



جامعة مصطفى بن بو العيد باتنة -2
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم التدريب الرياضي

مطبوعة خاصة بمقياس:

القيادة الرياضية

مستوى السنة الثانية ماستر

التخصص تدريب رياضي

من إعداد الأستاذ: أحمد رويني .

2021 / 2020

قائمة المحتويات:

● المحاضرة الأولى: مدخل الى مفهوم الجماعة والفريق الرياضي.

- مقدمة .
- تعريف الجماعة .
- خصائص الجماعة .
- أهمية وجود الجماعة بالنسبة للفرد .
- أنواع الجماعة .
- ديناميكية الجماعة .

● المحاضرة الثانية: الفريق الرياضي .

- تعريف الفريق الرياضي .
- بناء الفريق وقيادته .
- أشكال اللاعبين حسب سلوكهم داخل الفريق الرياضي .
- تماسك الفريق الرياضي .

● المحاضرة الثالثة: القيادة (مفاهيم ونظريات).

- مفهوم القيادة
- أهمية القيادة
- نظريات القيادة
- مكونات القيادة في المجال الرياضي
- النفوذ والتأثير القيادي

● المحاضرة الرابعة: أنماط وأساليب القيادة الرياضية.

- أنماط القيادة .
- تصنيف ليكارت .
- تصنيف تاننوم وشميدت .
- القيادة الفاعلة للمدرب الرياضي .
- خصائص المدرب الرياضي .
- خصائص الفريق الرياضي .
- توجيهات تطبيقية للقيادة الرياضية الفعالة .

● المحاضرة الخامسة: مهارات القيادة الرياضية.

- مفهوم المهارات القيادية.
- أنواع المهارات القيادية:
- مهارة التواصل .
- مهارة إدارة الوقت .
- مهارة حل المشكلات .
- مهارة اتخاذ القرار .
- مهارة ادارة الصراع .
- مهارة العمل الجماعي .

المحاضرة الأولى: مدخل الى مفهوم الجماعة والفريق الرياضي

1- مقدمة :

الإنسان كائن اجتماعي بالفطرة يحب العيش في جماعات مع أقرانه من البشر، وذلك لكونه لا يستطيع أن يلبي 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 الاطار 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 الانسان 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. وتتسم 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 الانسان إلى تدجين الحيوانات وحرث 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 .

II- تعريف الجماعة : اختلف علماء الاجتماع في ضبط تعريف الجماعة ، لذلك يرى " محمد علاوى " (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 نقلاً " دون مارنتدال " أن مفهوم " جماعة " يشير إلى أي عدد من الأشخاص كبيراً أو صغيراً تتكون بينهم علاقات تتكشف من خلال التفكير المشترك " ، فالأسرة جماعة ، والفريق الرياضي جماعة ، والنقابة الرياضية جماعة وتضيف إخلاص عبد الحفيظ ، مصطفى باهى (2001) تعريفاً 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 ، ولهذا 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 مشبعاً لبعض حاجات كل منهم".

III - 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، وأيضاً 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 نسبياً، 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 مرشداً وضابطاً لسلوك أعضاء الجماعة ، يفرض الالتزام ويحدد الثواب والعقاب .
6. وأخيراً فإن أعضاء الجماعة، يجب أن ينظروا إلى بعضهم البعض على أنهم يشكلون جماعة واحدة، فالجماعات تتألف من أفراد يعتبرون أنفسهم أعضاء في نفس الجماعة، ولديهم القدرة على التمييز بينهم وبين من هم ليسوا أعضاء بجماعتهم.

IV- أهمية وجود الجماعة بالنسبة للفرد : أشار كاترايت Cartwright و ليبنت 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 قدر كبير من النفوذ والتأثير على السلوك الاجتماعي للفرد، وتبرز أهميتها كذلك في:

- تعبئة القوى والكفاءات في البيئة الاجتماعية والتي تنتج الآثار 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 التحوار 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 بتمثال الواحد مع الآخر كنتيجة لتمثالهم في النموذج السلوكي الذي يعكس الأنا الأعلى لهما .

V - أنواع الجماعة : تنوعت آراء العلماء حول تلك المعايير أو الحقائق السيكولوجية التي يجب أخذها كمييار تحديد أنواع الجماعات ، تبعا لتعاريف الجماعة وطبيعة تكوينها وأهدافها. فهناك من يرى أن الجماعة نوعان أولي وثانوي ، والجماعة الأولية هي التي يتقابل فيها الأفراد وجها 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 بكون 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 .

VI – ديناميكية الجماعة la Dynamique de groupe: 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 السيكي 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 البنوي فإنه يؤثر لاحالة على باقي العناصر الأخرى إما سلبا وإما إيجابا. وبالتالي، فالديناميكية هي التفاعل النفسي والاجتماعي الذي يدور باستمرار داخل الجماعة بين أعضائها بشكل بنوي 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 كيميائية تساهم في تحريك الجماعة وتغيير اتجاهات أفرادها وميولاتهم الشخصية وتطوير رؤاهم ونوازهم الذاتية إيجابيا أو شحنها 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 وتقدمها 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 كيرت Kurt Lewin (1974) دينامية الجماعة بأنها "مجموع القوى النفسية والاجتماعية المتعددة والمتحركة والفاعلة التي تحكم تطور الجماعة. ويعرفها (بونر) بأنها فرع من فروع علم النفس الاجتماعي يبحث في تكوين وبناء الجماعة وتغييرها عن طريق جهود أعضائها لإشباع حاجاتهم. و قد أصبح 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 لتحقيق 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 تؤثر 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 .

المستوى : السنة الثانية ماستر تدريب رياضي

السداسي : الثالث

المقياس : القيادة الرياضية

السنة الجامعية : 2021 / 2020

المحاضرة الثانية : الفريق الرياضي

I- مقدمة :

أشار كل من ديفيد فرانسيس Divide Francis ودونالد يونج Donald Young 1992 إلى أن الفريق الرياضي ليس عبارة عن مجموعة من اللاعبين يرتدون زيا موحدًا ، بل أنه أبعد من ذلك ، فالفريق الرياضي هو مجموعة نشطة من الأفراد الذين إلتزموا بإنجاز أهداف معينة بصورة متفاعلة ويستمتعون بذلك ويقدمون نتائج مرتفعة القيمة. ويرى أحمد أبو الحسن أن الفريق الرياضي هو تلك الهيئة التي تشكل بواسطة مجموعة من الأفراد جماعة تهدف إلى تحسين سلوك الأفراد وتقوية شخصيتهم بطريقة متناسقة ومتكاملة سواء كانت من الناحية الاجتماعية أو النفسية أو الفكرية والروحية أو من الناحية الصحية ، ويكون ذلك عن طريق تعليم وتوسيع المعارف التربوية الرياضية والاجتماعية وغرس روح التماسك والأخوة في أعماق الأفراد ، والعمل على تطوير وتنمية ملكاتهم الفكرية ن والعمل على استغلال أوقات الفراغ لفائدة الأفراد والعمل على تجديد وتطوير معارفهم وهذا كله طبقا لتخطيط وزارة الشبيبة والرياضة. ومن الناحية القانونية للفريق الرياضي يرى الأستاذ ماحيو أنه تعاضدية وتجمع عدة أفراد يحملون بعض الأفكار المتشابهة وبعض المميزات المتناظرة ترمي إلى خلق الاستقرار الاجتماعي تخضع لسياسة الدولة وتوجهاتها الكبرى وفلسفتها في إنشاء جمعيات المجتمع المدني .

II- تعريف الفريق الرياضي: يعرف الدكتور رمضان يسين الفريق الرياضي بأنه جماعة هادفة (لها هدف واضح) تساعد في إعداد اللاعب الرياضي (المواطن) ودفعه لتحقيق أعلى مستويات الأداء الرياضي وفق الإطار العام لعادات وتقاليد المجتمع. ويقول الدكتور مصطفى السايح محمد أن الفرق والجمعيات الرياضية هي عبارة جزء نظام من عدة أنظمة تضعها الدولة لتنظيم المجتمع وقد حددها العلماء بستة أنظمة يتأسس عليها أي مجتمع من المجتمعات مهما كان كبيرا أو صغيرا وهذه الأنظمة هي :

- النظام الأسري .- النظام الإقتصادي .- النظام التربوي .- النظام الديني .- النظام السياسي .- النظام الترويجي والاجتماعي .والفرق الرياضية تدخل في تشكيل كل من النظام التربوي والنظام الترويجي والاجتماعي.

III- 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 مراحل تشكيل الفريق الرياضي فيما يلي:

1- مرحلة بداية التشكيل والتكوين: والتي يتم فيها :

* 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 الترويج

2- **مرحلة المقاومة والاعتراض :** يطلق عليها فرانسيس Francis و يونج Young مرحلة الشجار التلاحي وهي من المراحل الحساسة في بناء الفريق حيث تحدد بصورة مستقبل العلاقات والتصرفات داخل الفريق وتتميز ب:

* انخفاض تحفظ الأفراد في تصرفاتهم وسلوكاتهم مما يؤدي إلى ظهور 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 مطالباً 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 بنيان الفريق . اتضح دور كل فرد ومكانته وأهميته داخل الفريق . ظهور العلاقات الحميمية 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 .

VI - أشكال اللاعبين حسب سلوكهم داخل الفريق الرياضي :

من خلال ملاحظة سلوك اللاعبين يمكن ملاحظة اختلافا كبيرا بين اللاعبين وعموما حدد الباحثين مجموعة من الأشكال لسلك 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 محبب 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 بثمينها 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 السليبي ويعتبره من عوامل تصدع الفريق الرياضي خاصة إذا تمكن من استقطاب لاعبين آخرين إليه ، ويحدد بنييه و شيتش 1980 Benne et Sheats أهم صفاته وهي:

* العدوانية خاصة العدوان اللفظي .

* يميل إلى العمل ضد تعليمات المدرب ولوائح الفريق .

* التهكم على بعض زملائه وعلى أهداف الفريق وقياداته 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 إتباعا للمدرب ولقائد الفريق .

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

* 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 الإندماج

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 يركز 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 يبدوا 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 شماعا 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 نضح 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 الأفراد .

* 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 .

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

1- أنواع تماسك الفريق الرياضي :

أشار محمد حسن علاوى (1998) نقلا عن "كارون" Carron (1982) 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 - أى العمل الجماعى أو الأداء الجماعى .

2- التماسك الاجتماعى :

ويعكس هذا النوع من التماسك درجة العلاقة بين أفراد الفريق الرياضي ودرجة حبهم ومزاملتهم لبعضهم البعض ويتأسس بصورة واضحة على جاذبية العلاقات بين أفراد الفريق الرياضى .

وأشار "كارون" إلى أن التمييز أو التفريق بين عاملى تماسك المهمة والتماسك الاجتماعى من الأهمية بمكان للقدرة على شرح كيفية مواجهة الفريق للصراعات والعقبات والعوائق الإحراز النجاح

ومن المحتمل لفريق ما أن يكون مرتفعا في أحد جانبي التماسك ومنخفضا في الجانب الآخر ومع هذا تحاول معظم الفرق الوصول إلى مستويات عالية من التماسك الاجتماعى وتماسك المهمة على فرضية أن الأداء يزيد إذا كان أعضاء الفريق متكاملين اجتماعياً بجانب كونهم متحدين في جهودهم في ميدان اللعب .

وبالإضافة إلى ذلك يمكن رؤية الجانب الاجتماعى 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 .

-انحياز الاتصالات بين أعضاء الجماعة أو بين القائد " المدرب " وأعضاء الجماعة . اكتساب الجماعة لخصائص كريهة أو

غير سارة .

- التحول المتكرر لأعضاء الجماعة ، أي انتقالهم من فريق لآخر .

- عدم الاتفاق على أهداف الجماعة .

- نقص التفاعل بين أعضاء الجماعة ..

- الخيرات 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 .

المستوى : السنة الثانية ماستر تدريب رياضي

السداسي : الثالث

المقياس : القيادة الرياضية

السنة الجامعية : 2021/2020

المحاضرة الثالثة : القيادة (مفاهيم ونظريات)

I- مقدمة :

القيادة ظاهرة اجتماعية تعبر بصورة واضحة عن مظاهر التفاعل الاجتماعي ، نلاحظها في مختلف المواقف التي تصادف الجماعات ، حيث لها دور اجتماعي في تحديد أهداف الجماعة ووضع خطط تحقيق هذه الأهداف وتوزيع الأدوار والمهام ومراقبة مراحل إنجاز هذه الأهداف من خلال استعمال الوسائل المناسبة للوصول إلى أعلى مستوى إنجاز ممكن للأفراد يترتب عليها نجاح أو فشل جماعة ما في تحقيق أهدافها ، وكذلك المحافظة على استمرارها أو تفككها ، ونظرا لأهمية هذه الظاهرة الاجتماعية فقد تم تناولها من قبل الكثير من الفلاسفة والمفكرين وعلماء النفس والاجتماع عبر مختلف العصور ، ومحاولين تحديد مفاهيمها ووضع معالمها ، وابرز شروط نجاحها وظروف اخفاقها وفشلها .

