جامعة عمار ثليجي
- الأغواط –
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم التربية الرياضية والنشاطات البدنية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس
تخصص النشاط الرياضي والبدني التربوي
الموسومة ب:

أنماط القيادة لرؤساء الفرق
وعلاقتها بالأداء

دراسة ميدانية في بعض فرق كرة القدم تابعة لرابطة الاغواط

إعـــداد الطلبـــــة:
❖ لحول طاهر
❖ الحاج احمد بن عية

تحت إشراف الدكتـــور:
❖ دحماني بن سعد الله

السنة الجامعية

{ 2015-2016 }

الفهرس

مقـــــــــــدمة أ- ب

الجانب النظـــــــــــري

الفصل التمهيدي : الخلفية النظرية لإشكالية البحث

1- الإشكالية..... 03

2-الفرضيات 04

3 – أهمية الدراسة 05

4- أهداف الدراسة..... 05

5- أسباب اختيار الموضوع..... 06

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات

06

.....

7 – الدراسات السابقة والمشابهة 10

الفصل الأول : مـــدخل إلى القيـادة وطبيعتــها

تمهيد..... 14

1- مفهوم القيادة 15

2- مفهوم القيادة في المجال الرياضي

16

.....

2-1-تعريف القيادة 16

2-2- مكونات القيادة في المجال الرياضي

17

.....

3- القيادة وبعض

18

المفاهيم.....

3-1- القيادة والإدارة 18

3-2- القيادة والرئاسة 19

3-3- القيادة والزعامة 20

4- أنواع القيادة وأشكالها 21

4-1- أنواع القيادة 21

4 -2- أشكال القيادة 22

5- مستويات القيادة..... 23
6- أنواع القيادة في المجال الرياضي
24
.....
6-1- القائد المهني
24
.....
6-2- القائد المتطوع 24
6-3- القائد الطبيعي 25
7- خصائص السلوك القيادي وسمات القائد 25
7-1- خصائص السلوك القيادي 25
7-2- سمات القائد
27
.....
8- طرق اختيار القائد 28
9 - خصائص النفسية للقائد في المجال
29
الرياضي.....
10- واجبات القائد ومهاراته 30
10-1- واجبات القائد 30
10-2- مهارات القائد الأساسية 31
11. أسباب تدني فعالية القيادة..... 32
11-1- متغيرات مزاجية 32
11-2- متغيرات معرفية 33
11-3- متغيرات دافعية 33
11-4- متغيرات أخلاقية وقيمية 33
11-5- متغيرات ثقافية 33
12- عوامل نجاح عملية القيادة..... 34
12-1- إتجاه يرى أن القيادة تعتمد على سمات شخصية معينة 34
12-2- إتجاه يرى أن الموقف يخلق قيادة
34
معينة.....
12-3- إتجاه يرى أن التفاعل أساس القيادة 35
13- أهمية القيادة في حياة الجماعة 35

14- نظريات ونماذج القيادة..... 36
14-1- نظرية السمات الشخصية 36
14-2- النظريات السلوكية 37
14-3- نظرية الشبكة الإدارية 38
14-4- النظرية x والنظرية y 38
14-5- النظريات الموقفية 39
14-6- نظرية القيادة الجماعية
42
.....
14-7- النظرية التفاعلية 42
14-8- نموذج دورة الحياة 43
14-9- نموذج القيادة التحويلية 43
14-10- القيادة الريادية 44
خلاصة 45

الفصل الثاني : الأنماط القيادية

تمهيد 47
1- النمط الديمقراطي 48
1-1- خصائص الأسلوب الديمقراطي..... 49
1-2- نتائج الأسلوب الديمقراطي..... 50
2- النمط الأوتوقراطي 51
2-1- خصائص النمط الأوتوقراطي 52
2-2- نتائج الأسلوب الأوتوقراطي 53
3- النمط الفوضوي (الحر المتساهل)
55
.....
3-1- خصائص النمط الفوضوي 56
3-2- نتائج الأسلوب الفوضوي..... 56
3-3- نقد الأسلوب الفوضوي..... 57
4- عوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة 57
5- طرق تغيير اتجاهات المرشحين للقيادة 58

