل مشكلة , بشرط ألا يعطي فرد منهم أي مسؤولية , ثم يرصد من هو الأكثر تأثيرا في سلوك الآخرين فيكون هو القائد , تعتبر هذه الطريقة أفضل من اللجوء إلى الاختبارات الشخصية أو تقدير السمات , لأن القيادة تختلف من موقف لموقف ومن جماعة أخرى وهذه الاختبارات الموقفية تمثل تقدما مرضيا في أساليب اختيار القادة .

-التعيين: يتولى شخص أو جماعة تشغل مركز القيادة تعيين القائد في الوظيفة وهذا هو الأسلوب المتبع في أجهزة التنفيذ .

-الاختيار: حيث تتولى الجماعة أو هيئات أو لجان محددة ومتخصصة في اختيار القادة من بين عدد المرشحين ويتم اختيار القائد وفق القدرة على القيام بعمل محدد في الجماعة.

-الانتخاب: حيث تنتخب الجماعة قائدها بالأسلوب الذي تراه مناسبا لتحقيق أغراضها .

-التأثير الاجتماعي : يتم اختيار القائد من قبل الجماعة على أساس التأثيرات الاجتماعية والوزن النوعي والكمي للخط الذي ينتهي إليه المرشح , وقد يكون بسبب النسب أو التعاطف بتأثير ثقل الموقف الاجتماعي .

-التأثير الاقتصادي والنفوذ: حيث يتم اختيار القائد لتأثيره ونفوذه الاقتصادي باعتبار أن بعض مقاليد القوة تتوفر لديه , كالمواقع والمركز المالي والتأثير عبر نفوذه الشخصي في طبقات المجتمع المؤثر لمواقع السلطة العليا.

من الواضح أن نوعية الأشخاص الذين يصبحون قادة أو يستمرون قياديين تحددتها غايات الجماعة وظروفها IB وتكوينها فمن المعتقد مثلا أن تفوق القائد في أي سمة عمن سواه لا يجب أن يكون كبيرا جدا وتصدق هذه القاعدة حتى على سمات الذكاء وهي سمة من المعروف أن زيادتها تعني زيادة كفاءة الجماعة ويعلق "جيب" على هذه التمايز في اختيار القادة : "تفترض هذه الشواهد أن كل زيادة في الذكاء تعني أحكاما أكثر تعقلا , لكن الحشود تفصل أن يحكمها أفراد أكثر قابلية للفهم مهما كانوا أقل عقلانية.

## خصائص النفسية للقائد في المجال الرياضي :

- ✓ حسن المظهر يتمتع باللياقة البدنية .
- ✓ حسن الخلق يتمسك بالقيم والمبادئ.
- ✓ تمتع بقوة الشخصية والقدرة على التأثير في الآخرين وتحمل المسؤولية .
- ✓ الفطنة والذكاء والقدرة على التصرف في مواجهة المشكلات .
- ✓ القدرة على الاتزان الانفعالي وإنكار الذات.
- ✓ المشاركة الايجابية والتفاعل الاجتماعي .
- ✓ مثالا حيا للنزاهة والأمانة والسمعة الطيبة.
- ✓ أن يكون مهذبا وموضع ثقة الآخرين.
- ✓ -القدرة على تحقيق أهداف الجماعة ووضع الخطط والاستراتيجيات .
- ✓ -القدرة على اتخاذ القرار.
- ✓ -القدرة على التفكير والتحليل والتنبؤ.
- ✓ -التواضع والتحرر من الغرور والكبرياء.
- ✓ -الطموح والدافعية .
- وقد أشار محمد حسن علاوي 1998 , إلى أهم السمات الشخصية والقدرات التي يجب توافرها في لقائد :
  - ✓ الثبات الانفعالي .
  - ✓ التناغم الوجداني والتعاطف.
  - ✓ القدرة على اتخاذ القرار.
  - ✓ تحمل المسؤولية.
  - ✓ الإبداع .
  - ✓ المرونة.
  - ✓ الطموح.
  - ✓ القيادة.

## المحور الثاني عشر:

### واجبات القائد ومهاراته

#### ❖ واجبات القائد

إن البحث عن الامتياز يستوجب التعرض للمحاولات الفاشلة والتعلم منها والاستفادة بدافع الإبداع لاتخاذ القرارات, ومن هنا لابد من التعرف على الصفات الواجب توافرها في القائد ويجب أن يتحلى وقد لخصها إبراهيم المليجي في :

-التجاوب :بمعنى الاهتمام والاستجابة لحاجات الأفراد النفسية كالتقدير والاحترام والأمن .

-العمل والإنصاف: بمعنى أن يكون موضوعيا في أحكامه ,وأن يتصف بالعدل والإنصاف ,وأن لايفرق في معاملاته مع أفراد جماعته .

-الانطلاق :بمعنى الإقدام من غير تهور , والحزم من غير قوة ,والاعتناء بالذات من غير كبرياء واليقظة , وحسن التصرف والقدرة على الإنجاز ومشورة الآخرين وعدم الاستبداد بالرأي ,والمقدرة على إنجاز الأولويات دون تنازل مؤكدا أن كل أولوية تحتل الأهمية القصوى عندما يحين دورها .

-الاستقرار الانفعالي :بمعنى الهدوء والاتزان وأن تكون ردود الأفعال مناسبة للفعل وسعة الصدر والمقدرة على استيعاب الآخرين وعدم السرعة أو الحدة في الغضب,أن يكون مثالا يقتدي به .

-حب الناس :بمعنى أن يكون رحيمًا ويهتم بالغير ,ويعمل على راحتهم ولا يقسو على أبنائه ولا يتكبر ولا يتعالى عليهم , ولديه المقدرة على العطاء , ومساعدة أعضاء الفريق على النمو والنجاح وتشجيعهم على تطوير أنفسهم ودعمهم والتعاون معهم لتحقيق ذلك.

-الذكاء :حسن التصرف والوسطية في الأمور والمرونة ,والتنبؤ بعواقب الأمور .

-الكفاية والخبرة :لديه الدارية بكيفية توجيه ومساعدة الجماعة التي يعم معها في وضع البرامج وتنفيذها ,وتشخيص المشكلات والعمل على علاجها وأن يسير حسب قدرة الجماعة وأن يتدرج معهم حيث وصلوا .

-الثبات في المعاملة :أن يكون متنبأ بسلوكه من قبل الآخرين حيث أن المواقف المعينة متناسبة معها لا يوجد فيها شرط .

-الثقة بالنفس :بمعنى أن يكون واثقا بخبراته وقدراته ليكون أكثر طمأنينة وهدوء وأنه قادر على مساعدة الناس ومن ثم تنقل هذه الطمأنينة والهدوء إلى الآخرين .

-الاعتناء بالمظهر والصحة :أي أن يكون سليم الصحة , قادر على معطيات وواجبات وظيفته يؤدي ما عليه بقوة ونشاط, كما أن مظهر لائق ومناسب للجميع الذي يعمل معه فهو يهتم بمظهره في غير مبالغة ويتمسك بقيمه الخلقية والمهنية.

### مهارات القائد الأساسية:

لكي يسيطر القائد على وضعيته ويقوم بدوره على أكمل وجه بحيث يمكنه من بلوغ أهدافه بوضوح لا بد أن تتوفر لديه بعض المهارات وهي عند محمود مهدي كالآتي:

-المهارة في إنشاء علاقات قوية : حيث لابد أن يتمتع القائد بمهارة لاكتساب ود الجماعة وتقليها ومن ناحية أخرى يجب أن يرتبط بالجماعة على أسس مهنية ايجابية , كذلك يجب أن يكون القائد على مهارة كافية تجعله قادرا على مساعدة أفراد الجماعة على إقامة علاقات ودية متبادلة بينهم والمشاركة في الأهداف العامة للجماعة

-المهارة في تحليل مواقف الجماعة : وهنا يجب أن يكون القائد قادرا على تقييم مستوى الجماعة لتحديد حاجاتها , وتقدير السرعة التي تقدم بها ويتطلب هذا مهارة في الملاحظة المباشر للجماعة كأساس للحكم والتحليل , وأيضاً يجب أن يكون القائد على مهارة في مساعدة الجماعة على التعبير عن أفكارها والعم بطريقة موضوعية والتعرف على أهدافها المباشرة وإمكانياتها وحدودها كجماعة .



-المهارة في مشاركة الجماعة: يجب أن يكون القائد قادرا على تحديد الدور الذي يقوم به في الجماعة , وتحمل مسؤولياته , وتعديله إذا لزم الأمر , كذلك يجب أن يكون القائد على مهارة في مساعدة أعضاء الجماعة على المشاركة واكتشاف القادة من بين صفوفهم وتحمل مسؤوليات النشاط الذي يقومون به واتخاذ موقف ايجابي منه .

-المهارة في تفهم مشاعر الجماعة: يجب أن يكون القائد على تحكم في مشاعره الخاصة نحو الجماعة وموقفه منها , ولا بد له من دراسة وفحص كل موقف جديد بطريقة موضوعية , كذلك يجب أ، يكون القائد ماهر في مساعدة الجماعة على إطلاق مشاعرها الإيجابية والسلبية , ويجب أن يكون قادرا على توجيهها , بما يساعد على النمو والتغير .

-المهارة في تطوير البرامج :يعني ذلك أن يكون القائد قادرا على توجيه تفكير الجماعة حتى يمكن اكتشاف وتفهم الجماعة وحاجاتها , ويجب أن يكون على قدر ملائم من المهارة لمساعدة الجماعة في تطوير البرامج التي تحتاجها كوسيلة لإشباع حاجاتها .

والقلية والانفعالية والاجتماعية , ويلاحظ على هذا الاتجاه أنه أرجع القيادة إلى سمة واحدة يتميز بها القادة في كل ا-المهارة في استغلال موارد المؤسسة والمجتمع :هنا يجب أن يكون القائد ماما بالموارد المختلفة التي تستطيع الجماعة الانتفاع بها في تنفيذ برامجها وأن يكون لديه القدرة على مساعدة بعض الأعضاء بطريقة فردية واستغلال الخدمات الخاصة وتحويلها إلى المؤسسات المختلفة عندما تعجز إمكانية الجماعة على إشباع حاجاتهم .

-المهارة في التقييم :وهنا نشير إلى أ، ه لا بد أن تتوفر لدى القائد القدرة على تسجيل عمليات النمو المختلفة التي يلاحظها أثناء العمل مع الجماعة ويجب أن يكون القائد ماهرا في استخدام السجلات وفي مساعدة الجماعة على إمعان النظر في خبراتها السابقة كوسيلة لدفعها نحو النمو والتطور .

## المحور الثالث عشر :

### القيادة والحرب النفسية

الحرب النفسية هي الاستخدام المخطط له من قبل الأف ا رد للتأثير على الآخرين من اجل تحقيق الأهداف، تكون مرسومة و محدده، وفق الاعتماد على الدعاية والإعلام،

#### 1-المؤهلات الأساسية لتحقيق الأهداف في الحرب النفسية:

أ-وضوح الرؤية لأهداف الفرد القائد.

ب-معرفة بالأبعاد المحيطة والتي تتخذ في ظلها الق ا ر ا رت المصيرية

ح-معرفة جديده بالإج ا رءات التي يجب اتخاذها في هذه الفترة

د-معرفة تفصيلية بطبيعة الجماعة المستهدفة من الحرب النفسية من كل الجوانب(المعتقدات،

القيم، الاتجاهات، المشاعر، العادات، التقاليد، الخصائص البدنية و النفسية للأف ا رد، طبيعة مسرح

العمليات أو المنطقة الجغ ا رفية التي توجه إليها الدعاية،،،، إلخ)

هـ-الاستعانة بأساليب التنوع والابتعاد عن التفاصيل ال ا زئدة واستغلال التوقيت اللازم في بئالمطلوب

حتى لا يفقد مغ ا زه و أهدافه.