II - مفهوم القيادة :

القيادة لغة من قود وقاد وقيادة ، وقاد الدابة أي مشى أمامها آخذاً بقيدها.و يقول الدكتور طارق السويدان "إن القيادة في لغة العرب عكس السياقة فقاد فلان الدابة أي سار أمامها موجهها لها أما ساق فلان الدابة أي سار خلفها " .

أما في ميدان الدراسات والبحوث ، لم يكن هناك اتفاق على تعريف القيادة من طرف الأخصائيين ولا يوجد لديهم مفهوما واحد لها ، يكون دقيق وجامع لمعاني القيادة ليعتمد كمرجعية لدارسي هذه الظاهرة،ولكن نلاحظ في الكثير من التعريفات التي وضعت لتعريف القيادة أنها تتشابه كثيرا في بعض الأحيان وقد يكون مكمنا الاختلاف راجع إلى اختلاف المجتمعات من حيث مكونات الثقافة ، وكذلك إلى تركيز أصحابها على جوانب معينة من جوانب القيادة فمثلا :

*تعريف حسن محمد علاوي : " هي العملية التي يقوم فيها فرد من أفراد جماعة منظمة بتوجيه سلوك أفرادها لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم " فنلاحظ أن هذا التعريف ركز على الجانب الاجتماعي للقيادة وأبرزها كظاهرة اجتماعية وكعملية لتحقيق الأهداف المشتركة .

*تعريف السيد عبد العالي : " وجود فرد من الجماعة يملك القوة المؤثرة على أفكارها ومشاعرها ويستطيع أن يلعب دورا إيجابيا في حركة الجماعة وإقناعها بالطرق الملائمة لتحقيق مصالحهم وأهدافهم على شرط أن يكون تابعا من الجماعة واختيارها المحض وليس مفروضا عليها " ، نلاحظ أن هذا التعريف قد ركز على دور القائد وصفاته .

تعريف جاكوب : " القيادة هي تفاعل بين أفراد جماعة ما يقدم فيه أحدهم معلومة بطريقة يقنع بها الآخرين بأن نتائج نسبة التكلفة سوف تتحسن إذا عملوا بالطريقة المقترحة أو المطلوبة " . ونلاحظ أن هذا التعريف يركز على العلاقة بين القائد وأفراد الجماعة وطريقة قيادته لهم .

***تعريف هيمنل ولونس "** القيادة هي سلوك الفرد عندما يدير نشاطات مجموعة نحو أهداف مشتركة " ، ونلاحظ بأن هذا التعريف يبرز القيادة من خلال تصرفات وسلوك القائد تجاه الجماعة .

***تعريف عارف تامر :** " ما من جماعة تجتمع على أمر من أمور الدين والدنيا ، وتريد أن يجري أمرها على السداد ، وتكون سيرتها على الرشاد ، إلا ولا بد لها من قائد يقودها ليجمع شملها ويحفظ نظام أمرها ، ويراعي تصرف أحوالها ويهدف على انتشارها ، ويمنع من الفساد صلاحها ، وذلك أن القائد لا بد له من أصل يبيّن عليه أمره ويحكم به بينهم وعلى ذلك أمر يحفظ نظامهم " ، والملاحظ في هذا التعريف اعتماده على إبراز أهمية القيادة ودورها في وجود الجماعة وبقائها ونجاحها، وتنظيم العلاقة بين مختلف أفرادها.

ورغم التشعب و التفرع في تحديد مفهوم القيادة إلا أنه يوجد اتفاق عام على الجوانب الرئيسية التي تسهم في تعريف القيادة ومن ذلك جاء تعريف القيادة بأنها " الدور الذي يتضمن التأثير والتفاعل، ويقود نحو انجاز الهدف وينتج عنه التغيير "

III - أهمية القيادة :

تعد ظاهرة القيادة ضرورية لتكوين الجماعة واستمرارا بقاءها ، حيث يلعب القادة دورا هاما في وضع قيمها ومعاييرها وثقافتها وفي تحديد أهداف ، كما يضعون خطط النشاط المختلف لجماعتهم ، ووان تواجد جمع من الناس غير منتظم في تنظيم معين ولا يخضع لقيادة معينة لا يعد تجمعهم هذا كجماعة وانما يعتبر تجمعهم ، وكلما زاد حجم الجماعة وتعددت وظائفها ومهامها كلما كانت الحاجة الى وجود عدد كبير من القادة الذين ينظمون شكلا هرميا للقيادة بحيث يكون في أعلى الهرم القائد الأول ثم يليه مستويات أخرى من القيادة حتى ينتهي الهرم بالقاعدة العريضة من الاتباع .

وتظهر الحاجة للقادة أكثر عندما تعيش الجماعة أزمات أو تتعرض لخطر من الأخطار يمنعها عن تحقيق أهدافها أو يهدد بينها وتعجز عن كيفية التخلص منه ، حيث أنه من خصائص القيادة أنها تكون النواة التي يلتف حولها الأفراد ، وتبرز كذلك أهميتها في الادارة والتنفيذ والتخطيط وابداء الرأي واستشارة الأفراد وتمثيلهم لدى الغير والناطق باسمهم المفاوض من أجل مصلحتهم كما يقوم بضبط العلاقات بينهم و الحكم بين وعلى الأفراد وتقييم آدائهم واستعمال الثواب والعقاب . كما يسهر على مد أعضاء الجماعة بالخبرات اللازمة وهو الذي يتحمل أخطاء كل فرد منهم .

IV- نظريات القيادة :

ينظر علم النفس الاجتماعي الى القيادة على أنها سمة من السمات الشخصية التي تتوافر في بعض الناس دون غيرهم ،ولكن يجب أن نلاحظ أن القيادة تعتمد على الكثير من السمات الشخصية وليس على سمة واحدة .وقد اجتهد الكثير من الباحثين العلماء لوضع نظريات تساعد على تفسير ظاهرة القيادة ومن أهم هذه النظريات :

1- نظرية الرجل العظيم : تسمى كذلك الايديولوجية الاسكندرية ،وكان فرنسيس جالتون Francis Galton (1822 – 1911) من أكثر الناس تشجيعا لهذه النظرية التي تقول أن التغيرات التي حدثت للحياة الاجتماعية عن طريق أفراد من أصحاب القدرات والمواهب البارزة وأصحاب الكاريزما، وأصل هذه النظرية يرجع الى نظرية " المستبد المستنير " التي وضعها الفيلسوف ايزوقراط Isocrate حيث تقول أن " القائد هو الذي يعرف ماذا يجب عمله وهو الذي يعرف كيف يقود سواء تعلق الأمر بالسفينة أو بكتيبة الخيالة ، أو جيش ، فهو يستطيع التغلب على العوائق المالية والأدبية في النظام ، وذلك بتوجيهه (النظام) إلى هدف واحد هو مصلحة رعيته " . و يقول الفيلسوف الروماني ديون Dion Chrysostome " الملك هو الشخص المختار من طرف الاله ، حيث هناك تطابق بين السلطة التي يمارسها الاله على الكون والتي يمارسها القائد (الملك) على مملكته، بعد حصوله على العلم الإلهي الذي يخول له رعاية شؤون مملكته ... " ، وقد كان هيغل Hegel (1770 – 1841). يرى أن الدول أو الأمم التي نجحت في تجاوز أزمات مهددة لوجودها ماكان لها ذلك لولا وجود رجل عظيم قادها للانبعث من جديد.

2- النظرية السماتية : في العشرينات من القرن الماضي ظهرت مجموعة من الدراسات التي حاولت حصر السمات التي يتمتع بها القادة الناجحون في ميدان الأعمال والصناعة ، وقد توصلوا الى أن هناك مجموعة من السمات المشتركة بين هؤلاء القادة تتمثل خاصى في الذكاء و الاستقلالية ، الثقة بالنفس ، ومن خلال بعض الدراسات التي أجريت على مجموعة من الأطفال لاحظ الباحثون أن القادة من الأطفال كانوا يتمتعون ببعض الصفات الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية دون غيرهم ، حيث كانوا أكثر طولاً وأكبر حجماً وأصح بدناً وأحسن مظهراً وأكثر ذكاءً وأكثر ثقة بالنفس ولديهم عزيمة قوية وقدرة على السيطرة والمتابعة والمبادرة ، وحاول كل من تيد وبراون Tead et Brown حصر هذه السمات في : القدرة البدنية ، السن ، المظهر ، الصوت الشعور بالهدف والعمل على تحقيقه ، الحماسة ، النزاهة ، الاختصاص الفني ، المودة والمجاملة ، الذكاء ، المهارة ، الثقة بالنفس ، المركز الاجتماعي القدرة على التأثير . وباختصار ترى هذه النظرية أن القيادة هي فطرية الأشخاص يولدون بها .

و أكدت نتائج دراسات كل من (Daft.2005), (Driv.2002) , (Freeman. 1989), (House & Baetz.1979), (Stogdill, 1948)

وجود سمات معينة تميز القابلية القيادية دعمت ببعض الشواهد التي تفترض بشكل واسع أن الأفراد الذين يبرزون كقادة يمتلكون مجموعة من السمات تميز سلوكهم القيادي بوضوح عن غيرهم من غير القادة ، مما يعني إمكانية اعتماد نظرية السمات كمدخل لتفسير السلوك القيادي.

3- النظرية السلوكية : جاءت هذه النظرية على نقيض نظرية السمات حيث ذهبت بعض الدراسات (Gardner & Avolio, 1980), (Osborn, et al. 1980), (Luthans, 1989), (Klein & House, 1995), (1998) إلى أن مدخل نظرية السمات في دراسة القيادة فشل في تفسير وتحديد سمات معينة للقائد الناجح وخلص (Robbins.1988), وفي مناقشته لهذا التضارب في التوجهات الفكرية والتطبيقية إلى الإقرار بأن المحاولات العديدة المبذولة لتحديد سمات ثابتة ترتبط بالقيادة تعد نسبياً ذات نجاح محدود، فالارتباطات الموجبة التي برزت في مجموعة من الدراسات التطبيقية لا يمكن اعتبارها مفسرة لما نقصده، فتلك الارتباطات بين السمات والقيادة عموماً تراوحت بين (+ 0.25 إلى + 0.35) والتي تعني أنها من الممكن أن تفسر ما بين 6 و 12 % بالمائة من التباين في القيادة من خلال السمات، وهي نتيجة مفيدة ولكنها ليست باهرة..

لذلك جاءت هذه النظرية التي تنص على أن " الفرد لا يولد قائدا ولكنه يمكن أن يصبح قائدا " يرى أتباع هذه النظرية بأن القيادة يجب أن يتم استبدالها بسبب التأثير أو الاقتناع جنبا إلى جنب مع تحليل تصرفات القائد والتي بدورها ستغير تصرفات التابعين. ويتم التأكيد على التعزيز وكسب المكافآت من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. فبعد محاولة تحديد سمات القادة حاول الباحثون رصد أهم السلوكيات التي يقوم بها القادة ، وتم تصميم استبيان خاص بذلك يسمى (QDCL) (Questionnaire Descriptif du Comportement des Leader) وتم توزيعه على مجموعة من القادة في الإدارات الحكومية والتربوية والعسكرية وحتى الفضاءات التجارية. والقادة الذين حققوا نتائج أعلى في المصاحبة والثقة المتبادلة والاحترام والمودة وقدرة خلق قنوات الاتصال مع التابع ، هم الأكثر فعالية ونجاحا ، وتوصلوا الى أن تصرف وسلوك القائد الجيد والإيجابي سيزيد من أداء التابعين وانتمائهم .

4- النظرية البيئية: توضح الكثير من النظريات أن ظهور القائد العظيم هو نتيجة الوقت والمكان والظرف. بالنسبة لهيجل كان الرجل العظيم هو تعبير عن احتياجات عصره. أما بالنسبة لهيربرت سبنسر، فإن المجتمعات تطورت على شكل أخلاق مستمرة ومتدرجة. ولا يمكن لأي رجل أن يغير هذا السياق من التطور. كما أنه يجب أن يتم توضيح العقبات التي تقف أمام الإنتاج والتطور. وكلما كانت هذه العقبات كبيرة، كان القائد أقوى. أما ممفورد، فقد يرى أن القادة يظهرون وفقاً واعتماداً على القدرات والمهارات اللازمة في الوقت الذي يستلزم لحل المشاكل الاجتماعية الموجودة في أوقات الضغط والتغيير والتكيف. فالقيادة هي عبارة عن شيء فطري ونموذج مكتسب نحو الدافع للقوة الاجتماعية.