.....
6- أثر الانتقال من أسلوب إلى آخر..... 60
خلاصة 61

الفصل الثالث : الفريق (جماعة الفريق)

تمهيد..... 63
1- تعريف الجماعة 64
2- تعريف الفريق 65
3- مفهوم الجماعة الرياضية (الفريق الرياضي) 66
4- أنواع الجماعات 68
4-1- الجماعة الأولية والجماعة الثانوية..... 68
4-2- الجماعة الرسمية والجماعة غير الرسمية..... 69
4-3- الجماعة الدائمة والجماعة غير الدائمة 69
4-4- الجماعة الاجتماعية والجماعة الرياضية..... 69
5- خصائص ومميزات الجماعة (جماعة الفريق) 70
5-1- درجات التعقيد في جماعة الفريق 70
5-2- ميكانيزم التفاعل داخل جماعة الفريق 71
5-3- تأثير جماعة الفريق على اتجاهات أعضائها 72
6 - دينامكية جماعة الفريق 74
7 - بنيان الفريق الرياضي 75
7-1- مفهوم بنيان الفريق الرياضي..... 75
7-2- مراحل بنيان الفريق الرياضي..... 76
8- صفات فريق كرة القدم الجيد 78
خلاصة 80

الفصل الرابع : كـرة القدم

تمهيد..... 82
1- تاريخ ظهور كرة القدم..... 83
2- تاريخ كرة القدم في العالم العربي..... 84
3- تاريخ وتطور كرة القدم في الجزائر..... 86
4- إنتشار لعبة كـرة القدم 88
خلاصـة 90

الجـــــــــــــانب التطبيقي

الفصل الأول:منـهجيــة وأدوات البحـث

تمهيد 92
1- الدراسة الإستطلاعية..... 93
2- المنهج المستخدم
95
.....
3- إجراءات التطبيق الميداني
97
.....
4- حدود الدراسة 98
خلاصة 99

الفصل الثاني :عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيـد 101
1- عرض وتحليل نتائج الإستبيان الموجه لرؤساء الفرق 104
2 عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه للمدربين
118
.....
3- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات 132
خلاصـة 134
خاتمـــــــــة 135

.....
الاقتراحات والتوصيات 136
صعـــوبات البحـــــث 136
قائمة المراجـــــــع
الملاحـــــــــق

إهـــــداء

إلى عائلتي لتضحياتهم وصبرهم

أمي وأبي وإخوتي ، إلى شموع

البراءة

إلى كل أقاربي وأصحابي .

وإلى كل من يعرفني من قريب

أو بعيد ومن حذا حذو هذا الدرب .

إلى الجزائر.

أهدي ثمرة هذا الجهد

طاهر لحول

إهـــداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى(وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغير)

الحمد لله الذي وفقني وسدد خطاي وأعانني وأهداني
إلى روح أبي الطاهرة
إلى من كانت نبع للحنان ومصدرا وأفنت شبابها لإسعادي إلى تلك الكلمة
الإمتنانية من الحب والرقة والأمان والحنان
إلى التي غمرتني بحبها وحنانها ودعواتها
إلى * أمي *ثم أمي ثم أمي ثم أمي حفظها الله وأطال عمرها
إلى عائلة *بن عية* أينما وجدت
إلى كل الزملاء والأصدقاء
وإلى كل من يعرفني وخاص. وبالأخص *حمادي جمال *
إلى الغالي *سعد الله دحماني*
والى الذي كان سندي ورفيق دربي خلال سنوات الجامعة وإلى من
ساندوني في هذا العمل
* نعيم*.
إلى وطني الحبيب
أهدي ثمرة هذا العمل .