#### 2-أهداف الحرب النفسية:

الحرب النفسية تكون هجومية أو دفاعية أو هجومية دفاعية في أن واحد، ففي الدفاع يستعين بها القائد لتغرس

في مرؤوسيه صفه الأخ ا رر والتماسك والصلابة والعزيمة لتحقيق أهداف واحده، و وضع التدابير، المختلفة

لمحاربة وسائل الإمداد، والعمل على الحفاظ على الروح المعنوية للأف ا رد ودعم القوات الصديقة و الدفاع عن

وجهه نظرها، بينما يستخدمها القائد في الهجوم من اجل إرباك العدو وأضاف وزعزعة أف ا رده وخفض الروح

المعنوية لديهم. وبوجه عام تتمثل أهداف الحرب النفسية في ما يلي:

✓ -خفض الروح المعنوية للخصم.

✓ -التشكيك في القدا رت التي يمتلكها الخصم.

✓ -إرباك صانعي القرار لدى الخصم.

✓ -تفتيت الوحدة الموجودة لدى هذه الجهات.

### 3-أساليب الحرب النفسية:

-**الدعاية:** هي نشر معلومات حقائق أو مبادئ أو شائعات أو أكاذيب (...وفق اتجاه معين في محاولة مخططة للتأثير في الاتجاهات السائدة.

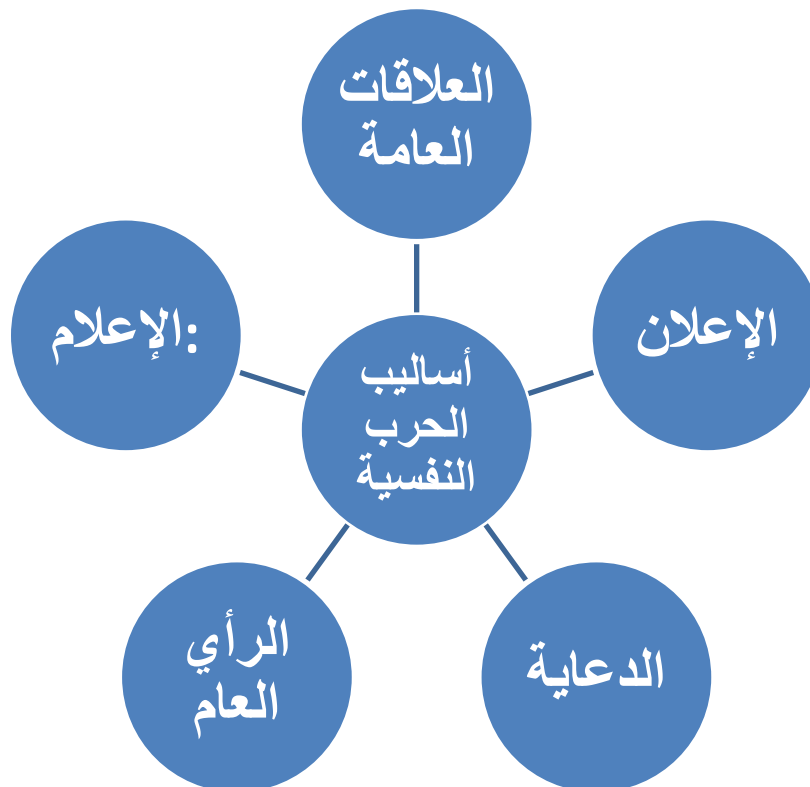
-**الإعلام:** هي عملية نشر وتقديم معلومات صحيحة.

-**الإعلان:** هو نشر المعلومات والبيانات عن الأفكار المختلفة مقابل الأجر المدفوع بقصد خلق حالة من القبول والرضا الجماهيري تجاهها.

**الرأي العام:** هو الحكم الذي تصل إليه الجماعة في مسألة ذات أهمية فكره أو نشاط أو شخص (...مع التعبير على وجهة نظرهم بالموافقة أو المعارضة.

-**العلاقات العامة:** هو العلم الذي تدار بمقتضاه المنظمة أو الهيئة بحيث تستطيع القيام بمسؤوليتها.

**أساليب الحرب النفسية:**



شكل يبين أساليب الحرب النفسية محمد شفيق،

## المحور الرابع عشر :

### قيادة الفريق الرياضي

الفريق الرياضي هو مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض تفاعلا حركيا، في إطار معايير حركية محددة من أجل تحقيق هدف رياضي مشترك، يؤكدون فيه تميزهم الحركي عن الفرق الأخرى التي تنافسهم، ولتحقيق ذلك لا بد من وجود قائد رياضي متميز. نعتي هنا بقيادة الفريق الرياضي، تلك الأدوار التي يتخذها القائد الرياضي بتحمل مسؤولية تحقيق الأهداف المشتركة للفريق الرياضي والتأثير عليه إيجابيا في شتى ظروف التدريب والمنافسة الرياضية، بما يحقق الانجاز الرياضي في النشاط الممارس،

### مفهوم الجماعة والفريق الرياضي

الإنسان كائن اجتماعي بالفطرة يحب العيش في جماعات مع أقرانه من البشر، وذلك لكونه لا يستطيع أن يلبى جميع رغباته واحتياجاته بنفسه، فهو مثلا في حاجة إلى الشعور بالأمن والطمأنينة وإثبات ذاته وهذا لا يكون إلا في وسط جماعة يتفاعل أعضاؤها لكي يحقق كل منهم رغباته واحتياجاته. فالجماعة تمثل الإطار الذي يتفاعل بداخله الإنسان، وهي تساعد على تنمية قدرات اجتماعية كما تعتبر أيضا أسلوب يساعد الجماعة وأعضاؤها على تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم وأهدافهم. ومنذ عشرات آلاف السنين عاش الإنسان وفق الانتظام على شكل مجموعات، إذ كان البشر الأوائل يحتاجون إلى التعاون والصيد بشكل جماعي للبقاء على قيد الحياة في بيئة شديدة القسوة وحافلة بالمفترسين، ومن ثمة بدأت مجتمعات الصيد وجمع الثمار، التي سادت الجانب الأكبر من تاريخ البشرية على هذا الكوكب على الرغم من بدائيتها، قبل أن تتلاشى تمامًا مع الحياة الحديثة، وإن كانت بعض القبائل الأفريقية لا تزال تعيش على هذا النمط إلى اليوم. وتنتمى المجموعات البشرية الأولى ببساطة مجتمعاتها، إذ لم تكن تعرف التفاوتات المجتمعية كما نشهدها اليوم، ولا يهتم أفرادها بتجميع الموارد المادية أكثر مما تتجاوز احتياجاتهم الأساسية، واقتصرت الفوارق على السن والجنس، حيث كان الرجال يتكفلون بالصيد فيما كانت النساء يقمن بجمع النباتات وإعداد الأكل وتربية الأطفال، ثم انتقل الانشغال إلى تدجين الحيوانات وح رث الأرض، لتظهر المجتمعات الرعوية الزراعية وهكذا استطاعت هذه الجماعات البشرية

الاستقرار في مناطق طبيعية محددة حيث كانت تستطيع إنتاج مواردها بنفسها لسد حاجياتها الغذائية، ولم تكن مضطرة للهجرة والتنقل إلى مناطق أخرى فظهرت التجمعات السكانية والمدن فساهم ذلك في تحسن ظروف الحياة وفي تطور مختلف العلوم وازدهارها. وظهر التنافس بين تلك المدن على القيادة والسيطرة، فأصبح عيش الانسان في جماعة ضعيفة يعتبر تهديدا لحياته أو لمصالحه، ناهيك عن عزله وعيشه بدون انتماء اجتماعي.

### ❖ تعريف الجماعة :

اختلف علماء الاجتماع في ضبط تعريف الجماعة، لذلك يرى " محمد علاوي ( 1998 ) " أن هناك اختلافا كبيرا بين الباحثين على تحديد معنى وماهية الجماعة. فهناك من يطلق مصطلح " الجماعة " Group على شخصين أو أكثر على أساس القرب المكاني بين الأفراد، بينما يرى البعض الآخر تعريف الجماعة يقتضى الانتماء إلى هيئة أو منظمة رسمية معترف بها كالفرد في الأسرة، أو الموظف في هيئة أو مؤسسة. وقد يطلق البعض مصطلح الجماعة على أفراد لا يشترط أن يكونوا متقاربين في المكان، ولا يشترط أن يعرف بعضهم بعضا، أو على مجموعة من الأفراد لمجرد تواجدهم في مكان واحد بسبب عارض كاجتماع المارة في الطريق لمشاهدة حادث معين أو لاجتماع مجموعة من الأفراد لحضور ندوة أو محاضرة مثلا.

ويرى مصطفى باهى وآخرون نقلا " دون مارنتدال " أن مفهوم " جماعة " يشير إلى أي عدد من الأشخاص كبيرا أو صغيرا تتكون بينهم علاقات تتكشف من خلال التفكير المشترك "، فالأسرة جماعة، والفريق الرياضي جماعة، والنقابة الرياضية جماعة وتضيف إخلاص عبد الحفيظ، مصطفى باهى ( 2001 ) تعريفا آخر للجماعة بأنها عبارة عن نسق اجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد بينهم تفاعل اجتماعي متبادل وعلاقة صريحة، ويتحدد فيها للأفراد أدوارهم الاجتماعية ومكانتهم الاجتماعية، ولهذه الجماعة مجموعة من المعايير والقيم الخاصة بها والتي تحدد سلوك أفرادها.

كما عرف حامد زهران ( 2000 ) الجماعة على أنها وحدة اجتماعية تتكون من فردين أو أكثر بينهم تفاعل متبادل وعلاقة صريحة ولكل فرد دوره الاجتماعي ومكانته فيها وتتميز بوجود مجموعة من المعايير والقيم الخاصة بها والتي تحدد سلوك الأفراد لتحقيق هدف مشترك بصورة تشبع بعض حاجات كل منهم. ويعرف " جيب GIBB " الجماعة بأنها " تشير إلى كائنين أو أكثر في تفاعل لتحقيق هدف مشترك وبصورة يكون فيها الأفراد مشبعا لبعض حاجات كل منهم."

## ❖ خصائص الجماعة :

إن الجماعات تتميز بالخصائص الآتية:

1. ضرورة وجود عدد من الأعضاء لا يقل عن اثنين.

2. ضرورة وجود تفاعل، واتصال مستمر بين أعضاء الجماعة، وأيضًا اعتماد تأثير متبادل فيما بينهم، وهذا يعني أن مجرد

تجمع عدد من الأفراد في مكان واحد لا يشكل بالضرورة جماعة فيما بينهم، بل لابد من وجود تفاعل، ولذلك فأفراد

الأسرة يكونون جماعة فالأب والأم والأبناء والبنات تنشأ فيما بينهم علاقات متصلة، وتأثير متبادل، فالارتباط المادي والمعنوي متوافر فيما بينهم.

3. لها تركيب أو بناء مستقر، ويقصد بذلك استمرارية العلاقات والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة لفترة طويلة نسبيًا، ومفهوم الجماعة في هذه الحالة يختلف عن التجمعات الطارئة، مثال ذلك التجمع لمشاهدة حادث معين في الشارع، أو التجمع في سيارة نقل عام أثناء ركوب السيارة.