ومن جهة أخرى، قام بيرسون بتطوير فرضيتين للقيادة وهما: (1) يلعب أي موقف خاص دوراً كبيراً في تحديد جودة وطبيعة القيادة وتحديد من هو القائد المناسب لهذا الموقف. (2) إن الجودة في الأفراد والتي يحددها الموقف هي نفسها نتاج نجاح القيادة السابقة في المواقف والتي قامت بدورها بتطوير الأفراد. وقال ميرفي أن القيادة لا تستقر في الشخص ولكنها تظهر حسب المناسبة أو الظرف. حيث أن الموقف يتطلب أنواعاً مختلفة من الأعمال.

5- النظرية الموقفية

تشير النظرية الموقفية الى أن اختيار القائد بناء على العوامل الخارجية وليس على أساس صفاته الشخصية وحدها وإنما ترتبط بتفاعل القائد مع موقف معين. فلسفة النظرية أن المواقف هي التي تبرز القادة وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية باختلاف المواقف

التي تواجههم ولذلك فإن الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية هي القادرة على إيجاد القادة ونجاحهم. فعلى سبيل المثال قد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، ويفشل في قيادتها في وقت السلم. وعلى ذلك فإن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف، فالقائد الفعال يجب أن يدرس الموقف بجميع عناصره منها (*الوقوف على قدرات وخبرات العاملين * تحليل توقعات العاملين من الأعمال التي يؤديها. *دراسة المناخ العام السائد في المنظمة).

تحكم هذه النظرية عناصر هي:

سمات القائد

سمات الأتباع أو العاملين

سمات الموقف وطبيعة الحالة

6- النظرية التفاعلية: القيادة 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 اكتسبها لا تكفي لظهور القائد، بل لابد من إقناع الجماعة بهذه السمات والقدرات، فهي ضرورية من وجهة نظرهم لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات.

وقد أوجه بعض الكتاب مثل (توماس جوردون) إلى أن القيادة الفعالة هي القيادة المتمركزة حول الجماعة، ويفسر "جوردون" نظريته هذه بأن السمات القيادية التي تحدد نجاح القائد هي التي تمكنه من التفاعل مع مرؤوسيه والتأثير فيهم في مواقف معينة، ويرى أن هناك 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 المرؤوسين، باعتبار أن القيادة تقوم أساساً على التفاعل بين هذه القوى الثلاث.

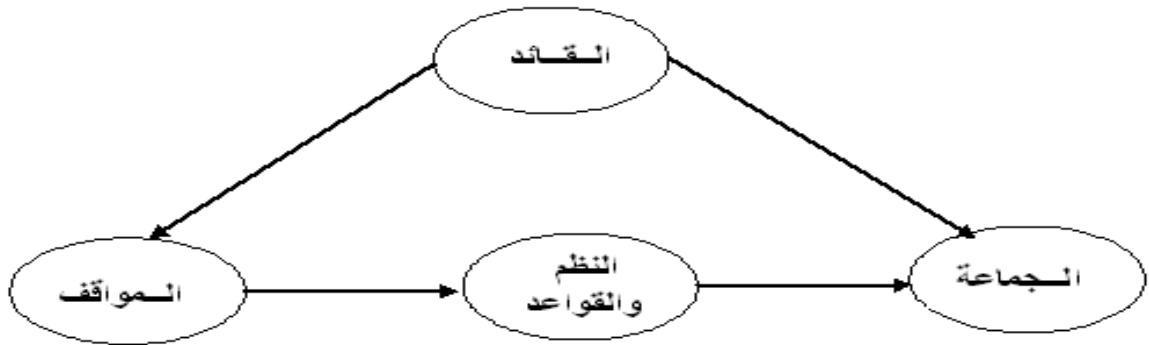
فالسلك القيادي من وجهة نظر هذه النظرية نتاج عملية تفاعل اجتماعي بين سمات القائد الشخصية وعناصر الموقف وخصائص الجماعة المقودة واتجاهاتها، وبهذا تؤكد النظرية التفاعلية على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في القيادة، وهذا يعني أن نمط السلوك القيادي الملائم لا يمكن تحديده إلا في إطار نظام التأثير الذي يقوم على التفاعل بين شخصية القائد والعاملين معه في موقف معين، لأن كل عنصر من هذه العناصر يؤثر ويتأثر بالعنصر الآخر.

7- نظرية القيادة التبادلية: كان (Jacob 1970) من بين أوائل من نهج منهج القيادة من منظور التبادل الاجتماعي وانتقد المناهج القديمة، إذ اقترح أن القيادة لا يمكن فهمها إلا عندما يُنظر إليها مع الأتباع، وذلك لكونهم شركاء سباقين في التفاعل، واستناداً إلى نظرية التبادل الاجتماعي ناقش Jacob طبيعة تعاملات المجموعة، إذ يستطيع أي عضو في المجموعة الذي يساهم بشكل فريد لتحقيق أهداف المجموعة أن يتلقى مكانةً عليا وتقديراً كبيراً من قبل الزملاء داخل المجموعة وفي منظور التبادل الاجتماعي برزت نظرية التبادل بين القائد والعضو (Exchange leader – Member)، التي تؤكد على العلاقة

التكاملية الرسمية بين القائد والأتباع، وتنص على كيفية تطوير القادة لنوعين متميزين من العلاقات مع أتباعهم، الأولى تقوم على أساس (التأثر بدون سلطة)، والثانية على أساس (التأثير مع السلطة)، ولذا فإن قدرة القائد على التأثير من دون سلطة تتميز من خلال مستويات عالية من الدعم المتبادل والثقة والولاء وإعطاء نطاق واسع لأتباعهم، على عكس التأثير مع السلطة فإنه يستند في المقام الأول بشكل كبير على الأشراف الرسمي والأدوار، كذلك افترضت النظرية أن تطوير مثل هذه العلاقة المتميزة خلال عملية صنع الدور (أي صنع دور للاتباع) يمكن أن تؤدي إلى تشكيل مجموعات من الداخل ومجموعات من الخارج، وعادةً فإن مجموعات الداخل تتمتع برضا والتزام تنظيمي أعلى من مجموعات الخارج.

V . 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 . 2006 .

1 . القائد :

يعتبر القائد من أهم عناصر ومكونات عملية القيادة فهو صورة الجماعة ورمزها والمتحدث بلسانها والمسؤول عن إيجابياتها وسلبياتها وواضع فلسفتها ويستطيع تحقيق أهدافها من خلال خبراته السابقة وطموحاته ومؤهلاته العلمية وتكوينه الشخصي وأتجاهاته 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 وإنه 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 من أجل ضمان حسن سير العمل لتحقيق الأهداف المنشودة .

V .2/ 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 .

V .3/ 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

V .4/ النظم والقواعد :

وهي تشير إلى تلك النظم والقواعد التي تتفق عليها الجماعة وتعمل على تنظيم العلاقات بين افراد ، 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 اكانت مادية ام معنوية.

نفوذ الاكراه : هذا النوع من النفوذ يقصد به امثال واذعان افراد الجماعة للقائد كنتيجة للخوف المرتبط بتوقعات الافراد بأن قصورهم عن انجاز الاعمال او الواجبات او عدم الاجادة او عدم طاعتهم للتوجيهات والوامر 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.

نفوذ المرجع : يتمثل هذا النوع من النفوذ في اعجابواو تعلق افراد الجماعة بالقائد وعاطفتهم الايجابية نحوه او اعجابهم بسمات او صفات شخصية معينة يتسم بها القائد وتميزه عن غيره من افراد الجماعة وهو الامر الذي يجعلهم يمتثلون لاوامره ويحاولون ارضاءه ويعتبرونه المرجع الذي يقلدونه في السلوك الذي يسعلاى لتنميته لديهم ويحاولون التمسك بالقيم والمبادئ التي يعتنقها.

نفوذ الاقناع : يقصد بنفوذ الاقناع نوع التأثير الذي يستخدمه القائد لكي يحاول بصورة منطقية اقناع التابعين او المرؤوسين بأن اشباع حاجاتهم او تحقيق اهدافهم وتحقيق اهداف الجماعة يتطلب انواع معينة من السلوك او الاداء.

نفوذ غرس الافكار : يقصد بنفوذ غرس الافكار محاولة القائد غرس بعض المعتقدات او القيم المعينة في اذهان ووجدان التابعين او المرؤوسين او اللاعبين لاستخدامها في عملية التأثير على سلوكهم.

نفوذ مطابقة القرار : يستطيع القائد ان يؤثر على التابعين او المرؤوسين عن طريق اشتراكهم في اختبار القرارات المطلوب تنفيذها،اذ ان عملية مشاركتهم في اتخاذ القرار واقناعهم الشخصي بضرورة تنفيذه تعتبر من العوامل المساعدة او الهامة في التأثير الايجابي على سلوكهم وحماسهم لاداء السلوك المطلوب او المهام الموكلة اليهم.

2- انواع نفوذ التابعين على القائد : يطلق احياناً على هذا النوع من النفوذ او التأثير مصطلح "النفوذ او التأثير المضاد" ولعل اهم مصدر لهذا النفوذ المضاد هو حقيقة ان القائد يعتمد بالدرجة الاولى على التابعين في تحديد اهداف الجماعة او الفريق،وفي ضوء ذلك يمكن تصنيف نفوذ التابعين على القائد على النحو التالي :

نفوذ الاختيار : في بعض المنظمات او المؤسسات او الهيئات يتم اختيار القائد عن طريق لانتخاب من جانب التابعين،وفي مثل هذه الحالة يمكن للتابعين ممارسة نفوذهم على القائد سواء بانتخابه او عدم انتخابه كما قد يكون بمقدورهم حجب الثقة عنه او استبداله.

نفوذ اعتماد القائد على التابعين : في هذه الحالة يعتمد القائد على التابعين في تحقيق اهداف الجماعة.وعلى ذلك فان نجاح التابعين في تحقيق هذه الاهداف يساعد على نجاح القائد.وعلى العكس من ذلك فان تدمير التابعين او تكاسلهم قد يشكل ضغطاً على القائد وينتج عنه فشل القائد في عمله.

نفوذ النفاق : قد يحدث مثل هذا النوع من النفوذ او التأثير المضاد عن طريق قيام بعض افراد الجماعة باظهار الموافقة والولاء للقائد والتظاهر باداء ما يطلب منهم باستخدام اسلوب الثناء والرضا عن كل مايقوم به القائد كنوع من انواع سلوك النفاق وبالتالي امكانية 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 مصدراً من مصادر نفوذهم المضاد على القائد وخاصة بالنسبة للقائد الجديد الذي لم يكتسب بعد خبرة المعرفة التامة بهذه النظم واللوائح.

المستوى : السنة الثانية ماستر تدريب رياضي

السداسي : الثالث

المقياس : القيادة الرياضية

السنة الجامعية : 2021/2020

المحاضرة الرابعة: أنماط وأساليب القيادة الرياضية

I- مقدمة :

يمثل الفريق الرياضي شكل من أشكال التجمعات البشرية ويمكن اعتباره مجتمع مصغر وكغيره من الجماعات له أهداف يسعى إلى تحقيقها ، والوظيفة الأساسية للقيادة الرياضية هي المحافظة على وجود الفريق الرياضي ومحاولة الحصول على مكاسب جديدة تعزز هذا التواجد من خلال العمل مع الجماعة ولصالحها في عملية تربوية اجتماعية يحتاجها كل فريق رياضي لتحقيق تعاملات اجتماعيا ناجحا بين أفرادها لتحقيق أهدافها ، فالقيادة يمكن أن تكون لمجموعة من الأفراد كما يمكن أن تكون لفرد واحد في وقت معين وفي جماعة من الأفراد كما يمكن أن تكون لفرد واحد في وقت معين وفي جماعة معينة الأفراد ، والشخص الذي يقوم بالدور القيادي هو أكثر أفراد الجماعة إحساسا بحاجاتها والأسلوب الأمثل لتحقيق أهدافها ، وفي اعتقاد الدكتورة سامية محمد غانم بأن القائد هو الشخص الذي يتفهم بعمق متطلبات المهمة التي تقوم بها جماعته ويقوم هو بتوزيع الاختصاصات على أفرادها ويساهم في إعطاء نماذج للقدرة في الإنجاز ويعمل على رفع روحهم المعنوية ويدافع عنهم ويعمل من أجل تأمين مستقبلهم . ولقد قدمت لنا المعطيات الميدانية نماذج مختلفة من القادة في الميدان الرياضي من حيث الشخصية والانفعالات وطريقة التسيير وقيادة الجماعات الرياضية ، حيث حالف النجاح بعض القيادات بينما كان الاخفاق نصيب البعض الآخر ، لذلك لاحظ العاملون في ميدان علم الاجتماع الرياضي والمهتمين منهم خاصة بموضوع القيادة عدة أنواع من القيادة الرياضية .