بن عية الحاج احمد

مقدمة

تلعب الرياضة دورا هاما في حياة الشعوب بأكملها ، باعتبارها تربية وأخلاق قبل أن تكون ممارسة حيث يقاس في الوقت الراهن تقدم الشعوب وتطورها بمدى تقدم وتطور الرياضة فيها ،ولكن هذه الأخيرة لا يمكن أن تؤدي دورها بشكل فعال وعلى أكمل وجه دون إدارة تسيرها وتنظمها حيث أصبح من البديهي أن نجاح أي عمل أو أي مشروع يهدف إلى الربح أو يهدف إلى أبعاد أخرى ، رياضية مثلا أو ثقافية أو دينية أو غيرها ، يتطلب إدارة سليمة والإدارة علم وليست اجتهادا فقط أو فطرة أو إدعاء أو مكابرة.

كما أنها بالقطع استعداد وقدرة من الموهبة ، ثم سلوك ، ثم خبرة وممارسة وتطبيق وبذلك تصبح إدارة فعالة تؤدي إلى تلافي أو معالجة المشكلات وحسن استخدام موارد المشروع ومن ثمة تعظيم القائد و الهداف الاقتصادية من ناحية ، والأهداف الإنسانية من ناحية أخرى . أي أنه إذا أردنا للرياضة أن تزدهر أو تتقدم فلا لابد من أن نتخذ العلم طريق والإدارة هي احد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها كافة الدول المتقدمة ومؤسساتها في النهوض بالرياضة .

كما وتسود العالم تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية نجدها تفرض تحولا مماثلا في المؤسسات الرياضية و الأنماط التي تقوم على قيادة حركة هذه المؤسسات وإدارة توجهاتها . هذا ورغم خطورة التحولات التي فرضتها ثورة المعلومات وتكنولوجية الاتصالات والعولمة في شتى مناحيها ، إلا أننا مازلنا ننظر إلى مؤسساتنا الرياضية وبالخصوص الإدارات الرياضية على أنها مجموعة من الأجزاء ذات التركيب الهرمي الذي يضمن تأدية الوظائف بأعلى دقة وأقصى كفاءة . وبالطبع فهذه نظرة من عمق الماضي ترى الإدارة على أنها مجرد تحكم تساندها القوة والسلطة ، كما أن الرغبة في مركزية الحكم هي التي جعلت القائمين على الإدارة العليا لا يفرطون في سلطاتهم ، بل قد يسرقون سلطة العاملين معهم في المستويات الدنيا للهيكل المؤسسي ، وذلك عكس التفويض والتمكين وهما من أهم مفردات الإدارة العصرية .

والإدارة الرياضية عموما والفرق الرياضية خصوصا لا تتطلب إداريا تقليديا ، ولكن تستوجب قائدا رياضيا ، وعليه ظهر مصطلح القائد ليحل محل المدير التقليدي وبذلك يجب أن تعامل الفرق على أنها مجتمع صغير ، والإيمان بأن الفرق الرياضية مجتمعات صغيرة لها ثقافتها وظروفها البيئية يحفزنا إلى تحويل الإدارة النمطية إلى قيادة تفاعلية تتعامل مع هذه الفرق على أنها أنظمة حيوية تتفاعل فيما بينها على مستويات أكثر تعقيدا من مجرد بعض العلاقات الوظيفية بين العاملين ، كما يعتبر إعداد القادة من الموضوعات التي تشغل بال المهتمين بالإدارة الرياضية، ليس فقط للحاجة الماسة إلى قيادات جديدة ، ولكن لأهمية ومركزية دور القائد في فعاليتها وكفاءتها في تقديم الخدمات.