4. بينهم أهداف مشتركة.

5. وجود مجموعة من القيم والمبادئ والقواعد للسلوك يلتف حولها الأعضاء وتعتبر مرشدا وضابطا لسلوك أعضاء الجماعة، يفرض الالتزام ويحدد الثواب والعقاب.

6. وأخيرًا فإن أعضاء الجماعة، يجب أن ينظروا إلى بعضهم البعض على أنهم يشكلون جماعة واحدة، فالجماعات تتألف من أف راد يعتبرون أنفسهم أعضاء في نفس الجماعة، ولديهم القدرة على التمييز بينهم وبين من هم ليسوا أعضاء بجماعتهم.

أهمية وجود الجماعة بالنسبة للفرد :

أشار كاترايت Cartwright و ليببت Lippitt إلى أن الجماعات الاجتماعية كيان سيكولوجي يمكن أن يحدث عدة تغيرات في سلوك الفرد المنخرط في الجماعة، أكبر من حدوث هذه التغيرات في سلوك الفرد المنعزل، وهي بذلك تستطيع ممارسة قدرا كبيرا من النفوذ والتأثير على السلوك الاجتماعي للفرد، وتبرز أهميتها كذلك في :

تعبئة القوى والكفاءات في البيئة الاجتماعية والتي تنتج أثار السلوكية الأكثر أهمية بالنسبة للأفراد ، بمعنى آخر تصبح الجماعة تعني الكثير من المعاني الاجتماعية والسياسية والقيمية في حياة الفرد وسلوكه الاجتماعي والأنشطة المختلفة من التفاعل.

• الفهم الصحيح لديناميكيات الجماعة التي يسمح لها أن تكون نتائج جذب تعزز التمازج والتفاعل داخل الجماعة وبين أعضائها.

• تشبع حاجات الفرد من الأمن والحماية وتلقي الدعم والمساندة.

• تشبع حاجة الفرد في تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي.

• تتيح للفرد تطوير نفسه من خلال اكتساب الكثير من المعارف والمهارات.

• تسمح للفرد بالتعبير عن إمكانياته وممارسة وإبراز مهاراته ، وتحقيق طموحاته.

• تحديد وتنظيم الأدوار والمسؤوليات والمكانة الاجتماعية.

• تضيف اسم و وصف للفرد.

• تمثل الجماعة مصدر المكافئة للأفراد بتمثل الواحد مع الآخر كنتيجة لتمثلهم في النموذج السلوكي الذي يعكس الأنا الأعلى لهما.

## ❖ أنواع الجماعة :

تنوعت آراء العلماء حول تلك المعايير أو الحقائق السيكولوجية التي يجب أخذها كمعيار تحديد أنواع الجماعات ، تبعا لتعاريف الجماعة وطبيعة تكوينها وأهدافها .فهناك من يرى أن الجماعة نوعان أولي وثانوي ، والجماعة الأولية هي التي يتقابل فيها الأفراد وجهها لوجه ويكون فيها التفاعل شديدا وهي بذلك تؤثر في سلوك ومعتقدات الفرد وفي تكوينه النفسي ، ومن أهم نماذجها نجد الأسرة والأصدقاء ، والجماعة الثانوية هي باقي الجماعات غير الأولية والتي يقل فيها اختلاط الأفراد وتتميز بكبر عدد الأفراد والبعد المكاني وقلة الدوام وبجانب سطحية العلاقات وسيادة الضوابط الرسمية بين أعضائها.

كما يوجد من يصنف الجماعات الى جماعة رسمية وغير رسمية ، فالجماعة الرسمية هي التي يتم تأسيسها وتصميمها بشكل معتمد من قبل المنظمة ، لتوجيه أعضائها نحو هدف تنظيمي هام وتكون فيها العضوية

اجبارية ، وتنقسم بدورها الى جماعة الأوامر وجماعة المهام. والجماعة الغير رسمية هي جماعة تنشأ وتنمو بشكل طبيعي وعفوي ، غالبا ما تكون فيها العضوية اختيارية ، وتنقسم الى جماعة المصالح وجماعة الصداقة.

كما نجد هناك تصنيف آخر للجماعة يقسم الجماعة الى جماعة دائمة وهي التي تستمر فيها العلاقة قائمة بين الأفراد تمتاز بالاستمرار والتكرار وشدة الارتباط ، مثل جماعة النادي وجماعة الطائفة ، وجماعة غير دائمة ليس بين أفرادها روابط سيكولوجية سوى الالتفات حول مثير ما ، وتتميز بوحدة الدافع وتشابه الاستجابات وضعف الشعور بالمسؤولية الفردية.

أما من حيث مرجعية الجماعة فنجد أنواع الجماعات التالية : الجماعة الحقيقية ، والجماعة المتوقعة ، والجماعة الآلية ، الجماعة السلبية.

### ❖ ديناميكية الجماعة :

أطلق هذه المصطلح من خلال المزج بين العلوم الفيزيائية وعلم الاجتماع ، فمفهوم الديناميك Dynamique ، يقصد به في مجال الميكانيكا مختلف العلاقات التي تكون بين القوى والحركات الناتجة عن هذه الأخيرة ، وتعني الديناميكية في المجال السيكو اجتماعي مختلف القوى الإيجابية والسلبية التي تتحكم في الجماعة وتساعد على التوازن و التطور والاندماج أو الانكماش والتشتت والتناحر . كما أنها عبارة عن التفاعلات البنوية الوظيفية التي تتحكم في نسق الجماعة، إذ كل تغيير يمس عنصرا فرديا داخل شبكة الجماعة ونسقها البنيوي فإنه يؤثر لامحالة على باقي العناصر الأخرى إما سلبا وإما إيجابا .وبالتالي، فالديناميكية هي التفاعل النفسي والاجتماعي الذي يدور باستمرار داخل الجماعة بين أعضائها بشكل بنيوي ووظيفي. وبتعبير آخر، فالديناميكية عبارة عن مثيرات واستجابات بالمفهوم السلوكي للتفاعل داخل الجماعة، فعندما يصدر عن فرد ما سلوك معين داخل الجماعة الواحدة يكون لهذا السلوك استجابات فورية من باقي أفراد الجماعة .ويعني هذا أن ديناميكية الجماعات عبارة عن قوى تفاعلية كيماوية تساهم في تحريك الجماعة وتغيير اتجاهات أفرادها وميولاتهم الشخصية وتطوير رؤاهم ونوازعهم الذاتية إيجابيا أو سحنها بمكونات سلبية تهدد تماسك الجماعة وانسجامها واتساقها الوظيفي كما هو شأن تفاعل عناصر الدارة الكهربائية فيزيائيا . ويرى هولنبك Hollenbeck بأن الديناميكية هي:"

القوى التي تؤثر في العلاقات والتفاعل داخل الجماعة، والتي يكون لها تأثير في سلوك الجماعة ، فقد تعمل الدينامية على تطور الجماعة وتقديمها وتنظيم العلاقات داخلها مما يحقق النمو في الجماعة أو قد تعمل على جمودها وتأخرها وقيام الصراع والتوتر في العلاقات بين أفرادها مما يؤدي إلى تدهور الجماعة وانحلالها ". ومن هنا، تنصب الديناميكية على مجمل التفاعلات البنوية الوظيفية التي تحدث للجماعة والتي تؤدي إلى تغيير



سلوكها والحفاظ على تماسكها وتوازنها أو تؤدي بها إلى النمو والتقدم أو إلى الاضمحلال والتخلف عبر عمليات تفاعلية مستهجنة كالصراع والانشقاق والتناحر والاختلاف الهدام " . فأعضاء الجماعة تتعدد أنماط سلوكهم، وتتفاوت ميولهم وعاداتهم واتجاهاتهم وقيمهم، وهذا يجعل المجال الدينامي للجماعة ينبض بالتفاعل والحيوية اللازمة لنمو الفرد ونمو الجماعة في نفس الوقت. طورت البحوث النظرية حول ديناميكية الجماعة على يد جورج هومنز عندما ألف كتاب الجماعات البشرية عام 1950 الذي يرصد مشاهدات وتحليل فعاليات الجماعات الصغيرة و يعرف لوين ك يرت (Kurt Lewin ( 1974 ) دينامية الجماعة بانها " مجموع القوى النفسية والاجتماعية المتعددة والمتحركة والفاعلة التي تحكم تطور الجماعة . ويعرفها (بونر) بانها فرع من فروع علم النفس الاجتماعي يبحث في تكوين وبناء الجماعة وتغيرها عن طريق جهود اعضاءها لإشباع حاجاتهم. و قد اصبح التصور الدينامي اساس مهم في العلاجات النفسية،

### ❖ أبعاد (مستويات) ديناميكية الجماعة :

هناك بعدين أساسين لديناميكية الجماعة هما البعد الداخلي وتالبعد الخارجي وذلك طبقا للمعيار الأساسي والمتمثل في القوى النفسية والاجتماعية ذات التأثير الداخلي والخارجي . ويتمثل البعد الأول في التماسك الذي يهتم بالمحافظة وتطوير الجماعة والثاني في التحرك وهو نشاط تسعى من خلاله الجماعة تحقيق الاهداف (لوين) 1935 .

#### 1- الديناميكية الداخلية للجماعة :

والمقصود بها كافة العوامل المؤثرة في الديناميكية سواء كانت سيكولوجية أو اتماعية ، عوامل تتعلق بالأعضاء لكونهم هم الأساس التكويني للجماعة ويؤثرون فيها ويتأثرون بها ، وبالتالي تصبح الخصائص الإيجابية أو السلبية من العوامل المؤثرة فيها ومن عوامل الديناميكية الداخلية نجد : الجو العام داخل الجماعة ، المشاركة ، القوانين التي تضبط الجماعة ، قوة الجذب داخل الجماعة ، حجم الجماعة ، أدوار الأفراد داخل الجماعة ، التجانس داخل الجماعة. قيمة الجماعة.

#### 2- الديناميكية الخارجية للجماعة :

ويقصد بها مختلف العوامل خارج نطاق كيان الجماعة والتي تأثر في الجماعة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، وذلك كون الجماعة تعيش في نطاق اجتماعي أوسع ، ومن بين العوامل المؤثرة في الديناميكية الخارجية للجماعة نجد : طبيعة المجتمع الذي تعيش فيه الجماعة ، مختلف الجماعات الموجودة في المجتمع وطبيعة العلاقات معهم ، مدى ارتباط أفراد الجماعة بالمجتمع أو بالجماعات الأخرى.