II . أنماط القيادة :

نظرا لاتساع مفهوم ظاهرة القيادة وتنوعه حسب زاوية رؤية الباحثين وتخصصهم ، فقد ظهرت عدة تصنيفات للقيادة منها :

1 . تصنيف عبد الحميد محمد الهاشمي والذي وضع تصنيفان لأنماط القيادة هما :

1- . تصنيف الأنماط القيادية حسب طريقة القيادة وأسلوب التأثير وتدرج 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

2. تصنيف الأنماط القيادية حسب تخصص الجماعة وأهدافها وتدرج 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 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 .

3- 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 بينها الشكل التالي :

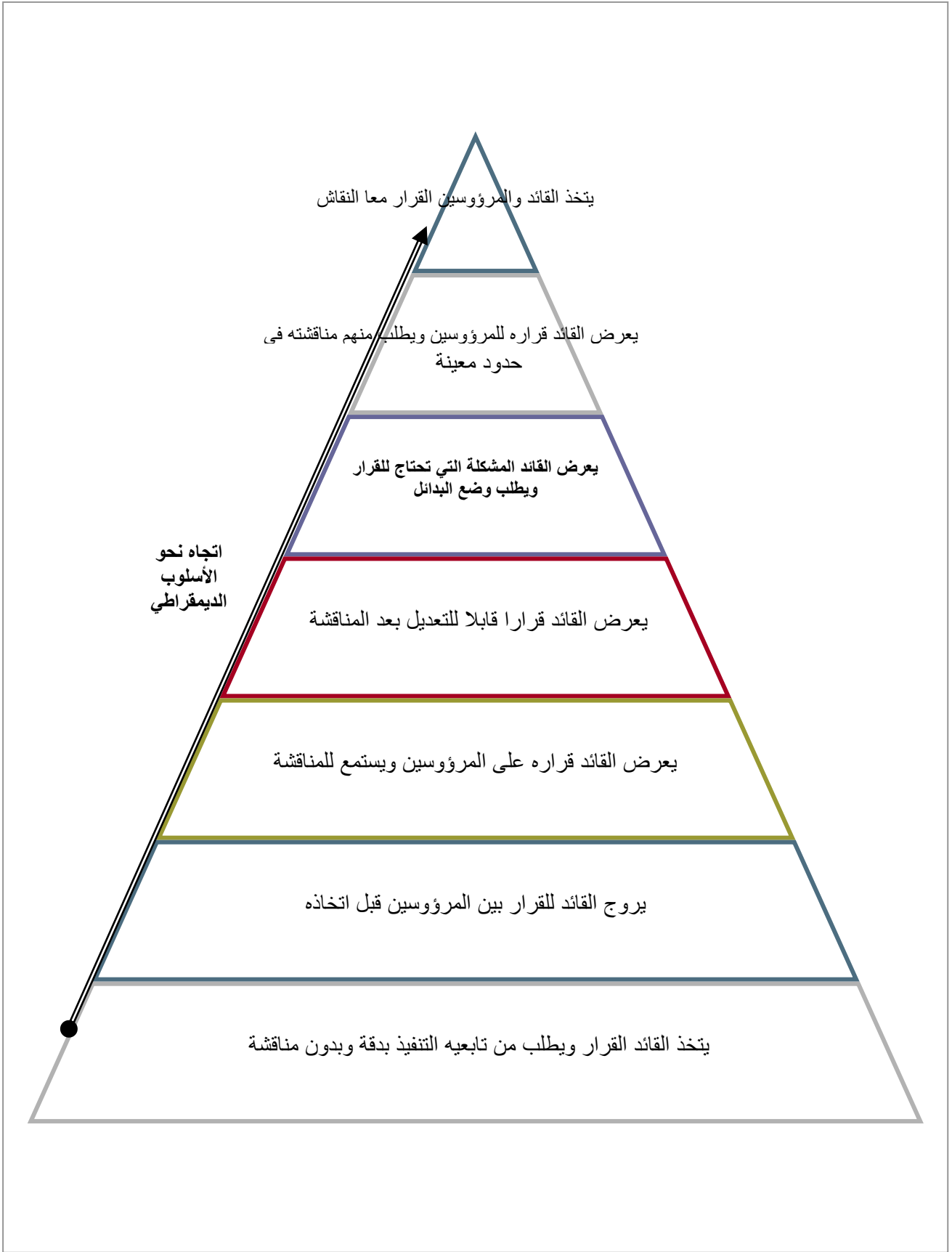
القيادة بالمشاركة	القيادة الديمقراطية	القيادة الأوتوقراطية المعتدلة	القيادة الأوتوقراطية المتشددة
←	←	←	←

← : اتجاه نحو التمسك بالقيادة .

→ : اتجاه نحو التنازل عن القيادة .

الشكل رقم (2) نموذج ليكارت في القيادة 1961 .

4- تصنيف تاننبوم وشميدت **Tannenbaum et schmidt** : وهو شكل للعلاقات الإنسانية ، بحيث 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، هـ. 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

هـ. 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 مبكراً 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

إنجاز 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 الإنجاز كأن يترك المدرب الحرية

للاعبين في اختيار طريقة اللعب واتخاذ القرارات ويسمح بمهام 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 لمؤوسين مباشرة .

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

صنيف عبد الحميد محمد الهاشمي 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:

1- النمط الأوتوقراطي Autocratique :

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 وملزمة 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 :

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

• 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 كأهم 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 سلطته 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 بأرائهم أو فتح مجال المبادرة والإبداع أمامهم .

سلبيات النمط القيادي الديمقراطي	إيجابيات النمط القيادي الديمقراطي	سلوك المدرب الديمقراطي
<ul style="list-style-type: none"> - الإستخدام المفرط للنمط الديمقراطي قد يؤدي بالمدرب إلى التخلي عن مهامه الأساسية . - المغالاة في تفويض الصلاحيات للاعبين تؤدي إلى صعوبة في السيطرة عليهم . - يؤدي عند الإفراط إلى تغليب مصالح اللاعبين على مصالح الفريق الرياضي . - يصعب على المدرب اتخاذ القرارات الحازمة عند الحالات الطارئة . - إن منح الكثير من حرية الإبداع والابتكار والمبادرة يضعف من التنسيق العام داخل الفريق . 	<ul style="list-style-type: none"> - يسمح بتنمية مستوى اللاعبين واكتشاف مهارات جديدة داخل الفريق . - إن غياب أسلوب التهديد والعقاب يجعل اللاعبين يشعرون بالأمان والاطمئنان ، وبالتالي ينصب اهتمامهم نحو العمل فقط . - خلق اللحمة بين اللاعبين وزيادة تماسك الفريق بتنمية روح الانتماء . - شعور كل لاعب بأهمية مساهمته في تحقيق أهداف الفريق ومشاركته الفعالة داخل الجماعة . - تشجيع التواصل الفكري والنفسي والاجتماعي وتنمية روح التعاون بينهم . - الاحترام المتبادل بين اللاعبين فيما بينهم مما يقلل الصراعات داخل الفريق . - تنمية مناقشة الآراء بصفة موضوعية لدى اللاعبين والاستعداد لتحمل المسؤولية . 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود تبادل للثقة بين المدرب واللاعبين . - يكون اهتمام المدرب أكبر نحو اللاعبين مع اهتمامه بالعلاقات الإنسانية . - ينسب النجاح على أساس جماعي وذلك ما يجعل اللاعبين يتحملون المسؤولية . - يزيد من تماسك الفريق الرياضي . - يشجع روح الإلتزام للفريق لدى لاعبيه . - يشجع على المبادرة والابتكار . - يفضل انتقاد لاعبيه بصفة انفرادية مراعاة لشعورهم خاصة إذا تعلق الأمر بالانضباط . - يكثر من استعمال التغذية الراجعة لدفع لاعبيه نحو التطور . - يهتم بالمشاكل الشخصية للاعبيه ويسعى إلى حلها ولا ييخل بالنصيحة . - يعامل لاعبيه بطريقة عادلة إلى حد بعيد . - علاقاته قوية ومتبادلة مع اللاعبين .

• أشكال القيادة الديمقراطية:

يمكن أن يتخذ المدرب الديمقراطي الأشكال التالية :

أ- المدرب الديمقراطي الذي يتيح قدرا قليلا من الحرية للاعبه 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 للاعبه فرصة أكبر في اتخاذ القرارات وفي كيفية التنفيذ .

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

II 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 للاعبه 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 تعاقدته مع الفريق .

سلبيات النمط القيادي الليبرالي	إيجابيات النمط القيادي الليبرالي	سلوك المدرب الليبرالي
<ul style="list-style-type: none"> - عدم وضوح المهام والواجبات . - ضعف في تماسك الفريق نتيجة كثرة الصراعات بين اللاعبين بسبب ممارستهم القيادة والتوجيه والانتقاد لبعضهم . - صعوبة في التحكم في اللاعبين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف . - عدم أخذ اللاعبين لنصائح المدرب بعين الاعتبار لضعف ثقتهم فيه . - ضعف الانسجام والتكامل بين اللاعبين خلال المباريات . - كثرة الفوضى والضجيج في الحصص التدريبية . - اختلال في مواعيت ومواعيد التدريب وكثرة غيابات اللاعبين . - ثقة مفرطة لدى اللاعبين وحرية في التعبير . - اعتماد اللاعبين على اللعب الفردي في مقابل اللعب الجماعي . 	<ul style="list-style-type: none"> - تنمية المهارات القيادية لدى اللاعبين وإمكانية بروز قيادات بينهم . - تطور المستوى الفردي للاعبين . - الحيوية الكبيرة التي تميز التدريبات. - تعويد اللاعب على الاعتماد على نفسه وتحمل مسؤولياته . - تمنح للاعبين حرية كبيرة للمبادرة والابتكار . - زيادة ثقة اللاعبين بأنفسهم . 	<ul style="list-style-type: none"> - يسمح في سلطته للاعبيه ويكتفي بالدور الاستشاري - إعطاء قدر كبير من الحرية للاعبين خاصة في الحصص التدريبية . - مسايرة اللاعبين في ميولهم ورغبات . - يحاول أن يرضي جميع اللاعبين رغم استحالة ذلك أحيانا . - يكثر من شرح وتبرير مواقفه للاعبيه . - يرفض معاقبة لاعبيه وكثير التسامح معهم . - يتفاعل بصورة كبيرة مع لاعبيه . - يرفض استعمال أسلوب التهديد والوعيد . - تععدم الصرامة والجديّة في تصرفاته . - يفرط في مراعاة ظروف لاعبيه على حساب مهامه وعمله .

● 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 .

III . تصنيفات أخرى لأنماط القيادة لدى المدربين :

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

III - 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 مدون في المراجع العلمية . - القيام بإجراء التجارب على اللاعبين ومحاولة تطبيق المبادئ النظرية 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

2- النمط خبراتي . عملي : ومن أهم ملاحظته:

- لا يهتم بالدرجة الأولى بالجوانب النظرية في التدريب ويحاول تطبيق خبراته العملية السابقة ، التي اكتسبها من مدربين سبق له التعامل معهم سواء كلاعب أو مدرب مساعد .- يسعى بقدر الإمكان للتبسيط وعدم التعقيد ويتمسك بالجوانب التقليدية والروتينية في عملية التدريب الرياضي .- لا يهتم كثيرا بالمعارف العلمية المعروفة في المراجع العلمية الرياضية ويعتبرها جوانب نظرية وقليلة الفائدة من الناحية العملية التطبيقية .- يعتمد بالدرجة الأولى على التراكمات الخبرائية التي اكتسبها خلال عمله في التدريب .- مبدأه العلم في الرأس وليس في الكراس لذلك نادرا ما يستعمل الأوراق والأفلام .

3- النمط علمي . خبراتي : وهو المدرب المؤهل تأهيلا عاليا في التخصص الرياضي بالإضافة إلى كونه ممارسا سابقا في نفس التخصص ويستطيع أن يجمع بين مزايا النمطين السابقين .