وواضح من هذا أن محور القيادة العملية هو العنصر البشري وكيف يمكن أن يتحقق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم المختلفة وهذه الحقيقة هي التي تضفي على القيادة طابعا خاصا باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية ، كما تتوقف على نمط تسيير القائد للأفراد العاملين معه في الفرق والهيئات الرياضية وتنمية العلاقات الإنسانية وإشباع حاجاتهم والعمل على رضاهم بقدر الإمكان .

وفي الوقت نفسه يجب أن يكون للقائد الحساسية الكافية لكل من العوامل التي تؤثر عليه وتؤثر في الموقف ومن ثمة يستطيع أن يحدد أي نوع من أنواع القيادة المختلفة التي تواجهه بطريقة أفضل وأكثر ملائمة و إذا كانت القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الذي يتم بين القائد وأفراد الجماعة فإن الاختلاف بين القائد ومرؤوسيه بغرض إرشادهم وتوجيههم تعكس تباينا في أساليب القيادة وأنماطها وفي هذا الصدد نحاول من خلال دراستنا هذه التطرق إلى القيادة في المجال الرياضي من خلال التعرف على الأنماط القيادية الممارسة من طرف رؤساء فرق كرة القدم بالجزائر وانعكاسها على الأداء .

وقد اشتملت هذه الدراسة على جانبين :

الجانب النظري : ويحتوي على خمسة فصول .

الفصل التمهيدي : وتناولنا فيه الخلفية النظرية لإشكالية البحث .

الفصل الأول : تناولنا فيه مدخل إلى القيادة وطبيعتها .

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

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

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

الجانب التطبيقي : ويحتوي على فصلين .

الفصل الأول : تناولنا فيه منهجية وأدوات البحث .

الفصل الثاني : وتم فيه عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها .

الفصل التمهيدي

الخلفية النظرية لإشكالية البحث

1- الإشكالية

رغم التطور الكبير لكرة القدم عالميا وحتى إفريقيا إلى أنه يلاحظ أن بلادنا لم تواكب مسار هذا التطور، لا من حيث الأداء ولا من حيث النتائج المحققة ،"حيث لم تعد كرة القدم لعبة الجماهير الأولى في الجزائر ولا نشاطا للإبداع والفرجة بقدر ما أصبحت أداة لأغراض وأهداف ليست رياضية بالضرورة ولقد أصبحت أداة ملهاة ودرء الأهوال، وأداة للثراء وجمع الأموال ."[1]

ومن هنا جاء هدف بحثنا وهو محاولة السعي لمعرفة بعض الأسباب والعراقيل عن النقص أو الإهمال في تطوير كرة القدم الجزائرية ، ونظرا للنقص في الدراسات التي تطرقت لهذه المشكلة من قبل في حدود علمنا رأينا أنه من الضروري البحث فيها. والتي تتمثل في نمط التسيير المتبع من قبل بعض المسيرين في الهيئات والنوادي الرياضية .حيث يشكل التسيير من منظور حركي عملية دائرية . فلو اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي بالتخطيط فإنه لا يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة. فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات، وتصحيح هذه الانحرافات لا بد أن يتطلب تعديلات جذرية أو وظيفية على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط. بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط .ومن هنا فالتسيير يعرف بأنه :" تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة فهو باختصار عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها".[2]

إن البحث عن تناول علمي وعملي جديد في تسيير الأندية الرياضية الجزائرية ليس بالأمر الهين ، بل يتطلب مجهودا كبيرا في البحث ، غير أن هذه الصعوبات لا تمنعنا من تقديم تحليل نقدي عام يساعد على فهم أبعاد المشاكل التنظيمية التي تعانيها الأندية الرياضية الجزائرية لأنه كثيرا ما أسندت عملية تسيير الأندية إلى أفراد لا يملكون النظرة التنظيمية اللائقة والكافية والخيال الفكري والعملي في التسيير، بمعنى فن تسيير الأفراد." ويرجع كذلك لعدم التفريق بين القيادة كهيكل تنظيمي والقيادة كسلوك وسياق تأثير، يسمح بإدخال أو إحداث التغيير التنظيمي بدون مقاومة حادة لأعضاء النادي".[3]