## ❖ القيادة التربوية للفريق الرياضي:

القيادة التربوية الرياضية شكل من أشكال التفاعل بين القائد و الفريق الرياضي حيث تتم عملية القيادة والتبعية في آن واحد بصورة تربوية وفي نفس الوقت يتخذ القائد العديد من الإجراءات والفعاليات لمساعدة الفريق واستثارته نفسيا لتحقيق الأهداف المنشودة، وفي نفس الوقت يعمل جاهدا على تطوير التفاعل الحركي الاجتماعي بين أعضاء الفريق والمحافظة على بناء ، الفريق وتماسكه حركيا و اجتماعيا

## ❖ المهام الرئيسية للقيادة التربوية للفريق الرياضي:

، تتمثل هذه المهام فيما يلي:

- ✓ تحديد الأهداف التربوية الرياضية للفريق الرياضي.
- ✓ تخطيط البرامج الحركية والاجتماعية بما يتناسب وإمكانيات أعضاء الفريق الرياضي.
- ✓ تنفيذ البرامج الموضوعية للفريق وتقييمها بصفة مستمرة في ضوء الأهداف المرحلية الموضوعية.
- ✓ تقديم الاستشارة في مجال التخصص نشاط الفريق بما يفيد في رفع المستوى.
- ✓ توظيف القدرات والاستعدادات و مهاراتهم أعضاء الفريق في عمل جماعي يحقق التفاعل.
- ✓ التقييم العادل كل عضو من أعضاء الفريق بما يوفر الطمأنينة في أنفسهم.
- ✓ استخدام أساليب الثواب والعقاب المناسب لأعضاء الفريق.
- ✓ تقديم المثل العليا والقذوة الحسنة في سلوك القيادة مما يؤدي إلى تطابق الفكر والعمل.
- ✓ استثارة السلوك التفاعلي الاجتماعي لدى أعضاء الفريق الرياضي مما يؤدي إلى قوة التضامن.

## 3-العوامل المؤثرة في تشكيل سلوك القائد الرياضي:

### 3-1خصائص المهمة الرياضية:

وتتحدد تلك الخصائص في:

- الانجاز الرياضي المطلوب تحقيقه مع الفريق.
- مستوى الفريق بالمقارنة للفرق المنافسة في البطولات الرسمية.
- التمثيل الدولي المرتبط بالانجاز الرياضي للفريق.

### 3-2الخصائص المميزة للقائد الرياضي:

وتتحدد هذه الخصائص في:

- السمات الشخصية.
- مستوى الخبرة.

-دافعية القائد.

-نسق القيم للقائد رياضي.

### 3-3 الخصائص المميزة للاعب الفريق:

وتحدد هذه الخصائص في:

- ✓ السمات الشخصية المميزة للاعبين.
- ✓ مستوى الخبرة السابقة في النشاط الرياضي الممارس.
- ✓ الاستعداد النفسي لتحقيق الانجاز.
- ✓ دافع الانتماء نحو النادي.

### 3-4 خصائص التنظيم الإداري للفريق الرياضي:

وتحدد هذه الخصائص في:

- ✓ التمويل المادي و الظروف الاقتصادية للنادي الرياضي.
- ✓ معدل التطور الإداري للفريق الرياضي.
- ✓ التقدير المادي و المعنوي لمستوى الانجاز الرياضي للفريق الرياضي.
- ✓ سرعة اتخاذ القرارات الإدارية والتنظيمية المرتبطة بالمهمة الرياضية المطلوب انجازها.
- ✓ توظيف الإمكانيات المتاحة للفريق بما يخدم تحقيق النتائج الرياضية المنشودة.

### 4-صفات القائد الرياضي الناجح:

- ✓ حسن المظهر و يتمتع باللياقة البدنية.
- ✓ حسن الخلق يتمتع بالقيم والمبادئ.
- ✓ يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على التأثير في الآخرين.
- ✓ الفطنة والذكاء والقدرة على التصرف.
- ✓ القدرة على الاتزان الانفعالي وإنكار الذات.
- ✓ المشاركة الايجابية و التفاعل الاجتماعي.
- ✓ القدرة على تحقيق أهداف الجماعة.
- ✓ الطموح والدافعية.
- ✓ القدرة على التفكير والتحليل والتنبؤ.

## ❖ بناء الفريق وقيادته:

إن عملية بناء الفريق وقيادته من أهم الأمور التي يجب أن يهتم بها كل العاملين في التدريب بمختلف مستوياتهم ، ويتم بناء الفريق الرياضي من خلال اجتماع أعضاء مجلس إدارة الفريق ثم وضع أهم ملامح الفريق مثل سياسته ولوائحه والأهداف الأساسية من إنشاء الفريق وانتمائه وقاعدته الجماهيرية وتوزيع الأدوار والمسؤوليات ...، ويحدد علاوي م راحل تشكيل الفريق الرياضي فيما يلي:

– 1نيوكتلاو ليكشتلا قيادب ةلحرم : اهيف متي تيلاو:

\*تحديد الخطوط العريضة لسلوك العلاقات بين مختلف الفاعلين في الفريق الرياضي وذلك حتى تبقى المرجع الأساسي في التعامل بين الأفراد خاصة عند اختلاف وجهات النظر وظهور المواقف المتعارضة والتعصب للأراء والأفراد.

\*إيجاد التآلف بين أفراد الفريق ومعرفة خصائص ومميزات كل واحد ، ويلاحظ على الأفراد الحذر و التحفظ الشديد في معاملاتهم ويحاول كل واحد منهم تجنب الأخطاء وعدم اظهار عيوبه للآخرين ، لذلك يفضل القيام بمجموعة من أنشطة التفاعل الإجتماعي لتجاوز هذه المرحلة بسهولة ومن هذه الأنشطة مثلا الحفلات والرحلات والإجتماعات وأنشطة الترويح

### مرحلة المقاومة والاعتراض :

ويطلق عليها فرانسيس Francis و يونج Young مرحلة الشجار التلاحمي وهي من المراحل الحساسة في بناء الفريق حيث تحدد بصورة مستقبل العلاقات والتصرفات داخل الفريق وتتميز ب:

\*انخفاض تحفظ الأفراد في تصرفاتهم وسلوكياتهم مما يؤدي إلى ظه ور بعض عيوبهم ، وكذلك طريقة تفكيرهم وأهدافهم الخاصة والتي ممكن أن تتعارض فيما بينهم.

\*ظهور بوادر الصراعات بسبب الاختلافات الشخصية بين الأفراد.

\*يبدأ فيها إتخاذ المواقف من بين الأفراد نحو بعضهم وكذلك التصريح بالرأي والمعارضة.

\*ظهور العدوانية بين اللاعبين وكذلك ظاهرة الجماعات.

\*بداية استعمال المشرفين على الفريق للتحذيرات والتهديدات والعقوبات.

وفي هذه المرحلة يكون المدرب مطالبا بالإسراع في تجاوزها – وقد تمتد طيلة الموسم -من خلال الإسراع في تقييم اللاعبين

وتوزيع الأدوار والمهام والصلاحيات لكل واحد وإبراز مكانة كل واحد منهم لكل أعضاء الفريق. وتقديم القانون الداخلي للفريق.

### - 3 مرحلة تحديد المعايير :

وتبدأ هذه المرحلة عند بداية معالجة المدرب للمرحلة السابقة وتتميز ب: بداية تقبل أفراد الفريق لبعضهم. بداية إيجاد تماسك الفريق. توزيع الأدوار والمهام على اللاعبين. بداية التخلي عن المصالح الفردية المتعارضة مع مصلحة الفريق العامة وتغليب الأخيرة. وخلال هذه المرحلة يمكن أن يحدث انسحاب بعض العناصر التي لم تستطع التأقلم مع الجو العام للفريق وذلك برغبة منهم أو برغبة قيادات الفريق. وتظهر كذلك في هذه المرحلة أهم معالم الفريق (العناصر الأساسية والعناصر الاحتياطية أنظمة اللعب)... ويجب على المدرب تثمين كل التصرفات والسلوكات الإيجابية وتشجيع أفراد الفريق ودفع إلى تبني أهداف الفريق.

- 4 مرحلة الأداء والإنجاز : يطلق عليها فرانسيس Francis و يونج Young مرحلة التقارب الناضج وهي مرحلة الإهتمام بالعمل والنشاط الرياضي وفيها يتم:

\* إكتمال بنیان الفريق. انضاح دور كل فرد ومكانته وأهميته داخل الفريق. ظهور العلاقات الحميمة والصدقات بين اللاعبين التقارب في الأفكار والإتجاهات من خلال كثرة الإحتكاك والنقاش. إطلاع جميع اللاعبين على جوانب كثيرة المتعلقة بالحياة الخاصة لبعضهم وتعاطفهم في الأزمات أو لحظات الفرح. تقبل كل لاعب لزملائه وإيجاد سبل التعامل معهم مهما كانت مظاهر الاختلاف بينهم وبشكل لا يؤثر بالسلب على الفريق.

### أشكال اللاعبين حسب سلوكهم داخل الفريق الرياضي:

من خلال ملاحظة سلوك اللاعبين يمكن ملاحظة اختلافا كبيرا بين اللاعبين وعموما حدد الباحثين مجموعة من الأشكال لسلسلة اللاعبين هي:

#### - 1 اللاعب القائد الإيجابي :

وليس بالضرورة حامل شارة القيادة في الفريق خاصة إذا كانت تعطى بالأقدمية في النادي أو في الممارسة وهو لاعب محبوب من المدرب وقيادات النادي وكذلك من مختلف زملائه ومن أهم مميزاته:

\* أكثر اللاعبين تعاوناً وتضامناً مع زملائه.

\* يحظى بإحترام وتقدير وحب من طرف زملائه.

\* يتسم بدرجة عالية من مهارات الإتصال والاستماع الجيد.

\* يتسم بدرجة عالية من القدرة على الإقناع.

\* يتسم بدرجة عالية من التناغم الوجداني.

\* يحترم القوانين الداخلية ولوائح و سياسات الفريق.

\* علاقاته طيبة مع جميع الفاعلين في الفريق الرياضي.

\*قدرة على حل بعض المشكلات والأزمات التي تواجه الفريق.

كل هذه الصفات تجعل المدرب مطالباً بتثمينها واستغلال قدرات اللاعب القيادية في القضاء على تجاوزات اللاعبين وبعض أشكال التمرد وتجنب المعاملة الخاصة جداً وتقديم الامتيازات لهذا اللاعب حتى لا يضعه في موقف حرج مع بقية زملائه بل يمكن استغلال أخطائه للظهور بمظهر العدالة دون التجاوز في العقوبة.

## - 2 اللاعب المشاكس :

ويطلق عليه أنشل Anshel بالقائد السلبي ويعتبره من عوامل تصدع الفريق الرياضي خاصة إذا تمكن من استقطاب لاعبين آخرين إليه ، ويحدد بنييه و شيتش Benne et Sheats 1980 أهم صفاته وهي:

\*العدوانية خاصة العدوان اللفظي.

\*يميل إلى العمل ضد تعليمات المدرب ولوائح الفريق.

\*التهكم على بعض زملائه وعلى أهداف الفريق وقيادته وخطط المدرب.

\*التعالي و عزو أسباب النجاح لإسهاماته الشخصية.

\*الجرأة والمساس بمشاعر الآخرين.

وللتقليل من خطورته يجب على المدرب:

- التعرف على مختلف أنواع السلوكات السلبية التي يمارسها والآثار التي يمكن أن تنعكس على الفريق جرائها.

- المواجهة المباشرة بسرعة معه من خلال مواجهة منفردة.

- عدم إبداء أي مظاهر سلبية عند مواجهته.

- إعلامه بعدم تقبل تصرفاته داخل الفريق بأي حال من الأحوال مع إبراز النتائج الوخيمة التي قد تنتج عنها.

- إذا استمر اللاعب في نفس تصرفه يتم توجيه إنذار أخير وبعده يتم الإستغناء عنه.

## - 3 اللاعب التابع :

لا يتصرف بشكل ثابت أو مستمر ويمكن أن يقوم هذا العديد بالعديد من الأدوار داخل الفريق ومن أهم مميزاته :

\*يكون أكثر إتباعاً للمدرب ولقائد الفريق.

\*يسعى للبحث عن صداقة واسعة لدى اللاعبين خاصة الأكثر شعبية أو الأكثر مهارة أو الأكثر تميزاً.