III - 2- في مجال التوجيه والإرشاد في المنافسة :

كذلك في هذا المجال نجد ثلاث أنماط هي "

1- **المدرّب الخططي** : ومن أهم جوانب سلوكه :- يجيد رسم خطط اللعب المختلفة في المنافسات الرياضية .- يحاول إعداد اللاعبين خططيا لكل منافسة رياضية بصورة جيدة.- يسعى لمعرفة كل كبيرة وصغيرة عن الفرق المنافسة وإعداد الخطط لمواجهةها .- يكثر من تدريب اللاعبين على الطط الفردية والزوجية أو الجماعية ويعتمد عليها بصورة واضحة .- يجتهد في وضع الخطط الجديدة التي تتناسب مع قدرات اللاعبين .- يسعى جاهدا لوضع بعض الخطط المضادة لخطط المنافسين .

2- **المدرّب النفساني** : ومن أم ملاحظته ما يلي :

- لديه القدرة على معرفة لاعبيه جيدا والقدرة على فهم سلوكهم واستجاباتهم التنبؤ بها.- يتميز بقدر كبير من الثقة بالنفس .- لديه القدرة على التعبئة النفسية الأفضل للاعبين قبيل اشتراكهم في المنافسات الرياضية .- يستطيع النجاح في استشارة اللاعبين ودفعهم لبذل أقصى الجهد في المنافسة الرياضية .- لديه عين المدرب الفاحصة التي يمكنها معرفة الحالة الانفعالية للاعب قبل اشتراكه في المنافسة وبالتالي محاولة توجيهه وإرشاده.

3- **المدرّب الإنفعالي** : ومن بين أهم جوانب سلوكه ما يلي :

- يغلب عليه عدم القدرة على التحكم في انفعالاته بصورة جيدة .- يتطلع دائما إلى الفوز يخشى الهزيمة بدرجة كبيرة .- يتأثر انفعاليا إلى الفوز ويخشى الهزيمة بدرجة كبيرة

- يَأْتُر انفعاليا بصورة واضحة سواء في حالة الفوز أو في حالة الهزيمة لفريقه .- يكثر من الاعتراض على قرارات التحكيم ، وخاصة بالنسبة للقرارات التي لا تكون في صالح فريقه .- يتميز بسمة القلق المرتفع وخاصة في المنافسات الحساسة .

* وهناك تصنيف آخر لأنواع القائد الرياضي وضعه كل من د حلّيم المنيري و د. عصام البدوي يبرز فيه ثلاثة أنواع هي:

1- القائد المهني: وهو الشخص الذي تم إعداده عن طريق دراسات معينة وتكوين خاص لكي يكون قادرا على تولي مسؤوليات في الهيئات والمؤسسات الرياضية، ويتقاضى أجرا رسميا على عمله ، وقد تم تزويده بالعديد من المعارف والعلوم متمثلة فيما يلي :

* المعارف والعلوم التي تدخل في تعامل القائد مع مجموع الرياضيين (علم النفس ، علم الاجتماع ، الإدارة الرياضية ، علوم التسيير ، التشريع ...).

* المعارف التي تدخل في التخصص الرياضي للقائد (طرق وأسس التدريب، تاريخ الرياضة، قوانين الألعاب الرياضية ...).

2- القائد المتطوع : هو الفرد لديه الوقت والرغبة والاستعداد وما يدفعه إلى التطوع للعمل في المؤسسات والهيئات الرياضية، ويعمل تحت اشراف القائد المهني ، وتمثل أهمية وجود هذا النوع من القيادة في الفريق الرياضي في :

- نقص القادة المهنيين بصفة عامة في الفريق الرياضي .

- تنمية روح التطوع والخدمة العمومية .

- إضافة مهارات ونشاطات جديدة قد تكون مفقودة لدى القادة المهنيين .

3- القائد الطبيعي : هو القائد الذي ينبثق من الجماعة ومن بين أعضائها يتولى مباشرة قيادتها وتنظيم أعمالها ونشاطاتها واجتماعاتها ويكون حلقة تواصل بينها وبين القائد المهني وتمثل أهمية هذا النوع فيما يلي :

- فرصة لتدريب الشباب على تحمل المسؤولية ومواجهة المشاكل .

- فرصة إلى إيجاد التابعين (وهم أعضاء الجماعة التي يقودها القائد الطبيعي) .

- شعور الأعضاء بأن القائد زميلهم وأنهم أصحاب القرار الأول في إبقائه أو عزله .

VI . 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 .

V- القيادة الفاعلة للمدرب الرياضي :

اختلف آراء الباحثين في علم النفس الرياضي بالنسبة لتحديد معيار موضوعي يمكن على أساسه تقييم القيادة الفاعلة للمدرب الرياضي ، إذ يتوقف هذا المعيار- بدرجة كبيرة على الجوانب ذات الأهمية الحيوية من وجهة نظر من يقوم بعملية التقييم، حيث يمكن أن يختلف تقييم مجلس إدارة الفريق للمدرب عن تقييم اللاعبين له أو عن تقييم المشجعين أو عن تقييم المدرب بنفسه لفعاليتته.

ويعتقد الكثير أن ترتيب الفريق في منافسة البطولة أو الوصول إلى الأدوار المتقدمة من منافسة الكأس هو المعيار الحقيقي لقياس مدى فعالية القيادة الرياضية لدى المدرب ن ولكن هناك معايير أخرى قد تكون أهم من هذا المعيار وهي التي تتعلق بمدى تحقيق الفريق الرياضي للأهداف المسطرة وفق القدرات والإمكانات المتوفرة مقارنة بباقي الفرق المنافسة ، وكذلك بمدى تماسك الفريق الرياضي في مواقف الأزمات ، ومدى تطور مستويات اللاعبين والارتقاء بمستوياتهم ومدى ارتياح الفريق الرياضي للمدرب وتفاعلهم للمدرب معه لأن هذه المعايير هي المتعلقة بصفة مباشرة بالمدرب الرياضي وليست تلك العوامل التي تكون خارجة عن مجال تحكمه مثل مستوى الفرق المنافسة وقدراتهم ومهاراتهم وعوامل التحكيم وحالة التجهيزات وغيرها .

● مكونات القيادة الرياضية الفاعلة للمدرب الرياضي:

ترتكز القيادة الرياضية الفعالة على عدة مركبات يمكن تحديدها في أربعة محاور متفاعلة مع بعضها لا يمكن الاستغناء ن أحدها ولا يمكن لأحدها بفرده تشكيل القيادة الفاعلة وهذه المحاور هي :

1- خصائص المدرب الرياضي:

بالرغم من إختلاف الباحثين في تحديد خصائص وسمات المدرب الناجح وكذلك نسبة وجود هذه الصفات في المدرب الرياضي ، إلا أنه هناك شبه إجماع على ضرورة توفر كل سمات المدرب الناجح التي أشرنا إليها سابقا وعلى أن هذه السمات لا تكفي وحدها لضمان فاعلية القيادة الرياضية للمدرب بل ينبغي مراعاة تفاعل هذه الخصائص والسمات مع بعضها وكذلك ارتباطها بعامل المواقف المتعددة والمتغيرة إضافة إلى خصائص اللاعبين والفريق الرياضي .

2- سلوك المدرب الرياضي :

يساهم أسلوب المدرب (تركيز الاهتمام على اللاعب أو تركيز الاهتمام على العمل) وكذلك مقدار النفوذ الشخصي أو نفوذ المنصب في التأثير على سلوك اللاعبين مما يآثر مباشرة على فعالية القيادة الرياضية للمدرب .

3- عوامل الموقف الرياضي :

يتأثر سلوك المدرب حسب المواقف الرياضية التي يواجهها ، فتصرف المدرب في المواقف

التي تتطلب سرعة في القرار والتنفيذ تختلف عن تلك المواقف التي تتطلب الهدوء ومدة زمنية من التفكير مناسبة لاتخاذ القرار . كما قد يختلف سلوك المدرب حسب عدد اللاعبين .

وقد أشار "واينبرج Weinberg" و " جولد Gould " (1999) إلى الإعتبارات التالية بالنسبة لعوامل الموقف الرياضي:

- قد تحتاج الفرق الرياضي الجماعية إلى الأسلوب الأوتوقراطي بدرجة أكبر من استخدامه مع لاعبي الأنشطة الفردية .
- قد يبدو من الصعوبة استخدام الأسلوب الديمقراطي مع الفرق الرياضية كبيرة العدد .
- في حالة اعتياد الفريق الرياضي على أسلوب سلوكي معين من المدرب فإن محاولة تغيير هذا الأسلوب بصورة فجائية قد يؤثر على الفرق الرياضي لذلك من الأفضل التدرج في تغيير الأسلوب .
- أسلوب السلوك القيادي للمدرب يختلف حسب جنس اللاعبين حيث تحتاج فرق البنات إلى مزيج من أسلوب السلوك الموجه مع أسلوب السلوك الأوتوقراطي في بعض الأحيان .

4- خصائص الفريق الرياضي (أو اللاعبين) :

وهي مجموع الخصائص المميزة للفريق الرياضي واللاعبين ومدى تعاونهم وتعاطفهم مع المدرب وتقديرهم لهم ، ومدى نفوذهم المضاد عليه ن وطبية دوافعهم للإنجاز ومستويات آدائهم وطبية العلاقات الاجتماعية بينهم ، كما ينبغي مراعاة المراحل السنية للفريق الرياضي أو اللاعبين وتصنيفهم (هواة ن محترفون، دوليون) وكذلك تراعى حالتهم ومكانتهم الاجتماعية ومستواهم الثقافي والتعليمي .

VI- توجيهات تطبيقية للقيادة الرياضية الفعالة :

حاول العديد من الباحثين وضع توجيهات تطبيقية لفعالية القيادة منهم "أنشل Anshel" و "شيللا دوراي Chelladurai" و "كربن Cribben" و "كوكس Cox" ولخصها حسن علاوي فيما يلي:

- لا يوجد أسلوب واحد يصلح في جميع المواقف .
- ضرورة تعديل المدرب لسلوكه للوفاء بحاجات اللاعبين :
- التوازن ما بين السلوك المهتم بالأداء والمتهم باللاعبين .
- المدرب الرياضي لا يحتاج لإستعراض نفوذه على اللاعبين .
- المدرب الرياضي يهتم بالنمو الشامل المتزن للاعبين .
- المدرب الرياضي يهتم بالنمو الشامل المتزن للاعبين .

- قبل المنافسة الرياضية من الأفضل للمدرب الاهتمام بما يلي: مراعاة انفعالاته السلبية الناتجة عن المواجهة المرتقبة حتى لا تنتقل إلى اللاعب . تشجيع واستشارة لاعبيه بدون مبالغة . من الأفضل شرح ومناقشة خطة اللعب قبل المواجهة بيوم مع إعادة التذكير بالنقاط الهامة قبل المواجهة بزمن قليل م تفادي التكرار والإضافة .
- إعطاء الحرية للاعبين في تفاعلهم الاجتماعي مع بعضهم أو مع المدرب .
- استخدام تدريبات الاسترخاء والراحة الإيجابية مع اللاعبين الذين توجد عندهم استشارة شديدة .

.....

المستوى : السنة الثانية ماستر تدريب رياضي

السادسي : الثالث

المقياس : القيادة الرياضية

السنة الجامعية : 2021/2020

المحاضرة الخامسة : مهارات القيادة الرياضية

I- مقدمة :

القيادة هي قدرة التأثير في السلوك البشري وتعديله لتوجيهه نحو هدف معين ، كما أنها فن معاملة الطبيعة البشرية لتحفيزها على الانتاج والنجاح والتقدم في ظل منظومة جماعية تكفل التعاون والتآزر وتضمن الطاعة والاحترام ، اذا فنجاح الجماعة مرتبط بكفاءة القائد ووما لاشك فيه أن هناك بعض الصفات الموروثة التي تساعد على تنمية القيادة حيث نجد مثلا أن ظروف الحياة وظروف البيئة ساعدت في تكوين شخصية القائد ونموها ، حيث يرى الكثير أن خصائص القيادة أصيلة في الصفات الفطرية والمهارة هي صقل لهذا الصفات من خلال تجارب الحياة ودروسها والمواقف التعليمية التي يتعرض لها الأفراد ، وقد ظهر الاختلاف في ترتيب مهارا القيادة حسب أهميتها وذلك نظرا لاختلاف خصائص الفرد والجماعة والهدف والظروف المحيطة . الا أنه هناك اتفاق على مجموعة من المهارات العامة المطلوب توفرها عند كل قائد خاصة المهارات الاجتماعية التي تشترك فيها مختلف الجماعات بعيدا عن المهارات التقنية التي تختلف حسب نشاط كل جماعة .