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

إلا أن عملية القيادة لا تقتصر على رئيس الفريق وحده فقط مهما كانت صفاته ووظائفه ،بل تتعداه إلى نوع النمط القيادي الذي يسلكه، لأن نوع العلاقات السائدة داخل الأندية بين الرئيس والأعضاء تتوقف على طبيعة النمط القيادي المتبع من طرف رئيس الفريق داخل النادي ، سواء كان هذا النمط القيادي أوتوقراطي أو

---

[1] ن.قاسم : الكرة والمال ، الحقائق ، أسبوعية مستقلة ، العدد 02 ، من09 إلى15 أكتوبر2006 ، ص11 .

[2] محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير ، الجزء الأول ، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 05.

[3] سعيد لوصيف: رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي، أنماط القيادة في إطار التغير التنظيمي في مؤسسة جزائرية ، معهد علم النفس وعلوم التربية ،جامعة الجزائر، 1991، ص 122.

ديمقراطي، أو فوضوي ، فمن المؤكد أن نجاح أو فشل أي فريق إنما يرجع إلى العديد من العوامل من بينها طبيعة القيادة السائدة فيه.

ولهذا فإن فهم و دراسة أنماط القيادة في الأندية الرياضية يستدعي فهم أعمق للنسق الثقافي والاجتماعي الذي بدوره يؤثر في ديناميكياتها ، وبالتالي في السلوك التنظيمي للقادة والأتباع داخل النادي الرياضي .

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

ومن خلال ما سبق نطرح التساؤل العامة التالية:

– ما النمط القيادي الذي يمارسه رؤساء الفرق في بعدي العمل والعلاقات الإنسانية ؟ وهل هناك علاقة بين مستوى الأداء ونوع النمط ؟

وانطلاقا من هذا التساؤل العامة نطرح الإشكاليتين الجزئيتين التاليتين :من بين هذه الأنماط القيادية : النمط الديمقراطي– النمط الأوتوقراطي– النمط الفوضوي.

– ما هو النمط القيادي الذي ينتهجه رؤساء فرق كرة القدم في الأندية الجزائرية(الاغواط) ؟

– كيف ينعكس النمط القيادي المتبع من طرف رئيس الفريق على الأداء ؟

2– الفرضيات

2–1– الفرضية العامة

– النمط القيادي الذي ينتهجه رؤساء الفرق ويؤثر على الأداء هو نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وإنجاز العمل .

2–2– الفرضيات الجزئية

– النمط القيادي الأكثر استعمالا من طرف رؤساء الفرق هو النمط الديمقراطي.

– النمط الأوتوقراطي يلي النمط الديمقراطي من حيث الاستعمال في الفريق الرياضي .

– استعمال النمط الديمقراطي يؤدي إلى زيادة فاعلية الأداء لدى الفريق.

– استعمال النمط الفوضوي يؤدي إلى التقليل من فاعلية الأداء لدى الفريق .

3 – أهمية الدراسة

من المعروف أن القيادة الرياضية مهمة متعددة الأبعاد وتستلزم معرفة وتفهم الكثير من الاحتياجات التنظيمية ولذلك على القائد الرياضي أن يتقن مختلف الأدوار المطلوبة للتعامل مع مختلف الأفراد في مختلف الظروف بمهارة وفعالية .

وتتمثل أهمية الدراسة في ما يلي :

– إبراز حاجة الميدان الرياضي إلى ضرورة تكوين قيادات تعمل على تغييره وتطويره.

– تظهر الأهمية في القيادة الجماعية من خلال تجسيدها في التنظيمات الرياضية التي تعمل على إعداد الرياضيين، وتأهيلهم لقيادة الفرق الرياضية .