\*يستعمل الولاء لكسب ود الأشخاص.

وينصح الباحثين المدرب بمنح هذا النوع من اللاعبين المزيد من التعزيز والتدعيم الإيجابي ن وإشعاره بأهميته وإسهاماته داخل الفريق

#### - 4 اللاعب المنعزل :

هذا اللاعب لا يمثل خطرا على الفريق ولكنه سلبياته أكثر من ايجابياته ، ويجد صعوبة كبيرة في الاندماج مع الفريق نظرا لعوائق يتصورها وغالبا ما يكون رافضا لهذا التصرف داخل نفسه ولكنه يضطر لذلك نظرا لبعض خصائصه مثل:

\* اختلاف كبير في بيئة المنشأ

\* طرق وعادات إتصال تبدو غريبة عن المجموعة.

\* قد يكنز أقل مهارة وقدرة من زملائه خاصة في فرق الناشئين ، أما في المستويات العالية فقد يكون صاحب مهارة عالية.

\* يظهر عدم الولاء لأهداف الفريق وقيادته.

\* يفتقر إلى النضج النفسي أو الإجتماعي مقارنة بأقرانه.

\* لا يلقي قبول من طرف عدد كبير من اللاعبين وذلك قد يكون بسبب مزاجه وطباعه أو بسبب نظرة عنصرية من المدرب وزملائه أو تأمر منهم عليه.

\* يفتقر إلى مهارات الإتصال الفاعلة.

\* لا يبدو عليه المرح أو التمتع بممارسة النشاط الرياضي ونادر الإبتسام.

\* يكثر من الشكوى والتذمر.

ويلعب المدرب دورا هاما في الحد من الآثار السلبية لهذا اللاعب ومساعدته على الاندماج وذلك من خلال:

- دراسة أسباب انعزال اللاعب عن زملائه والتدخل لتصحيح ما يمكن تصحيحه دون الدخول في صراعات مع أطراف أخرى

- إثارة دافعية اللاعب نحو العمل الجماعي والأسلوب التعاوني.

- إبراز أهمية دوره داخل الفريق وتثمين الخصائص الإيجابية فيه له ولزملائه.

- التعاون مع اللاعب القائد واللاعبين المحبوبين لمساعدة هذا اللاعب على الاندماج.

- إحترام خصوصياته خاصة التي لا تعيق عمل الفريق.

#### - 5 اللاعب كبش الفداء :

وهو اللاعب الذي يكون غالبا محل اللوم والنقد عن أفعال الآخرين ، أما أهم الآثار السلبية التي تنجر عن سلوك هذا اللاعب فهي أنه يصبح شماعة لعدم توفيق الآخرين وكل لاعب عوض البحث عن مكنم الخطأ فيه يكتفي فقط بتحميل هذا اللاعب مسؤولية الإخفاق وبذلك لا يتم علاج المشكل الحقيقي ومن مميزات اللاعب كبش الفداء:

- \*عدم القدرة على المحاجاة والإقناع يجعله غير قادر على الدفاع عن نفسه ومواجهة إدعاءات زملائه.
- \*عدم الثقة في نفسه يجعله يقتنع بما يقوله زملائه عنه.
- \*صعوبة في اختيار الألفاظ والعبارات وحسن توظيفها.
- \*خجولا وقليل الكلام.

وكسابقيه لا بد للمدرب أن يتصدى للمشاكل التي قد تحدث بسبب هذا اللاعب وذلك من خلال:

- رفض كل تبريرات اللاعبين لفشلهم بتحميل المسؤولية لزملائهم.
- تحديد خطأ كل فرد بصورة موضوعية وواضحة أمام الجميع وكيفية معالجتها.
- يقنع اللاعب كبش الفداء أنه لا يأخذ بكلام زملائه وحكمهم عليه.
- يفسر للاعب أن هذا التصرف من زملائه هو عدم نضج منهم وعدم قدرتهم على تحمل مسؤولية أخطائهم وكذلك لبعض الجوانب السلبية فيه.

## – 6 اللاعب المهرج:

ويطلق عليه إنشل. 1994 Anshel اللاعب الكوميديان ، ودوره ذو حدين داخل الفريق ، حيث يكون دوره إيجابيا عند إدخال المرح والسرور من خلال بعض تصرفاته لباقي أعضاء الفريق . أو يكون سلبيا إذا تجاوز حدود اللياقة والأدب مع زملائه وشعور بعضهم بالإهانة والتجريح وإستعماله لإدعاءات كاذبة في صورة كوميدية ن ويتميز هذا اللاعب ب:

- \*خفة الظل وسرعة البديهة.
- \*قدرة عالية في تقليد الآخرين.
- \*الحس الكوميدي والبراعة في التمثيل والتلقائية في التعبير.
- \*الرغبة في كسب ود بعض الأف راد.
- \*عدم الثقة في قدراته المهارية ورغبة في تعويض هذا النقص.
- \*حاجات نفسية إلى جذب الإنتباه.
- وكذلك لابد على المدرب معرفة كيفية التعامل مع هذا اللاعب وذلك من خلال ك
- تقييم الممارسات الكوميدية لهذا اللاعب (إيجابية أم سلبية).
- تصرف المدرب واستجابته تكون حسب موقف اللاعب.
- تشجيع اللاعب على الممارسات الإيجابية.
- التصدي للممارسات السلبية التي تصدر عن هذا اللاعب وذلك باستعمال نفس طريقة التصدي للاعب المشاكس.



## تماسك الفريق الرياضي:

يعتبر تماسك الجماعة من أكثر الموضوعات أهمية في المجال الرياضي ويقصد به " مدي جاذبية الجماعة " أي قوي الترابط بين أعضاء الجماعة أنفسهم وبين الأعضاء والجماعة فكلما زاد تماسك الجماعة كلما زاد تأثيرها على أعضائها وتغيير اتجاهاتهم وأفكارهم وسلوكهم .. حيث يصبح سلوك كل فرد منهم يتوقف على سلوك الآخرين. و حيث يظهر دور القائد أي المدرب في تهيئة الجو النفسي والاجتماعي للاعبين لكي يحقق الأهداف أو الخطة الموضوعية

للفريق وهنا يظهر دور المدرب في تقوية التماسك بين اعضاء الفريق من خلال تنمية القدرات الحقيقية لأعضاء الجماعة)  
(اللاعبين.

### : 1 - يضيئارا قيرفلا كساتم عاوناً

أشار محمد حسن علاوى ( 1998 ( نقلا عن " كارون ( 1982 ) Carron " إلى أنه يمكن تقسيم تماسك الفريق الرياضي إلى بعدين مهمين هما:

#### - 1 - 1 تماسك المهمة:

يعكس هذا النوع من التماسك ودرجة عمل الأفراد معا لتحقيق أهداف مشتركة . فقد يكون الهدف العام للفريق الرياضي الفوز ببطولة معينة والذي يتأسس في جزء كبير منه – على تنسيق جهود أفراد الفريق للعمل معا - أي العمل الجماعي أو الأداء الجماعي.

#### - 2 التماسك الاجتماعي:

ويعكس هذا النوع من التماسك درجة ال علاقة بين أفراد الفريق الرياضي ودرجة حبهم ومزاملتهم بعضهم لبعض ويتأسس بصورة واضحة على جاذبية العلاقات بين أفراد الفريق الرياضي.

وأشار " كارون " إلى أن التمييز أو التفريق بين عاملى تماسك المهمة والتماسك الاجتماعي من الأهمية بمكان للقدرة على شرح كيفية مواجهة الفريق للصراعات والعقبات والعوائق الإحراز النجاح ومن المحتمل لفريق ما أن يكون مرتفعاً في أحد جانبي التماسك ومنخفضاً في الجانب الآخر ومع هذا تحاول معظم الفرق الوصول إلى مستويات عالية من التماسك الاجتماعي وتماسك المهمة على فرضية أن الأداء يزيد إذا كان أعضاء الفريق متكاملين اجتماعياً بجانب كونهم متحدّين في جهودهم في ميدان اللعب.

وبالإضافة إلى ذلك يمكن رؤية الجانب الاجتماعي باعتباره توجه عام نحو التنمية والمحافظة على العلاقات الاجتماعية داخل الجماعة ، ويمكن رؤية جانب المهمة باعتباره توجهاً عاماً نحو تحقيق الأهداف والأغراض الخاصة بالجماعة.

## العوامل التي تحول دون تماسك الجماعة الرياضية:

وعلى الرغم من أن تماسك الفريق مهم جداً في رفع مستواه وتحقيق نتائج أفضل إلا أنه قد يصادف الفريق بعض العوامل التي تحول دون هذا التماسك ، وقد أشارت إخلاص عبد الحفيظ و حامد زهران ( 2000 ) و محمد حسن علاوى ( 1987 ) إلى العديد من هذه العوامل نذكر منها:

- التعارض بين الشخصيات في الجماعة . التفرد وتركز السلوك الفردي حول الذات في الجماعة
- صراع المهمة والأدوار الاجتماعية بين أعضاء الجماعة.
- انهيار الاتصالات بين أعضاء الجماعة أو بين القائد " المدرب " وأعضاء الجماعة . اكتساب الجماعة لخصائص كريمة أو غير سارة.
- التحول المتكرر لأعضاء الجماعة ، أي انتقالهم من فريق لآخر.
- عدم الاتفاق على أهداف الجماعة.
- نقص التفاعل بين أعضاء الجماعة..
- الخبرات غير السارة بالنسبة للأفراد في الجماعة . وتراكم الفشل والاحفاق.
- انخفاض مكانة الفرد داخل الجماعة.
- سيادة الجو الاستبدادي في الجماعة وشعور الأعضاء بسيطرة أفراد معينين على الجماعة . تناقص إشباع الجماعة لحاجات الفرد ، وتناقص الحاجات التي كانت الجماعة مصدراً لإشباعها لدى الأفراد . عدم تقنين الضوابط والمعايير التي تحكم سلوك اللاعبين ، أو تحديد قواعد الثواب والعقاب.

## كيفية قيادة الفريق:

- أن يكون القائد من الأشخاص المهتمين بعملية القيادة.
- ان يتمتع القائد بأسلوب جيد في السيطرة على الأزمات التي تواجه الأفراد.
- أن يستخدم القائد الأساليب الحديثة في حل المشكلات والأزمات.
- أن يطور القائد استراتيجيته وطرق أدائه و يستعمل ذكائه وخبرته.
- أن يعمل القائد على ترابط أفراد الجماعة وتماسكها.
- الإستعداد والتجهيز لمواجهة الأزمات المستقبلية.

## المحور الخامس عشر :

### قيادة والاتصال في المجال الرياضي

#### ❖ تعريف الإتصال:

الاتصال عملية لها صفة تلقائية وجد الإنسان على الأرض وهو في محاولة دائمة لتكوين فهو بذلك مدفوع، علاقات مع الآخرين ولذلك فقد أوجد اللغة والإشارات ليتمكن من تحقيق ذلك الاتصال ظاهرة اجتماعية لها صفة الانتشار كما يمارس في ، يعتبر الاتصال من الظواهر العامة والمنتشرة على مستوى الأفراد والجماعات والمجتمعات مختلف المنظمات المحلية والإقليمية والدولية

#### ❖ خصائص الإتصال:

أن عملية الاتصال في الأصل جد حساسة وعقدة، هذا ما جعلها تتميز بمجموعة من الخصائص شوالتي تتمثل فيما يلي:

أ - الاتصال عملية لها صفة تلقائية : وجد الإنسان على الأرض وهو في محاولة دائمة لتكوين فهو بذلك مدفوع ، علاقات مع الآخرين ولذلك فقد أوجد اللغة والإشارات ليتمكن من تحقيق ذلك إلى الاتصال بغيره قصد استمرار حياته الاجتماعي،

ب- - الاتصال ظاهرة اجتماعية لها صفة الانتشار كما يمارس في: يعتبر الاتصال من الظواهر العامة والمنتشرة على مستوى الأفراد والجماعات والمجتمعات مختلف المنظمات المحلية والإقليمية والدولية.