II- مفهوم المهارات القيادية :

المهارة هي " شيء يمكن تعلمه واكتسابه أو تكوينه لدى المتعلم عن طريق المحاكاة والتدريب ، وأن مايتعلمه الفرد يختلف باختلاف نوع المادة وطبيعتها والهدف من تعلمها " (رحاب 1997)، ويعرف كوتريل (1999) المهارة بأنها: القدرة على الأداء والتعلم الجيد وقتما نريد. والمهارة نشاط متعلم يتم تطويره خلال ممارسة نشاط ما تدعمه التغذية الراجعة. وكل مهارة من المهارات تتكون من مهارات فرعية أصغر منها، والقصور في أي من المهارات الفرعية يؤثر على جودة الأداء الكلي. أما المهارة القيادية فهي مجموع السلوكيات والأنشطة التي يستخدمها قائد الجماعة لمساعدتها على تحقيق أغراضها ومساعدة الأعضاء على تحقيق أهدافهم الشخصية وذلك في أحسن الظروف الممكنة ، كما تعبر عن قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق ، بحيث تصبح هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق .

وقد فرق الخطيب والخطيب (2000) بين المهارة والقدرة فالمهارة هي الأداء بسرعة ودقة وهي بذلك تختلف عن القدرة من حيث أن القدرة تعني إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة والدقة في الأداء ، من خلال هذا القدرة على الأداء هي في متناول شريحة كبيرة من الأفراد بينما المهارة في الأداء هي تخص بعض الأفراد فقط ، وهذه الفئة هي التي يبرز منها القادة .

III- أنواع المهارات القيادية : لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الجماعة التي يعملون فيها ، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد – التابعون – الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب مجموعة مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية ، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى ، وهذه المهارات هي :

1- مهارة التواصل :

تشير بعض الأبحاث العلمية أن 85 % من نجاح الفرد في عمله وفي حياته الشخصية مرهون بمهارات وفنون الاتصال والنسبة الباقية ترجع الى المعرفة والتمكن من التخصص .(السكرانة .2010 : 387) . ويعرف الحطاب (2011) التواصل بأنه عملية تبادل للأفكار عبر وسائل متنوعة لفظية وغير لفظية كالللام والكتابة والصور والألوان والحركات والإيماءات أو بواسطة رموز مفهومة لدى الأطراف المشاركة فيه ، لذلك يقول عنه (ابراهيم 2004 : 752) بأنه العملية التي تجعل الفرد نفسه مفهوما من جماعته وذلك عن طريق تبادل الأفكار والمشاعر والأشياء...، ويرى جون دوي أن وجود المجتمع واستمراره متوقف على النقل الشامل للعادات والأفكار والمشاعر من جيل الى آخر وأن استمرارية المجتمع تتم من خلال نقل الخبرات والتواصل بين الأفراد . لذلك فأهمية هذه المهارة تبرز في كونها تساعد على دوام المجتمع من خلال توحيد الرؤى والتوجهات وتبادل الأفكار لخلق التماسك بين مكونات الجماعة وبالتالي تحقيق أهدافها ، كما يعتبر وسيلة أساسية لانجاز الأعمال والمهام في الجماعة . وكذلك يجعل الأفراد يتقاسمون المشاعر والعواطف مما يدعم الروابط والصلات والعلاقات الاجتماعية. وهناك أنواع للتواصل هي :

- التواصل الذاتي : وهو العملية التي تتفاعل وتأخذ مكانها داخل الفرد نفسه ، اذ تعتبر عملية ذهنية يخاطب فيها الانسان ذاته وتمثل في الشعور والوعي والتمثيل والتفكير وغير ذلك ن العمليات النفسية الداخلية
 - التواصل الشخصي : هو الاتصال الذي يتم بين مرسل ومستقبل ، أو مرسل ومستقبلين ، أو مرسلين ومستقبلين وجها لوجه باستخدام الحواس الخمس دون استخدام وسائل الاتصال ويتيح هذا الاتصال التفاعل بين الأشخاص والتعرف على رجع الصدى .
 - التواصل الجمعي : وهو التواصل بين الجماعات كالتواجد في الحفلات والاجتماعات وهنا يزيد عدد المشاركين وقد يبرز بعض الأفراد بأنهم أكثر نشاطا وجذبا للانتباه . وينقسم هذا النوع بدوره الى اتصال المجموعات الصغيرة ، والاتصال الجماعي أو المجموعات الكبيرة
 - الاتصال الجماهيري : وتقوم به عادة المؤسسات الخاصة بالاتصال الجماهيري مثل مؤسسة الاذاعة أو وكالة الاعلانات أو دار النشر أو التلفزيون ... عبر وسيلة سمعية أو بصرية أو سمعية بصرية الى جمهور عريض من الناس بقصد التأثير في معلوماهم ويتم الاتصال بعدة أشكال اتصال لفظي باستخدام اللغة ن واتصال غير لفظي عن طريق لغة الجسد ، والاتصال المكتوب باستعمال التدوين ، والاتصال التصويري باستخدام التصوير وباقي الفنون .
- ولكي ينجح المرسل في عملية الاتصال عليه أن يتقن مجموعة من المهارات هي :

- مهارة التحدث : حيث يعتبر من أهم المهارات التي يتم الاعتماد عليها سواء عند التلقين وتوجيه الخطاب أو المناقشة وتبادل الأفكار ويقول أبو عياش أننا نتكلم أكثر مما نكتب واللغة المنطوقة هي أعم الوسائل التي يتصل بها البشر .
- التشديد : وهو مصطلح يستخدم لوصف قدرة الفرد على استخدام كلمة أو كلمتين للفت الانتباه الى مايقول ، كما يمكن أن يقوم بها المستقبل للتعبير عن المتابعة والانتباه للمرسل .
- مهارات المتابعة : وهي مجموعة من التصرفات التي تساعد المتحدث على استرسال حديثه وتساعد المستمع على التركيز والفهم .
- مهارات الانصات : هي مهارة تتضمن الفهم الكامل والصحيح للمعنى الذي يرغب المتحدث في ايصاله لنا وهي بدورها مجموعة من السلوكيات المتداخلة .وتتم عبر مراحل هي السمع والاستماع والانصات .

2- مهارة إدارة الوقت :

1-2 مفهوم ادارة الوقت : يعرفها الرشيد 2003 أنها مهارة سلوكية تعني قدرة الفرد على تنظيم سلوكه وتغيير بعض عاداته السلبية التي يمارسها في حياته لتدبير وقته واستغلاله الاستغلال الأمثل والتغلب على ضغوط الحياة ، ويضيف القطناني 2010 أنها تعني تحقيق أهداف محددة بالاستخدام الأمثل للوقت عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم الفعال للأنشطة والواجبات خلال فترة زمنية محددة ، وتكمن أهمية إدارة الوقت في أن بعض العاملين في الجماعة يعتقدون أنهم ليس لديهم الوقت الكافي لعمل شئ ، وإذا ماحاولو تنظيم ساعات عملهم بصورة أكثر فاعلية لجأوا إلى العمل بشكل أسرع ، ولكن عادة ما يولد العمل السريع مشاكل فيقع الموظف أو المدير في الخطأ ، لأن الوقت المخصص للتفكير والتخطيط يصبح قليلا ، وفي دراسة تمت على بعض الطلاب أشار مورقان 2003 Morgan أن ادارة الوقت يعتبر من مصادر الضغط النفسي لهذه الفئة ، لذلك يعد تنظي الوقت أمرا ضروريا في الحياة والعمل وهي مهارة لا تولد مع الفرد انما يكتسبها بالتعليم والتدريب .

2-2- أهمية الوقت : وتبرز أهمية هذه المهارة فيما يلي :

- إن الوقت يستخدم كمقياس لمدى التقدم الحضاري للأمم والدول من خلال معرفة اتجاهات شعوبها وتقديمهم للوقت .
- إن الوقت يعتبر أحد المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس مدى كفاءة وفاعلية المديرين .
- إن الوقت له تكلفة يمكن حسابها على أساس أجر الدقيقة الواحدة .
- إن من يسيء استخدام وقته يهدر وقت الآخرين أيضا .

2-3- أقسام الوقت : إن غاية إدارة الوقت تعظيم الفائدة من استخدامه الذي يقع تحت سيطرة القائد ، وإيجاد وقت

خاص يتفرغ فيه القائد للابداع والانجاز ، لذلك قسم Goodloe وزملائه الوقت إلى أربعة أقسام رئيسية هي :

- الوقت الابداعي : يخصص هذا الوقت القسم من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي ، علاوة على تنظيم العمل وتقييم مستوى الانجاز ، وهناك كثيرا من الأنشطة التي يمارس فيها هذا النوع من الوقت ولا شك أن الميدان

الرياضي واحد منها لأنه يتطلب التفكير العميق والتوجيه والتقييم بأسلوب علمي ومنطقي بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية القرارات التي تصدر بشأنها .

- الوقت التحضيري : يمثل هذا القسم من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل ، وقد يستغرق هذا الوقت جمع المعلومات والحقائق أو تجهيز المعدات أو تحضير الوسائل والمرافق ، وهو مهم جدا بالنظر الى جانبه الاقتصادي .
- الوقت الانتاجي : يمثل هذا القسم من الوقت الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له له الوقت الابداعي والتحضير له في الوقت التحضيري ، ولزيادة استغلال الوقت يجب على القادة والمدربون أن يوازنوا بين الوقت الذي يستغرق في الانتاج أو تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضى في الابداع والتحضير ، فالمعروف أن الوقت متاح للجميع محدود بحد معين فإذا أهدر منه الكثير في الأعمال الروتينية فهذا يعني أن القليل منه فقط تبقى للجانب الابداعي .
- الوقت العام أو الغير مباشر : يخصص عادة للقيام بنشاطات فرعية عامة ، عادة تكون خارج الجماعة أو الفريق الرياضي ولها دور ف-ي تفاعل الجماعة مع الغير مثل الارتباط بمؤسسات وجمعيات وهيئات أخرى في المجتمع وحضور ندوات وتلبية دعوات ، وهي تحتاج الى وقت كبير لذلك يجب تحديد حجم هذا الوقت تحديدا واضحا أو تفويض أشخاص من الجماعة للقيام بهذا الجانب من النشاط ، مع الذكر بأهمية هذا الوقت وعدم الغائه ويرى كل من القعيد 2000 ، والقربي 1997 ، أن الوقت في حياة الانسان ينقسم الى قسمين :

● الوقت القابل للتحكم : وهو الوقت الذي يدخل في ادارة الفرد ، ويكون هذا الوقت متفاوتا بين الناس وذلك حسب قدرة كل فرد على استغلاله .

● الوقت الغير قابل للتحكم : وهو الوقت الذي يصعب ادارته أو تنظيمه أو الاستفادة منه مثل الأوقات التي يقضيها الفرد في حاجاته الأساسية مثل النوم والأكل والراحة ، العلاقات الاجتماعية والاسرية المهمة .

2-4- خطوات ومبادئ الادارة الناجحة للوقت : تتلخص هذه الخطوات فيما يلي :

- مبدأ التخطيط : يرافق التخطيط الزمن في كل عملياته فهو يربط بين مختلف أجزاء عملية القيادة ويشتمل على - مبدأ تحليل الوقت : أي التخطيط اليومي للوقت وهو الخطوة الأولى في تنظيم الوقت حيث يعتبر فقدان التخطيط اليومي سبب رئيسي للقيادة السيئة .
- مبدأ وضع الأهداف الجيدة : وتتحدد الأهداف بشكل هرمي ، تمثل قاعدته الأهداف الاستراتيجية وتعلوها الأهداف السنوية والنصف سنوية ثم الشهرية فالأسبوعية فاليومية .

- مبدأ التنظيم يقول أبو شيخة 1991 أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للنتاج .
- مراجعة الأهداف والخطط والأولويات : يجب على القائد أن يراجع في كل مرة أهدافه وأولوياته وخطته لأنه قد يظطر الى التغيير والتحديث وفق المعطيات الجديدة التي قد تصادفه .
- الاحتفاظ بخطة زمنية أو برنامج عمل : مهما بلغت قدرة الانسان (القائد) على التذكر الا أنه مظطر الى الاحتفاظ بمذكرة توضح الأعمال والمهام والمسؤوليات التي سوف ينجزها وتواريخ بدايتها ونهايتها .

- وضع قائمة للإنجازات اليومية : وهي قائمة يفرضها القائد على نفسه وعلى أتباعه ويتم تقييمها عند نهاية اليوم .
- سد منافذ الهروب : وهي المنافذ التي يتهرب بسببها الفرد من المسؤولية مثل الكسل والتردد والتأجيل والتسويف والراحة الزائدة ...)
- عدم الاستسلام للأمور العاجلة الغير ضرورية : وذلك لأنها تؤثر على مخطط العمل وسيورته .