– تدعيم فكرة إنشاء إتحادات ومنظمات خاصة من الرياضيين تعتني بكل من يرغب في بناء شخصية قيادية رياضية .

– كل هذا إلا أنه إذا أردنا تحسين الأداء الرياضي علينا بدراسة العوامل المؤثرة فيه، بما في ذلك إدارة الفرق الرياضية ، وأنماط القيادة المتبعة من طرف رؤساء الفرق لمعرفة أنواع القيادة المتبعة من طرفهم وأثرها على الأداء.

– ضرورة إعتماد سياسة تكوينية في الجانب الإداري لرؤساء الفرق .

4– أهداف الدراسة

لقد سبق وأن أوضحنا أن هدف بحثنا يتمحور حول دراسة أنماط القيادة المتبعة من طرف رؤساء الفرق وكذا دراسة علاقة هذه الأنماط بالأداء ، هذا من جهة ومن جهة أخرى تهدف دراستنا إلى:

– التعرف على أساليب وأنماط القيادة في الوسط الرياضي وبالتحديد في الفرق الرياضية لزيادة معارف أهل الاختصاص.

–المساهمة في تزويد المكتبة التي تفتقر إلى مراجع لها صلة بهذه المواضيع.

– معرفة النتائج المترتبة على عمل القيادة الرياضية ومدى إسهامها في تحقيق متطلبات الفريق.

– محاولة الإطلاع على الحياة المهنية لقادة الفرق الرياضية في بلادنا وتسليط الضوء على بعض المشاكل التي تواجههم .

– محاولة الإطلاع على بعض الاحتياجات التنظيمية التي تؤثر في أداء الفرق الرياضية.

– محولة توظيف المعلومات النظرية المكتسبة في التكوين بقسم الإدارة والتسيير الرياضي في أرض الواقع .

5- أسباب اختيار الموضوع

إن القيادة الرياضية ظاهرة شديدة التعقيد ولكنها أيضا في غاية البساطة ، ويرجع تعقيدها إلى أنها علم وفن كما أنها تمارس من خلال العديد من المتناقضات مثل: التغير والثبات، الاعتزاز بالماضي والعمل للمستقبل وإدارة الأشياء وقيادة الناس ، وصياغة الرؤى وتحقيق النتائج ، والتمسك بالمبادئ وتقديم الدليل السلوكي والاهتمام بتطوير السمات الشخصية وتأكيد جوهر العلاقات البينية .[1]

هذا ويجب التنويه بأن الإدارة العصرية ليست إدارة تقنية ولكنها قيادة تفاعلية لا تعتمد في تحقيق أهداف المؤسسة على السلطات الوظيفية والسياسات النمطية بصفة أساسية ، ولكنها تعتمد على صفات ومهارات القائد وقدرته على التفاعل والتأثير في القائمين على تحقيق هذه الأهداف . وعليه فالإدارة العصرية هي قيادة مستقبلية ، ولهذا أصبح من الضروري دراسة مثل هذه المواضيع لتحسين الإدارة الرياضية للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وبأدنى تكلفة وفي أقصر وقت ممكن .

وهناك جملة من الأسباب التي أدت إلى اختيارنا لهذا الموضوع وهي :

- الغموض الذي يكتنف العلاقة السائدة في الفرق الرياضية بين رؤساء الفرق وتابعيهم .
- التأكيد على أهمية دراسة القيادة في المجال الرياضي .
- فهم بعض القوانين الطبيعية التي تحكم سلوك وتفاعل القيادة ، ومحاولة معرفة ما إذا كانت القيادة الرياضية الحقيقية تفاعل وليست شخصا أو لقبا أو وظيفة .
- محاولة إلقاء الضوء على الفروق بين القيادة وكل من الرئاسة والإدارة والزعامة .
- غياب وندرة القيادات الرياضية الحقيقية .
- فهم الرسالة القيادية في بعديها التأثيري والتنموي.
- التعريف بأساليب إعداد القادة الرياضيين .