ج - الاتصال يشكل نظاما متكاملًا : يتكون الاتصال من وحدات متداخلة وتعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل وبيئة اتصالية، وإذا غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل، أو يصبح بدون التأثير المطلوب –

د- الاتصال له طبيعة تار: وهذا راجع لكونه يمر بالعديد من المراحل التي تتخللها تطورات سواء في طرق الاتصال أو في الوسائل المستخدمة. :

ر - الاتصال تفاعلي وأني ومتغير: فالاتصال يبني على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه يمكن. أن يتصل شخص بآخر ثم ينتظر الآخر وصول الرسالة ليقوم بالاستجابة إليه

هـ- الاتصال ذو أبعاد متعددة : فالاتصال له أهداف متعددة ومستويات متباينة من المعاني، فكل الرسائل فيها على الأقل بعدين من المعاني : معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسالة، ومعنى باطن تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال كطريقة الحديث والتوكيد على بعض مقاطع الكلام وما يصاحب اللغة اللفظية من إيماءات،

## ❖ شروط الاتصال:

بما أن الاتصال عملية تفاعلية تم بواسطتها نقل الأفكار والمعلومات، فإنه لنجاح هذه العملية لابد من توفر شروط هامة في مقدمتها :

الوضوح بمعنى أن يكون مضمون الاتصال واضحا ولا غموض فيه حتى يوفر للمستقبل أو التلاميذ أكبر قدر من الفائدة. –

البساطة :بمعنى أن يتم الاتصال بشكل مبسط، خال من التعقيد بحيث يتسنى للرسالة أو 2-3 المعلومات أن تصل إلى التلاميذ في أقصر وقت ممكن حتى يتم العمل بالمضمون.

سلامة الوسيلة :تشير إلى المطلوب وتكون في مستوى ، بمعنى أن تكون وسيلة الاتصال سليمة إدراك المستقبل حتى لا تفسر بصورة مغايرة لما يهدف إليها الاتصال.

عدم التعارض: فلا ، بمعنى أن يكون هناك توافقا بين الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال يكون بينها تعارض يؤدي إلى قصور فعالية الاتصال. - الإيجاز: أي الابتعاد عن تطويل الإسهاب الذي يخل بالمعنى مما يصيب المستقبل بالفتور. - التكامل: أي شمولية الرسالة لكافة جوانب الموضوع من ناحية الكم والكيف

الملائمة بمعنى أن يكون الاتصال ملائما من حيث طبيعة التلاميذ ومن حيث الهدف من عملية الاتصال وكذلك التوقيت وعملية التنفيذ

## ❖ عناصر الإتصال:

وتتكون عملية الاتصال من العناصر التالية :

-المرسل : ويطلق عليه أيضا المصدر أو القائم بالاتصال وهو القائم بنقل المعلومات او الأفكار أو الآراء أو المعاني إلى الآخرين.

-المستقبل : يمثل العنصر الثاني في عملية الاتصال ويطلق عليه أيضا المتلقي، وهو الفرد أو الجماهير التي تستقبل الرسالة ومحتواها.

الرسالة : وهي الأفكار والمفاهيم والإحساسات والاتجاهات التي يرغب المرسل في اشتراك الآخرين فيها فالحقائق والاتجاهات الفكرية التي يرغب المصلح في تعليم الناس ، العلمية التي يقدمها المعلم لتلاميذه رسالة والإحساس ي ، إياها رسالة بالفرح أو الحزن الذي والفكرة ، حاول الفنان إشراك الجماهير فيه رسالة الجديدة . فهياالنتائج المادي لفكر المرسل ، والفكرة الجديدة التي يود المفكر أن يفهمها للناس رسالة

قناة الاتصال: ويطلق عليها أيضا وسيط وهي التي تنقل من خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، فاللغة والإشارات الرسالة والحركات والصور والتماثيل والسينما وسائل نقل .

التغذية الراجعة : وتعتبر التغذية الراجعة تكملة ، ويطلق عليه أيضا رجع الصدى وهي رد فعل المتلقي على

رسالة المرسل 1.من المستقبل للحوار الذي بدأه المرسل لتكتمل دائرة الاتصال

## ❖ أنواع الاتصال

تتنوع أنواع الاتصال وأساليبه ولكنها تشترك في هدف معين وهو توصيل الرسالة في محاولة منها استقطاب عقل الإنسان وسلوكه، ويمكن الإشارة إلى أهم أنواع الاتصال فيما يلي:

الإعلام: وهو تزويد الناس بالأخبار الصحيحة والمعلومات السليمة لحقائق الثابتة التي تساعد على وأهم ما يميز وظيفة

الإعلام هو الصدق حيث يهدف إلى تقديم حقائق مجردة.

الدعاية: هي الجدود المخططة أو المحاولة المقصودة التي يقوم بها الفرد أو جماعة تستهدف تشكيل، اتجاهات

جماعات أخرى أو التحكم فيها وذلك باستخدام وسائل الاتصال الإعلان:

هو رسالة مدفوعة مقابل لها بواسطة ممول معين لعرض أفكار وسلع والخدمات. وهذه الرسالة تكون أخباراً أو معلومات أو ترفيه ، وترويجها كما أنه يمكن أن نجدها في المجالات التالية :

العلاقات العامة : وهي هندسة تدبير التساهم والرضي ويميل هذا التعريف إلى أن يجعل من رجل العلاقات العامة محللاً للرأي العام وداعية في نفس الوقت. 5-5- الاتصال التربوي : عرفه فلوريدا بروكوز (إنه يحدد هدف الاتصال بأنه عملية نقل فكرة أو م هارة أو حكمة من شخص لآخر.

الاتصال التعليمي : هو عملية تفاعلية مشتركة بالرموز للفظية بين المرسل والمستقبل من خلال القنوات المناسبة بغرض تحقيق أهداف معينة.

## ❖ أهداف الاتصال:

- هدف توجيهي: يمكن أن يتحقق حينما يتجه عملية الاتصال إلى إكساب المستقبل بأمور واتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة.
- هدف تثقيفي: ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمورهم تهمهم قصد مساعدتهم في فهم الواقع وزيادة معارفهم حول ما يدور من أحداث.
- هدف تعليمي: ويتحقق حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل خبرات جديدة.
- هدف إداري: ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين مسيرة العمل وتوسيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين في الهيئة أو المؤسسة.

## ❖ أهمية الاتصال:

- إن للاتصال أهمية كبيرة تكمن فيما يلي - تفهم الفرد للعمل المكلف به. - التعرف على مشكلات ومعوقات العمل. - تدعيم مفهوم العلاقات الاجتماعية. - تحقيق التناسق في الأداء. - تقليل الإشاعات في التنظيم. - تحقيق الفاعلية لعمل الإدار. - تدعيم المركز التنافسي للمنشأة. - تدعيم العلاقة مع المجتمع.

## ❖ معوقات الاتصال:

- للاتصال مجموعة من المعوقات قد تعرقل العملية الاتصالية من بينها - عدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتواها. - عدم وجود تفهم تدقيق للمقصود من الرسالة بواسطة المرسل إليه أو المصدر. - استخدام كلمات لها دلالات ومعاني مختلفة لأشخاص مختلفين. - تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الاتصال.

## ❖ مهارات الإتصال: تتمثل مهارات الاتصال في خمس خطوات هي كالآتي:

- الاستماع : مهارة تمثل – مهارة الاستماع الوجه الآخر لمهارة الحديث ومنهما معا يتحدد طرفا عملية الاتصال الرئيس ي " المستمع – المستقبل أو "المتحدث –المرسل ويمثل الاستماع وسيلة أساسية للحصول على المنبهات الخارجية وترجع أهمية الاستماع إلى: - ا السمع أسبق حواس العقل إلى وصول الإنسان إلى لكون. - والإحاطة يتسم السمع بالقدرة على الشمول . - يمكن للفرد أن يعيش بفضل حاسة السمع إذا فقد البصر. - الآخرين الاستماع إلى شريط أساس ي للنمو اللغوي إضافة إلى اكتساب خبرات . - اكتساب معلومات جديدة. . التقييم والفهم – تأكيد الأهمية – - تحسين العلاقات ويمكن تحديد عناصر مهارة الاستماع في : - المستمع – الرسالة –المتحدث الصدى – التشويش – بيئة الاستماع – الإدراك رجع . ويمكن كذلك تقسيم الاستماع وفقا للمعايير المختلفة إلى أنواع وهي:

- معوقات الاستماع : تتمثل معوقات الاستماع في 6 - فقدان الهدف - تفاهة الحديث - الميل للانتقاد - التشويش - عدم الصب

إن الاتصال الفعال هو أساس الدرس الجيد , وبدون هذا الاتصال يصعب على الأستاذ نقل المعلومات للتلاميذ , كما إن كل من تعلم المهارات العقلية والبدنية يتأسس على الشرح والمران والتغذية الراجعة , وتطور المهارات الاتصالية الفعالة لا تساعد في عملية المهارات فقط بل تساعد الأستاذ على كل مايقوم به من ادوار أثناء الحصة وخارجها.

## المحور الخامس عشر:

### المدرّب وقيادة الرياضية

يعتبر المدرّب العمود الفقري لأي فريق بإعتباره جزاء ولا يتجزأ منه , فهو المعلم والمربي والقائد والحكيم وهو الأمر والنهي وغيرها من الأدوار التي يلعبها داخل الفريق .

كما أنه المسؤول الأول على نتائج الفريق , بإعتباره المسؤول على تحضير الفريق من جميع الجوانب: النفسية , التربوية , التكتيكية , الخططية , وإعادة ما يكون إما ممدوحا أو مذموما وهذا حسب طريقة

تعامله مع اللاعبين سواء في التدريبات أو في المباريات الرسمية ويبقى الهدف الأسى للمدرب بالأخص مدرب كرة القدم هو تحضير فريق متكامل ومتجانس ويعمل على تحقيق وحصد النتائج الإيجابية التي تعتبر المحك الحقيقي لأي مدرب مهما بلغت درجته المعرفية

#### 1-المدرّب :

حسب "لوس" هو الشخص الذي يدرب الجياد .

فالمدرّب هو من يقوم بالتحضير المنهجي للخيل أو الأشخاص لمنافسة ما الذي يمد الرياضيين بالنصائح , وهو الذي يملك القدرة على بسط وفرض سلطته على الفريق . فالمدرّب يقصد به ذلك القائد القوي الشخصية , الكفاء في عمله , والقادر على ربط علاقات متزنة وبين أفراد فريقه , الحزم في قراراته والمتزن انفعاليا والمسؤول القادر على التأقلم مع المواقف التي تصادفه .