3- مهارة حل المشكلات :

3-1- تعريف المشكلة ومهارة حل المشكلات : يعرف عبوي .2010 المشكلة بـ "أنها الصعوبات التي تواجهنا عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى وهي إما تمنع الوصول أو تؤخره أو تؤثر في نوعيته" ، فالمشكلة هي سؤال أو موقف يتطلب إجابة أو تفسيراً أو معلومات أو حال لوضع يحتوي على عائق يحول بين المرء وتحقيق غرضه أو هدفه المتصل بهذا الوضع ، وهو موقف ينشأ عندما يواجه الفرد عقبات أو صعوبة أو أمراً يحول بينه وبين وصوله إلى هدف معين ، فلا يتمكن الفرد بما لديه من وسائل ومعلومات وخبرات من تخطي العقبات أو اجتيازها أو التغلب عليها ، مما يخلق حالة من عدم التوازن والقلق في مواجهة المشكلة ، وتظهر مشكلات أو صعوبات الأداء إذا حصل تفاوت بين الأداء الفعلي وبين معيار متوقع أو نمطي نريد المحافظة عليه ، أو عندما يكون هناك انحراف عن مسار متوقع نرغب في المحافظة عليه .

أما مهارة حل المشكلات فيقول عنها اسماعيل 2011 . هي مهارات تستخدم لتحديد وتحليل المشكلة ووضع البدائل المناسبة للحل ومن ثم اتخاذ القرار المناسب ثم تقييم الحل واستخدامه في مواقف أخرى ، ويقول جيلهولي Gilhooly 1989 أن مهارة حل المشكلات هي نظام يتكون من قاعدة معرفية تحتوي على معارف ومعلومات حول المشكلة ، ثم تحويل هذه المعارف إلى طرائق وأساليب ومن ثم خطة عمل لاختيار أنسب الطرق للحل وتقييم هذه الطريقة في النهاية . (أبو رياش وقطيظ ، 2008 ، 61) .

3-2- مراحل حل المشكلات : لقد ظهرت العديد من النماذج الخاصة بتحديد مراحل حل المشكلات ولكنها في العموم تتفق في المراحل التالية :

المرحلة الأولى اتجاه الشخص نحو المشكلة : حيث أن الشخص الذي يواجه المشكلة فإن سلوكه اما يكون نحو مواجهتها ومعالجتها أو نحو رفض المواجهة والمعالجة ، لذلك يعتبر اتجاه الفرد نحو المشكلة وتوجهه اليها هو أول خطوة لحل تلك المشكلة ، وقد يكون هذا التوجه نحو المشكلة ايجابي أي أن الفرد يدرك طبيعة المشكلة ويتقبل وجودها وله تصور لكيفية حلها ، أو يكون هذا التوجه سلبي أي أن الفرد يتجه نحو المشكل دون ادراك كامل لها وبصفة متهورة قد يفش في حلها أو تتفاقم تلك المشكلة ، أما الشخص الذي لا يكون له توجه نحو المشكلة فله شعور بالانهماكية ويميل الى الحلول الجانبية أو المؤقتة ويتمنى تدخل أطراف أخرى لحل تلك المشكلة ومن ثم قد تتراكم تلك المشاكل التي يواجهها مما يصيبه بالتوتر والضييق ويصعب عليه التكيف مع الحياة التي يعيشها .

المرحلة الثانية تعريف المشكلة وتحديدتها بشكل دقيق : يقول علوان 2009 " أن تعريف المشكلة لا يأتي إلا من خلال الاحساس والوعي بها فيزداد احساس الفرد بشكل تدريجي بالأشياء التي تحتاج الى تطوير وتعديل ، فالعملية تكون في تمييز الفرد لأن الأشياء حينها في افضل حال عما هي عليه الآن " .

المرحلة الثالثة ايجاد البدائل : تعتمد هذه المرحلة على أسلوب العصف الذهني في التفكير ، وهي تعتبر أهم مرحلة في حل المشكلات ، حيث تتولد مجموعة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي لوحدها أو عن طريق تفاعلها الى حل للمشكلة المطروحة ، ويقول جروان أنه عند استخدام اسلوب العصف الذهني يستحسن الالتزام بمبدأين أساسيين وأربع قواعد مهمة هي :

المبدأ الأول : تأجيل اصدار أي حكم على الأفكار المطروحة أثناء المرحلة الأولى من عمليات العصف الذهني .

المبدأ الثاني : الكمية تولد النوعية ، بمعنى أن الأفكار العادية قد تكون مقدمات لأفكار غير عادية من خلال تراكمها في مرحلة قادمة من العصف الذهني .

● أما القواعد الأربعة التي يجب اتباعها في هذه المرحلة هي :

- لا يجوز انتقاد الأفكار التي يشارك بها أعضاء الفريق مهما بدت سخيفة أو تافهة .
- تشجيع المشاركين على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار دون التفتت لنوعيتها والترحيب بالأفكار الغريبة أو المضحكة وغير المنطقية .
- التركيز على الكم المتولد من الأفكار اعتمادا على المبدأ الثاني الذي ينطلق من الافتراض بأنه كلما زادت الأفكار المطروحة كلما زادت احتمالية بروز أفكار مبدعة بينها .
- الأفكار المطروحة ملك للجميع وبإمكان أي من المشاركين الجمع بين فكرتين أو أكثر أو تحسين فكرة أو تعديلها بالحذف وبالإضافة .

المرحلة الرابعة تقييم البدائل واختيار الحل الأفضل : وهذه المرحلة تتم وفق مجموعة من الخطوات حيث بعدتكون مجموعة من الاقتراحات والبدائل في المرحلة السابقة نقوم أولا بحذف كلما هو غير مناسب منها ثم نقوم بجمع المتشابه منها ثم نحدد الحلول المتبقية وبعدها نقوم بالتمييز بينها من خلال مقارنة ايجابيات وسلبيات كل اقتراح وفوائده وأضراره ، ثم نقوم بتحديد الحل الأمثل .

4- مهارة اتخاذ القرار:

بالرغم من أن هذه المهارة تلعب دورا مهما في حياة الفرد في حياته اليومية ، الا أنها تعتبر جوهر العملية القيادية لأنها تنتج الفكرة أو الرأي أو الاتجاه الذي سيتبناه باقي أفراد الجماعة مهما كانت وجهة نظرهم فيه ، وبذلك هو يجعل الجماعة تسير على رأي موحد و ايقاع واحد .

4-1-تعريف مهارة اتخاذ القرار : كثيرا ما ترتبط مهارة اتخاذ القرار بمهارة حل المشكلات بل تكون متداخلة معها ، باعتبار أن المشكلات ليست سوى مواقف تتطلب قرارات حول حلول لها بينما يصنفهما بعض الباحثين ضمن استراتيجيات التفكير وحيانا يتعاملون مع كل منهما بصورة مستقلة ، وقد أشار برهوم 2013 الى أن "اتخاذ القرار هو الاختيار القائم على أساس عدد من المعايير لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر ، وبمعنى آخر هو عملية اختيار منطقي بين اختيارين أو أكثر اعتمادا على الأحكام التي تتسق وقيم متخذ القرار " ، لذلك يمكننا أن نعتبر هذه العملية بالنسبة للقائد أنها نشاط ذهني موضوعي ومركب يهدف الى اختيار أفضل بديل بين مجموعة من البدائل المتوفرة والمتاحة للفرد في موقف معين والذي يسمح ببلوغ الهدف في أفضل الظروف بعد دراسة النتائج المترتبة على اختيار باقي البدائل .ويرى كل من طومسون وتودين أن هناك فرق بين صنع القرار واتخاذ القرار ، حيث أن صنع القرار يتمثل في تحديد المشكلة ووضع البدائل المتاحة أما اتخاذ القرار فهو اختيار البديل المناسب بينها .

وكما أوردنا سابقا فهذه المهارة مرتبطة بمهارة حل المشكلات ويبين جروان 2011 العلاقة بينهما في التشابه في سلسلة الخطوات التي تبدأ بظهور المشكلة وتنتهي بالحل يتخللها اجراء وتقييم للبدائل في ضوء معايير مختارة بهدف الوصول الى قرار نهائي ، ويحدد (جروان) الفرق الأساسي بينهما في ادراك الحل حيث تنطلق مهارة حل المشكلات من مجموعة من المعطيات في محاولة للوصول الى حل علمي ومعقول للمشكلة أما مهارة اتخاذ القرار فالهدف منها الوصول الى أفضل حل من بين مجموعة من الحلول المتوفرة .

4-1-مراحل اتخاذ القرار: يرى البعض أن عملية اتخاذ القرارات القيادية لا بد أن يخضع لمرحلة معينة بصورة منطقية تهدف إلى الوصول الى القرارات الصائبة ويمكن حصر هذه المراحل فيما يلي :

- أ- **تحديد المشكلة :** ويتم ذلك عن طريق جمع المعلومات المناسبة حول تاريخ ظهور المشكلة ومدى حدتها أو خطورتها وحجم آثارها والأسباب والعوامل التي أدت إلى ظهورها ويتم تبويب هذه المعلومات وتصنيفها .
- ب- **تحديد البدائل :** ويتم ذلك عن طريق الرجوع الى الخبرات السابقة أو استشارة المساعدين وأصحاب الاختصاص أو بالاعتماد على التفكير المنطقي والحدس .
- ت- **تقييم البدائل :** ويتم ذلك عن طريق الدراسة الموضوعية للسليبيات والايجابيات الخاصة بكل بديل من البدائل المقترحة .
- ث- **مرحلة القرار النهائي :** وهي أهم مرحلة في هذه العملية وقد يكون في اختيار البديل المناسب وأحيانا برفض كل تلك البدائل والنتيجة من هذه المرحلة تعبر عن الموقف أو القرار الرسمي الذي تتخذه الجماعة تجاه حالة ما .
- ج- **تنفيذ القرار :** لا تكمن أهمية القرار في اتخاذه بل في تنفيذه ، وهذه المرحلة تعتبر بمثابة اختبار لصلاحية القرار المتخذ .
- ح- **متابعة القرار :** تكمن أهمية هذه المرحلة في اعطاء أحكام تقييمية للقرار المتخذ وكيفية تنفيذه .

5- مهارة ادارة الصراع :

5-1- مفهوم وتعريف الصراع : داخل الجماعة تنشأ العلاقات وتتقاطع المصالح وتختلف بين الأفراد لذلك يحدث اضطراب بينهم وهو الذي يسمى بالصراع ويعرف بأنه العملية تحدث عندما يشعر الفرد بنوع من الاحباط نتيجة ادراكه لتجاوز أحد الأفراد حقوقه ، ولا يتوقف حدوث الصراع بين الأفراد فيما بينهم ، أو بين الجماعات فقط بل قد يحدث داخل الفرد نفسه عندما تنازعه رغبة في تحقيق هدفين متناقضين ولما كان الصراع جزءا من الوضع الطبيعي لأية مؤسسة , على مستوى التنظيمات الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية أو الرياضية ،ولكون الإنسان يؤدي عدة ادوار في آن واحد من ناحية أخرى فالأستاذ مثلا يقوم بدور الزوج،والأب والمرشد والمرؤوس والرئيس في أوقات مختلفة من يومه أو حياته ولا بد من أن يحصل التعارض بين هذه الأدوار وهذا نوع من أنواع الصراع . وباعتباره ظاهرة طبيعية داخل الجماعات والمنظمات فإن تطور النظم الاجتماعية يؤدي الى تطور أشكال الصراع ، أشارت إليه الجمعية الأمريكية للإدارة *American Management Association* في إحدى دراساتها بان المدير يستغرق حوالي 20% من وقته في معالجة وإدارة الصراع. وقد عرف كل من بارون وجرينبارغ *Baron et Greenberg 2003* الصراع بأنه مواجهة بين الأفراد أو المجموعات في حالات يدرك فيها طرف أو كلا الطرفين أن الطرف الآخر أعاق أو يحاول اعاقه اهتمامه ، ويقول عنه السالم 1990 على أنه ردود أفعال يبديها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل بيئية أو ذاتية لا يكون قادرا على التكيف معها بقدراته الفعلية .

5-2- النظرة الى الصراع : تطورت النظرة الى الصراع عبر التاريخ من النظرة السلبية التي تعتبره سلوك لاعقلاني وتخريبي يجنب تجنبه ،الى النظرة التي تعتبره عنصر محفز على العمل ومساعد على تحقيق الأهداف ،وأهم المراحل التي مرت به هذه النظرة هي :

أولاً : المرحلة التقليدية : أشارت تجارب الهاوثورن *Hawthorne 1932 – 1927* إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم ، فالنظرة في هذه المرحلة للصراع سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالخوف والعقاب .

ثانياً : مرحلة الفكر السلوكي : يتطابق التوجه في هذه المرحلة مع ما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك وكذلك الصراع ، واعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على المنظمة .

ثالثاً : المدرسة التفاعلية : تتضمن أفكارها حول قبول الصراع فهي تدعو إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد ، وهناك مفهومين للصراع ويترتب على كل مفهوم آثار معينة .

5-3- أهمية ادارة الصراع : اذا لا يمكننا اعتبار الصراع ظاهرة سلبية فقط لأن له الكثير من الجوانب الايجابية حيث أشار *Pondy* بأن الصراع يمكن أن يحفز على الإبداع والتكيف والى اتخاذ قرارات أفضل نتيجة لتقديم وجهات نظر عديدة ومتباينة، فضلاً عن ذلك فإن الصراع يعد ظاهرة صحية من الناحية النفسية لأنه يسمح للأفراد بالتعبير عن الاحباطات ويمثل مجالاً للتنفيس عنها،ومن الناحية الاجتماعية لأنه يشجع على رفض الوضع الراهن والبحث عن ظروف تساهم في التغيير الاجتماعي، ويعزو

بعض المفكرين إلى أن الصراع يساهم في إيجاد الظروف نحو الديمقراطية من خلال تشجيع واحترام التنوع في وجهات النظر، وكذلك فإن التوجهات الايجابية نحو الصراع حذرت من المستوى الواطيء للصراع وأشارت بأن ذلك يقود إلى نتائج سلبية منها إتخاذ قرارات غير جيدة، أفكار قليلة، اللامبالاة، الجمود، لذلك فعملية ادارة الصراع هي عملية ضرورية ومثلها كل من Wright 1997et Noe بشكل حرف U مقلوب على محور أفقي يمثل مستوى حدة الصراع ومحور عمودي يمثل مستوى الأداء وتوصلا بذلك الى أن المستوى المنخفض و المستوى العالي للصراع أمر غير مرغوب فيه حيث يؤديان إلى مستوى واطيء من الأداء مما يتطلب استخدام استراتيجيات لإثارة الصراع في الحالة الأولى، واستراتيجيات لتقليل الصراع في الحالة الثانية. أما عند مستوى الصراع المتوازن فيبلغ أداء المنظمة أعلى مستوياته، ويكون الصراع في هذا المستوى مصدراً لتغيير الحاجات ويمكن أن يزيد دافعية العاملين نحو الأفكار الإبداعية، أما عند غياب الصراع فيعد إشارة لجمود العاملين وعدم مشاركتهم، وإن المنظمة تعيق عملية التطور وطرح الأفكار الإبداعية، أما زيادة حدة الصراع فقد تؤدي إلى تحطيم معنويات العاملين ومنعهم من إنجاز أعمالهم بكفاءة، فضلاً عن تأثيرها على التنسيق وبذلك فإن إدارة الصراع بالشكل الملائم لا تمنع فقط الأذى بل يمكن أن تدعم جهود المنظمة للحفاظ على الميزة التنافسية .

4-5 مراحل عملية الصراع : حتى يظهر الصراع بين الأفراد أو الجماعات الى العن فهو يمر عبر المراحل التالية :

- **مرحلة الصراع الكامن :** وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع ولكن تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف مثل التنافس على الموارد المحدودة أو الحاجة إلى استقلالية وتشعب الأهداف .
- **مرحلة إدراك الصراع :** وهنا يتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة كأن يسيء طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر .
- **مرحلة الشعور بالصراع :** وهنا قد يكون هناك إدراك للصراع ولكن دون أن يكون هناك شعور لدى القائد بأن هناك حالات قلق وتوتر .
- **مرحلة إظهار الصراع :** وهنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها
- **مرحلة ما بعد الصراع :** إذا كانت هناك حلول ترضي الطرفين فإن من المتوقع أن يكون هناك تعاون ومودة بين الأطراف ولكن إذا لم يكن هناك حلول فإن المشاعر سوف تبقى كامنة وتزداد وسوف تنفجر في أي لحظة .

5-5 استراتيجية ادارة الصراعات : ادارة الصراع داخل الجماعة والتي يقوم بها الفرد تختلف عن ادرة الأفراد ، وتأخذ

عدة أشكال هي:

- 1- **استراتيجية التجنب :** وتتضمن هذه الاستراتيجية بصفة عامة التغاضي عن أسباب الصراع على أن يستمر هذا الصراع تحتظروف معينة ومحكمة ، ويتم فيها استخدام أسلوب الاهمال وهو تجاهل الموقف كله على أمل أن يتحسن من تلقاء نفسه بعد فترة من الزمن ويعاب على هذا الاسلوب أنه يمكن أن يزداد الأمر سوءا بمرور الزمن

، أو أسلوب الفصل الجسدي بين الأطراف أي يتم ابعاد أطراف الصراع عن بعضها ، ويؤخذ على هذا الأسلوب التأثير السلبي على فعالية الفريق . أو أسلوب التفاعل المحدود وهو السماح لأطراف الصراع بالتفاعل في المواقف الرسمية فقط وكذلك هذا الأسلوب يمكن يكون له تأثير سلبي على فعالية أداء الفريق .

2- **استراتيجية التهدئة (التلطيف) :** تسعى هذه الاستراتيجية لكسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة وتخف حدة الصراع ثم اعتماد اما أسلوب التخفيف من شأن نقاط الاختلاف و ابراز أوجه التوافق والمصالح المشتركة بين الجماعة والتركيز عليها حتى تدرك الأطراف أنها ليست متباعدة ومتعارضة في الأهداف ، ويؤخذ على الأسلوب أنه لم تتم فيه معالجة أسباب الصراع بصورة متكاملة مما يعني احتمال ظهور القضايا الأساسية للصراع في المستقبل ، أو أسلوب التسوية والتوفيق وهي علاقة أخذ وعطاء متبادلة بين الطرفين تحت اشراف القيادة فيأخذ كل طرف ميزة مقابل تخليه عن أخرى ، ويؤخذ على هذا الأسلوب انه صعوبة إيجاد نقطة التوازن بين مصالح الأطراف وبالتالي لا يحقق الرضا الكامل لأطراف الصراع خاصة اذا تعذر حصول كل نفس المستوى من التسوية وبالتالي تبقى جذور هذا الصراع .

3- **استراتيجية استخدام القوة :** تستخدم عادة في الأمور الطارئة التي لا تستدعي التأخر وكذلك في ظل القيادة الاستبدادية وتكون باتباع أحد الأساليب اما أسلوب تدخل السلطة العليا وذلك بشكل مباشر وحازم بتوجيه الأوامر والتهديد والعقاب ، أو أسلوب السياسة وذلك باعادة توزيع موازين القوى للأفراد المتصارعين ، ويعاب على هذه الاستراتيجية هي رفع مستوى الصراع الكامن لدى الأفراد وكذلك معاملة الطرف المذنب كالتطرف الغير مذنب أو ربما الانحياز أكثر للطرف المذنب .

4- **استراتيجية المواجهة :** يتم في هذه الاستراتيجية تحديد ومناقش مصادر الصراع حيث يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها ، ويمكن استخدام أسلوب تبادل وجهات النظر بين الجماعات المختلفة لفترة من الزمن من أجل المزيد من الفهم المتبادل أو أسلوب التركيز على الهدف الاستراتيجي وهي الأهداف العليا المشتركة ونجاعة هذا الأسلوب هو بقدر أهمية هذه الأهداف لدى أطراف الصراع وتوفر مصالحهم فيها .

6- مهارة العمل الجماعي :

6-1 **مفهوم مهارة العمل الجماعي :** يقول ابن خلدون : " إن الانسان كائن اجتماعي بطبعه " لذلك فإن نجاحه في الحياة مرتبط بتواجده ضمن الجماعة ، ولكن هذا التواجد وحده لا يضمن له النجاح بل هو يحتاج إلى القدرة على العمل الجماعي أو مهارة العمل الجماعي ، ويعرف القاضي 2008 العمل الجماعي بأنه عبارة عن مجموعة من الناس يشكلون نظاما من الكيانات المترابطة لديها هدف مشترك ، وبالتالي فمهارة العمل الجماعي هي الانتماء الى فريق والقدرة على أداء مهام مكملة وفي نفس اتجاه مهام هذا الفريق .

6-2 أهمية العمل الجماعي : يساعد العمل الجماعي على الشعور بالاستقرار النفسي وعدم الشعور بالاغتراب كما يساعد على تعديل السلوكات واكتساب سلوكات أخرى وكذلك يسمح بتحسين وتطوير كفاءة الأفراد وازدادة الى رفع جودة انجاز الأهداف خاصة من حيث السرعة والدقة واختصار الجهد فهو ينعكس على تماسك الفريق من خلال العلاقات التي تنشئ بين الأفراد من خلال مختلف التفاعلات التي تحدث بينهم ويخلق المنافسة بينهم مما يرفع دافعية الأفراد و يبعد الملل خلال العمل .

6-3 صفات الفريق المميز في العمل الجماعي :

- اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية, مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق, هذا بالطبع إلى جانب الوضوح التام للأهداف في أذهان فريق العمل وتفهمهم لها.

- الوحدة والتماسك بين الأعضاء: حيث تسود العلاقة القوية بين أفراد الفريق وتسهل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بينهم, ونتيجة لذلك ترتفع درجة الثقة بين أعضاء الفريق؛ ما يؤدي إلى التعبير عن الآراء والتنفيس عن المشاعر من دون حرج, وفي ظل هذا الجو تشبع حاجة الانتماء لدى الأشخاص.

- سيادة جو من احترام وجهات النظر المتباينة بين أعضاء الفريق, بل واعتبار الاختلاف في الرأي من العلامات الصحية بهدف الوصول لأفكار جديدة, والبحث الدائم عن أرضية مشتركة.

- الابتعاد قدر الامكان على الرسميات في التعامل .

- سيادة الإقناع بدلاً من الإكراه كوسيلة للوصول إلى القرارات, ويتم الوصول للقرارات عن طريق الإجماع عليها. - يلتزم الجميع بتنفيذ القرارات.

- النمو الذاتي وارتفاع كفاءات الأعضاء نتيجة الممارسة.

6-4 خطوات أداء مهارة العمل الجماعي :

- تحديد قيم الفريق وعلاقاته مع محيطه .
- تحديد الأهداف العليا للفريق .
- وضع مرجعية منظمة للعلاقات بين الأفراد وكيفية حل النزاعات .
- وضع مخطط لتحقيق أهداف الفريق ببلوغ أهداف مرحلية .

- تحديد طرق ووسائل الانجاز وكيفية استغلالها .
- تحديد مسؤولية القائد في الانجاز .
- تحديد مهام باقي الأفراد ووضع نقاط مشتركة بينهم .
- تحديد مجالات التعاون والتنسيق وتبادل الرأي والمنفعة بين الأفراد .
- اجراء تقييم دائم عبر مختلف مراحل الانجاز .

قائمة المراجع :

- أسامة كامل راتب. 1995 . علم نفس الرياضة، دار الفكر العربي، القاهرة.
- خير الدين علي عويس ، عصام الهلاي . 2005. الاجتماع الرياضي . دار الفكر العربي . القاهرة .
- د. مصطفى حسين باهي . د . أحمد كمال نصاري 2006. مهارات القيادة في المجال الرياضي . مكتبة الأنجلو المصرية .
- أحمد أمين فوزي . طارق محمد بدر الدين . 2013. سيكولوجية قيادة الفريق الرياضي . دار الفكر العربي . القاهرة.
- محمد حسن علاوي 1998، سيكولوجية القيادة الرياضية، مركز الكتاب للنشر.
- محمد بهجت جاد الله كشك . 1999 : المنظمات وأسس ادارتها ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية .
- محمد حسن علاوي . 2008. سيكولوجية المدرب الرياضي . دار الفكر العربي . القاهرة.
- محمد السيد الششاوي . 2014. سيكولوجية القيادة الرياضية . دار الوفاء لدنيا الطباعة . الاسكندرية .
- عياصرة ، معن وبنو أحمد ، مروان ، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل ، عمان ، دار الحاق للنشر والتوزيع ، ط 1 2008 .
- Robert S, Daniel Gould .1997, psychologie du sport et de l'activité physique, physique.VIGOT. Canada
- Anthony Cazorla.2019. Bonnes pratiques de Leadership et gestion d'équipe en milieu sportif amateur. Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)