#### 2- شخصية المدرّب :

من الملاحظ أن الدراسات المنجزة حول شخصية المدرّب قليلة مقارنة بما أنجز من دراسات حول الرياضة , لكننا نجد في الدوريات المختصة في علم النفس الرياضي بأن ميدان الشخصية لدى المدرّب مازال خصبا ولم



يستوف حقه من الدراسة , فغالبا ما تتكون صورة المدرب مقترنة بالشخصية الإستبدالية , متميزة بالصرامة , العنف وحب الإنتصار بأي ثمن يعرف Le Tessier و Mostel المدرب انطلاقا من ثلاثة انماط سلوكية :

➤ **المربي :** يعلم , يربي , يشرح بطريقة منهجية محددة ويبني علاقات معلم / متعلم

➤ **التقني :** يحلل ويعلل , منهجية يخضع لإطار الكفاءة العلمية

➤ **العارف :** الذي يثبت وجوده بقوة شخصيته , تجربته , ودقة ملاحظاته وحسب "جي بوسك" فإننا

نستطيع أن نعطي تسميات أخرى للمدرب منها :

أ- **القائد العسكري :** الذي يشبهه في خصائصه نمط العارف

ب - **المسوق :** الذي يحاول دوما أن يحصل على موافقه لذلك نجده يحاول دوما الإقناع أو الإستلطاف لكي يبرر الأفكار الإيجابية التي تتماشى وأهدافه .

ج - **المنشط أو الوسيط :** كل نشاط رياضي يتضمن بعض الصعوبات الخاصة به في الجوانب التقنية والبدنية والفنية , وبعض النظر عن الكثير من النقاط والتشابه بين مجمل الإختصاصات يوجد في نظرنا نقاط تتميز كل اختصاص لذلك لا يمكن مقارنه مهام وواجبات مدرب كرة القدم عن بقية الإختصاصات الفردية , فالمدرب الذي يحضر 04 أو 07 رياضيين على المدى البعيد يختلف عن الذي هو مسؤول عن جماعة متكونة من أكثر من 25 فردا

ومن هنا يمكن سرد أهم الخصائص المميزة لمدرب كرة القدم :

- ومن هنا يمكن أن يكون منشط وقائد ومؤمن بما يقوم به
- يبحث عن إيجاد الطرق لتسهيل الإتصال والتخفيف من الضغط .

### 3- التدريب الرياضي يتميز بالدور القيادي للمدرب:

يتميز التدريب الرياضي بالدور القيادي لمدرب بارتباطه بدرجة كبيرة من خلال الفعالية ومن ناحية اللاعب الرياضي , بالرغم من أن هناك العديد من الواجبات التعليمية والتربوية والنفسية التي تقع على كاهل المدرب الرياضي لإمكان التأثير في شخصية اللاعب وتربيته تربية شاملة متزنة تتيح له فرصة تحقيق أعلى المستويات الرياضية التي تتناسب مع قدراته وإمكانياته , ألا لأن هذا الدور القيادي للمدرب لن يكتب له النجاح إلا إذا

ارتبط بدرجة كبيرة من الفعالية والاستقلال وتحمل المسؤولية والمشاركة الفعلية من جانب اللاعب الرياضي ، إذ أن عملية التدريب الرياضي تعاونية لدرجة كبيرة تحت قيادة المدرب الرياضي.

كما تتسم عملية التدريب الرياضي في رياضة كرة القدم بالدور القيادي للمدرب للعملية التدريبية ، والتي يقودها من خلال تنفيذ واجباته وجوانب أشكال التدريب ، والعمل على تربية اللاعب بالاعتماد على علم النفس ، والاستقلال في التفكير والابتكار المستمر والتدريب القوي من خلال إرشادات وتوجيهات وتخطيط التدريب.

#### 4- تعريف المدرب الرياضي:

يمثل المدرب الرياضي العامل الأساسي والهام في عملية التدريب الرياضي فتزويد الفرق الرياضية بالمدرّب المناسب يعد أحد المشاكل التي تقابل اللاعبين والمسؤولين ومديري الأندية.

إن إعداد اللاعب ويتبعه الفريق أصبح حدثاً متعدد الأنظمة يجذب انتباه الفيزيولوجية والأطباء والنفسانيين ، كلهم يتعاونون مع الرجل والذي في الصورة المركزية لكل فرد في الفريق ، فمن يكون هذا الرجل يا ترى ؟ انه المدرب.

ويعتبر المدرب المحرك الأساسي للفريق ، وفي بغض المرافق الأداء الصعب يصبح المدرب بمثابة المعلم ، فمهمته الأساسية بناء لاعبيه ، وإعدادهم بدنيا ونفسيا ومهاريا وفنيا لوصول بهم إلى أعلى المستويات ، فهو أولا وأخيرا يجب علينا توضيح حقيقة هامة وهي أن مهنة التدريب تعتبر من الوظائف الصعبة وتحتاج إلى شخصية ذات طابع خاص فهذه المهنة تحتاج إلى مجهود ذهني وجسماني كبير.

المدرب يقصد به كذلك القائد القوي الشخصية الكفاء في عمله القادر على ربط عالقات متزنة بينه وبين أفراد الفريق ، والحازم في قراراته والمتزن انفعاليا ، المسئول القادر على التأقلم مع جميع المواقف التي تصادفه.

ويعد كذلك على انه المدرس والمربي ، وهو شخص ذو دراية كبيرة بالحياة يحتاجه اللاعبون للنصح والمساندة في الكثير من نواحي الحياة المختلفة ، ولهذا نقول أن المدرب هو الرفيق الأكبر و المعين في الحياة كما يطلق على المدرب مسميات عديدة فهو مرشد ورائد الحلقة يتميز بعمق البصيرة مما يجعله في مركز متميز يسعى إليه المشاركين لنيل المعرفة والخبرة.

كما يعتبر المدرب الشخص المسئول على تحضير اللاعبين وتسطير البرامج وتحسين الأداء ، ويعتبر المفتاح المؤدي لنجاح والمسئول على رفع القدرات التكتيكية والتقنية لعناصر الفريق الرياضي.

## 5- خصائص وسمات مدرب:

ويتضمن نوعية السمات الشخصية التي يتسم بها المدرب الرياضي مدى تفاعل هذه السمات بعضها بعضا ، وكذلك نمط السلوك المفضل لدى المدرب الرياضي وعما إذا كان هذا النمط السلوكي ينمو نحو الاهتمام بالأداء والاهتمام بمشاعر اللاعبين ، ونحو الاهتمام بكل من اللاعبين والأداء معا وكذلك مقدار النفوذ الشخصي أو نفوذ المنصب أو المركز الذي يساهم في التأثير والتوجيه على سلوك اللاعبين.

وفيما يلي يضيف حسن السيد أبو عبدو بعض الخصائص والصفات التي يتميز بها مدرب كرة القدم وهي:

✓ - أن يكون مؤمنا محبا لعمله مقتنعا بقيمته في تدعيم، وتربية، وتدريب اللاعبين للوصول بهم إلى المستويات العالية.

✓ أن يكون معدا مهنيا حتى يستطيع التقدم باستمرار.

✓ أن يكون قادر على اختيار الكلمات المناسبة والمعبرة عن أفكاره تعبيرا واضحا.

✓ أن يتميز بعين المدرب الخبير في اكتشاف المواهب.

✓ أن يكون ذكيا متمتعا بمستوى عال من الإمكانيات والقدرات العقلية .

✓ أن يبني علاقاته على الحب، والاحترام المتبادل مع زملائه في الأجهزة التي يعمل فيها معهم.

( الجهاز الفني- الإداري – الطبي- الحكام – الجمهور)، وكذلك احترام وتنفيذ القوانين ومراعاة اللعب النظيف، والتنافس الشريف.

ويضيف الدكتور مفتي إبراهيم بعض الخصائص التي يتميز أو يجب أن يكون عليها المدرب الرياضي في كرة القدم وهي :

✓ حسن المظهر، حسن التصرف، الصحة الجيدة، والقدرة على قيادة الفريق.

✓ الثقافة والمعلومات التدريبية في الرياضة التخصصية ،والقدرة على تطبيقها .

✓ التمسك بمعايير الأخلاق (الأمانة، الشرف، العدل، المثابرة، الولاء ،المسؤولية ،الصدق.

✓ التمتع بالسمات الشخصية الايجابية ،الثبات الانفعالي ،الانبساطية ،الصلابة، التحكم الذاتي والاجتماعي

✓ يجب يكون مثالا أعلى ونموذجا يقتدى به محبا لعمله ويخلص له ،ويوفر له الوقت الكافي.

✓ التمتع بالسمات النفسية الايجابية (التنظيم، المثابرة، الإبداع ،المرونة ،القدرة).

كما أن مهنة التدريب تفرض على الذي يمتثلها أن تتوفر فيه جملة من الشروط لمواجهة متطلبات المهنة كالقدرة النفسية، فالمدرّب يجب أن يكون يتحلّى ببعض السمات التي تؤهله لممارسة التدريب، فالإصرار والقدرة على قيادة الأفراد، القدرة على التخطيط والتنظيم إلى جانب الحزم والنضج الانفعالي وتحمل المسؤولية هذه هي بعض الخصائص التي يجب أن تتوفر في كل من يطمح إلى قيادة جماعة رياضية تنافسية.

إذن المدرّب الناجع هو الذي يستطيع الوصول بالأفراد إلى مستوى من النمو في اكتساب المهارات الحركية، وفي تعليم تقنيات الاختصاص فالنجاعة مرتبطة بتحقيق النتائج لا المناهج المتبعة فهنا النتيجة في الشرط الأساسي فلو فرضنا فريقان حققا النتائج نعتبر المدرّبان في نفس الخانة من النجاعة حتى ولو كان أحدهما سيئ العلاقة مع أفراد فريقه.

## 6- مميزات مدرّب:

يتميز مدرّب كرة القدم بعد مميزات تتمثل في:

- ✓ أن يكون ملما بمعرفة واسعة ودقيقة بما يسمح له بفرض طريقة عمله وتفكيره .
- ✓ أن تكون له القدرة الفائقة على الملاحظة .
- ✓ أن تكون لديه القدرة على معرفة وفهم أفراد فريقه.
- ✓ أن يكون في عمله صبوراً ومتحكماً في نفسه في الوقت الصعب .
- ✓ أن تكون له قدرة سنج شبكة من العلاقات مع أفراد فريقه .

بالنسبة لمميزات المدرّب الناجح عند الدكتور الحاوي يحيى السيد إسماعيل فأنها تتمثل في النقاط التالية:

- ✓ يتميز بالواقعية وعدم الغرور والإخلاص في العمل.
- ✓ يتميز بالاحترام المتبادل والتفكير العقلاني والمنطقي .
- ✓ يتميز بالثبات الانفعالي و التماسك في المواقف الصعبة.
- ✓ يتميز بالحماس والرغبة في الفوز والثقة بالنفس.
- ✓ يتميز بالقدرة على اكتشاف الموهوبين وبالعدل وعدم التفرقة بين اللاعبين.
- ✓ يهتم بالثقافة الرياضية العامة والخاصة .
- ✓ يتميز بالأخلاق الفاضلة والأمانة وعدم التعدي على الآخرين .
- ✓ القادر على التنظيم والتنسيق في الظروف الصعبة.
- ✓ القادر على التخطيط العلمي السليم لبرامج التدريب.

- ✓ القادر على الربط بين الأفكار .
- ✓ يتميز بالوفاء والجدية في العمل .
- ✓ سيستطيع الدعاية والمرح وفقا لظروف المناسبة لذلك .
- ✓ يتميز بالمرونة وقراءة المواقف الصعبة المتغيرة .
- ✓ يتمتع بقدر عالي من التأهيل المهني .
- ✓ يكون قد مارس النشاط التخصصي على مستوى البطولة .- يكون مثقفا ومطلعا على كل مستجدات العصر.

## 7- دوافع مدرب :

واقع المدرب الرياضي أو المدير الفني تختلف طبقا لمستواه في مهنة التدريب الرياضي ، إذ تختلف دوافع المدرب الرياضي الحديث عن دوافع المدرب الرياضي للاعب أو الفريق من الدرجة الأولى ، والتي تختلف عن دوافع المدرب الرياضي أو المدير الفني للفرق القومية.

وقد أشار كل من أرفن هان(1996) و باومان (1996) علاوي (1992) إلى الدوافع التي يمكن اعتبارها من بين أهم دوافع المدرب الرياضي أو المدير الفني وهي كما يلي:

### 7-1- دوافع رياضية:

قد نجد بعض اللاعبين الرياضيين يشعرون عقب اعتزالهم الممارسة الرياضية أن من واجهم الإسهام في تطوير نوع الرياضة التي تخصصوا فيها ومحاولة العمل مع الناشئين لإكسابهم خبراتهم الشخصية ، والارتقاء بمستوياتهم

### 7-2- دوافع مهنية:

كثيرا ما نجد خريجي كليات التربية البدنية والرياضية يعنون في مجال التدريب الرياضي كنتيجة لدراساتهم الرياضية التخصصية على أساس أن مهنة التدريب الرياضي هي مهنتهم المناسبة لطبيعة دراستهم.

### 7-3- دوافع اجتماعية:

مثل الاتجاه نحو الاشتراك في المجالات الاجتماعية ، ومحاولة تكوين علاقات وصدقات اجتماعية ، والسعي نحو التقبل الاجتماعي كنتيجة لعملهم في مجال التدريب الرياضي .

## 4-7- تحقيق وإثبات الذات:

قد يرى الفرد أن عمله في مجال التدريب الرياضي يحقق له إثبات في إحدى المجالات التي يرى أنه كفء لها، وذلك الشعور بمدى أهميته، وتعامل الناس معه على أنه أكثر أهمية.

## 5-7- المكاسب الشخصية :

مثل المكاسب المادية والمعنوية أو الحاجة إلى اكتساب مكانة متميزة أو مركز مميز بين الجماعة أو اكتساب الشهرة، والاعتراف من الآخرين .

## 6-7- الاتجاه التعويضي :

قد يرى اللاعب المعتزل أن قيامه بالتدريب الرياضي يعوضه عن النجاح الذي افتقده كنتيجة اعتزاله اللعب، كما أنه قد يتخذ اللاعب الذي لم يحقق مستويات عالية في رياضة من مهنة التدريب تعويضاً عن عدم قدرته على التفوق كالعاب .

## أدوار المدرب القيادية في العملية التدريبية

### 1.الدور التوجيهي

- وضوح الأهداف
- تنظيم الحصص التدريبية
- ضبط السلوك داخل الفريق

### 2.الدور التحفيزي شمل:

- تقوية الدافع الداخلي
- تعزيز الثقة بالنفس
- توظيف الثناء والتغذية الراجعة

### 3.الدور الانفعالي والنفسي

- إدارة الضغوط
- التحكم في الانفعالات
- خلق مناخ إيجابي

#### 4. الدور الاجتماعي

- بناء روح الفريق
- تعزيز التعاون
- حل النزاعات

#### 5. الدور الاستراتيجي

- اتخاذ القرار
- قراءة المباريات
- التكيف مع الظروف المفاجئة

### مهارات القيادة النفسية لدى المدرب الرياضي

#### 1. مهارات التواصل

- الإصغاء الفعال
- تبسيط المعلومة
- النبذة المناسبة
- استخدام لغة الجسد

#### 2. الذكاء العاطفي تمثل في:

- الوعي بالذات
- فهم مشاعر اللاعبين
- التحكم في الانفعالات
- بناء العلاقات

#### 3. إدارة الضغوط

- تهيئة الفريق للمنافسات
- تبني الروتين النفسي السليم قبل المباريات
- تعزيز الهدوء والثقة

#### 4. مهارات التحفيز تشمل:

- وضع أهداف واقعية
- التعزيز الإيجابي

○ تحفيز الانضباط الذاتي

## 5. اتخاذ القرار

○ سريع وفعال

○ مبني على التحليل وليس الانفعال

○ يراعي الحالة البدنية والنفسية للاعبين

## القيادة داخل الفريق الرياضي

### 1. القائد الرسمي

○ المدرب.

### 2. القائد غير الرسمي

○ لاعب ذو تأثير نفسي واجتماعي

○ دوره في ضبط المجموعة مهم جدًا

### 3. ديناميكيات الفريق

○ الثقة بين اللاعبين

○ الالتزام بالقواعد

○ توزيع الأدوار

### 4. إدارة الصراعات داخل الفريق

○ الحوار المفتوح

○ وضع قواعد للتواصل

○ الحيادية

○ الحلول المشتركة

## تأثير القيادة على الأداء الرياضي الدراسات تشير إلى أن قيادة المدرب تؤثر على:

○ الدافعية

○ الانضباط

○ روح الفريق

○ الاسترجاع النفسي



○ التكيف مع الضغوط

○ مستوى الأداء المباشر في المنافسات

## أنماط المدربين حسب سيكولوجية القيادة

النمط	خصائصه	المزايا	العيوب
الدكتاتوري	أوامر، صرامة	انضباط، وضوح	قلة الإبداع
الديمقراطي	مشاركة، تعاون	رضا اللاعبين، تطوير	بطء اتخاذ القرار
النفعي	يهتم بالنتائج فقط	فعال مع المحترفين	ضغط نفسي
التحويلي	رؤية، إلهام	ولاء الفريق، دافع قوي	يحتاج مهارات عالية
الكاريزمي	تأثير شخصي	رفع الثقة	اعتماد كبير على الشخص

## تطبيقات عملية للمدرب

### 1. قبل المنافسة

○ اجتماع قصير وواضح

○ تعزيز الثقة الفردية

○ تحديد مسؤوليات كل لاعب

### 2. أثناء المنافسة

○ تعليمات واضحة ومختصرة

○ التحكم في الانفعالات

○ قراءة المشاعر السائدة داخل الفريق

### 3. بعد المنافسة

○ التفريغ الانفعالي

○ تحليل موضوعي وتحفيزي

○ تعزيز النقاط الإيجابية

## مراجع :

- 1- محمد رسلان الجيوسي وآخرون , الادارة علم تطبيق , الطبعة الثانية دار المسيرة للنشر والطباعة , عمان 2003.
- 2- بشير العلاق .أسس الدارة الحديثة , دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع , عمان 1999.
- 3- ماهر محمد صالح حسن , القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم.عمان (الأردن) : دار الكندي للنشر والتوزيع 2004.
- 4- عادل ثابت, الادارة المعاصرة.عمان (الأردن) : دار أسامة للنشر , 2008.
- 5- إبراهيم عبد الحميد المليحي : تنظيم المجتمع المعاصر , المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية.
- 6- طارق السويدان : القيادة في القرن الواحد والعشرين , مكتبة الفلاح , الإمارات العربية , 2002.
- 7- محمد حسن علاوي : سيكولوجية المدرب الرياضي , دار العربي , مصر , ط 1 , 2002
- 8- محمد حسن علاوي : سيكولوجية المدرب الرياضي , دار الفكر العربي , القاهرة , 2008.
- 9- المنجد في اللغة والإعلام : دار المشرف , بيروت , ط 29, بدون سنة .
- 10- حسن شلتون وحسن معوض : التنظيم في التربية البدنية والرياضية , دار الفكر العربي , القاهرة.
- 11- محمد منير مرسي : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقها , عالم الكتب , القاهرة , 1993.
- 12- مفتي إبراهيم حماد : تطبيقات الإدارة الرياضية , المدارس , الجامعات , الاتحادات الرياضية , الأندية , مراكز الشباب , مركز الكتاب للنشر , القاهرة , 1999.
- 13- مصطفى حسين باهي وأحمد كمال نصاوي : مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة , مكتبة , الأنجلو المصرية , 2006.
- 14- إبراهيم عبد الحميد المليحي : تنظيم المجتمع المعاصر , الكتب الجامعي الحديث الإسكندرية , 2003.
- 15- محمود السيد أبو النيل : علم النفس الاجتماعي , مكتبة الأنجلو المصرية – القاهرة 1985.
- 16- سلوى عثمان الصديقي وآخرون : مناهج الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي ورعاية الشباب , المكتب الجامعي الحديث , الإسكندرية , 2002.
- 17- طارق عبد الحميد البدري : الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية , دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع , ط 1, عمان , 2001.
- 18- عبد العلي الجسماني : علم النفس الاجتماعي والتربوي , دار النهضة العربية للعلوم , ط 1, لبنان , 1994.
- 19- محمد رفيق الطيب : للتفسير , الجزء 1. ديوان المطبوعات الجامعية , 1995.
- 20- محمد شفيق , القيادة , شركة نهضة مصر للطباعة و النشر و التوزيع , سنة 2007 .

- 21-توني بوازن وآخرون ،القائد الذكي ، مكتبة جرير ، سنة2005
- 22-نبيل منصوري ،القيادة الرياضية ، مطبوعة لطلبة السنة الثانية ماستر ، جامعة
- 23-محمند آكلي أولحاج ( البويرة ) ، معهد علوم و تقنيات النشاط البدني الرياضي ،  
2016-2017
- 24-محمد بلال ،المدرّب القائد بين النظرية و التطبيق ، جامعة الإسكندرية كلية التربية  
البدنية ، إدارة العملية التدريبية و المنافسات ، د.س
- 25-فكري حسن ريان ، النشاط المدرسي ) أسسه ، أهدافه ، تطبيقاته ( ، عالم الكتب ،سنة1993
- 26-سلوى عثمان الصديقي وآخرون ،مناهج الخدمة الإجتماعية في المجال المدرسي و رعاية الشباب ، المكتب  
الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، سنة2002
- 27-محمود أبو النيل ، علم النفس الإجتماعي ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ،سنة1985
- 28-أحلام نعيم عبد الله سمور ،المسايرة و المغامرة و علاقتها بالتوكدية والإت ازنالإنفعالي لدى طلبة الصف  
الحادي عشر ، رسالة ماجستير في الصحة  
النفسية ، الجامعة الإسلامية ، كلية التربية غزة ، سنة2012
- 29-بيت رج نورث هاوس ،القيادة الإدارية ) النظرية و التطبيق ( ، ترجمة صلاحين معاذ المعيوف ، مركز البحوث  
، سنة2006
- 30-طارق عبد الحميد البدري ،الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية ، دار الفكر للطباعة و  
النشر و التوزيع ، ط 01 ، عمان ، سنة2001
- 31-أحمد أمين فوزي – طارق محمد بدر الدين ،سيكولوجية قيادة الفريق الرياضي ، ط 01 ، دار الفكر العربي  
، القاهرة ، سنة2013
- 32-محمد حسن علاوي ،سيكولوجية المدرّب الرياضي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، سنة2008
- 33-بشير العلاق ، أسس الإدارة الحديثة ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، سنة1999
- 34-فكري حسين ريان ،التدريس ) أهدافه – أساليبه - تطبيقاته ( ، دار عملاق الكتب ، سنة1993
- 35-محمد حسن علاوي ،سيكولوجية القيادة الرياضية،مركز الكتاب للنشر،1998،ص