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات

6-1 تعريف القيادة

- **القيادة لغة** : من (قاد ، يقود ، قوداً وقيادة) .

(القائد جمع قواد وقادة) رئيس الجيش ، انف الجبل .

(القيادة) مهنة القائد ، المكان الذي يكون فيه القائد، ومنها (القيادة العامة) أي مركز القائد العام.[2]

---

[1] يحي عبد الحميد إبراهيم : التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ، 2001، ص 169.

[2] فؤاد إفرام البستاني: منجد الطلاب ، معاجم دار المشرق، ط45 ، بيروت ، ص 218 .

– القيادة اصطلاحا:

وهناك عدة تعريفات منها:

يعرفها محمد فتحي :" عملية تأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة والتنسيق بين جهودهم بما يكفل كفاءة إنتاجية مرتفعة ."[1]

أما محي الدين مختار يعرفها على أنها : " سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة وتسير موارد الجماعة".[2]

وحسب الدكتورة سهيلة عباس:" القيادة هي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسية أو تابعية".[3]

– التعريف الإجرائي

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

6–2 – تعريف القيادة الرياضية

عرف كل من فيفنر وفريستس Fristse-Fifnar " أنها فن التنسيق بين المدراء ورؤساء النوادي والمدربين والمختصين في المجال الرياضي أي بين الأفراد والجماعات، وشحنهم لبلوغ غاية منشودة" [4]

ويعرفها محمد علاوي " العملية التي يقوم فيها فرد من أفراد الجماعة الرياضية المنظمة بتوجيه سلوك أفرادها أو لاعبيها أو أساتذتها ، أو مدرسيها لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم ."[5]

– التعريف الإجرائي

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

6–3– رئيس الفريق (المدير)

القائد لغة : جمع قواد وقادة وجمع قادات (قائد موقع) هو الذي يقود الجنود المرابطين في مدينة أو غيرها ، والقائد كل مستطيل من أرض أو جبل ، أنف جبل.[6]

---

[1] محمد فتحي : 766 مصطلح إداري ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة، 2003 ، ص 158 .

[2] محي الدين مختار: علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1998 ، ص 117 .

[3] سهيلة عباس : القيادة الإبتكارية و الأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2004 ، ص 12 .

[4] حليم المنيري و عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي ، ج1، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، 1992، 141.

[5] محمد حسن علاوي : سيكولوجية القيادة الرياضية ،مركز الكتاب للنشر ، الإسكندرية ،1990،ص 15.

[6] المنجد الأبجدي : المؤسسة الوطنية للكتاب ،ط 8، الجزائر، 1990،ص 210.

القائد اصطلاحا: القائد هو الشخص الذي يختار بواسطة الجماعة ويستطيع مساعدتها في إشباع حاجاتها ، ويستمد قوته من الجماعة وقدرته على تحقيق أهدافها [1]

– المدير:"هو أهم شخصية في عملية تخطيط نشاط المؤسسة حتى عندما يتولى مجلس الإدارة تصميم الأهداف والإستراتيجية فهو يلعب دورا هاما في العملية التخطيطية وهو مسؤول أيضا عن تنفيذ الإستراتيجية ."[2]

– المدير الرياضي

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

6-4 – الأنماط القيادية

– النمط القيادي الأوتوقراطي

تعريف حليم المنيري والدكتور عصام بدوي : " هذا النمط يتخذ من سلطة القائد الرسمية وسيلة تحكم وأداة فقط تدار بموجبها كل المسائل التنظيمية تبعا لآرائهم الشخصية ولا يؤولون جهدا في حمل مرؤوسيهم وإرغامهم على تحقيق أهداف التنظيم ."[3]

– التعريف الإجرائي

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

– النمط القيادي الديمقراطي

تعريف محمد منير مرسي :" فهو يهتم بالناس ويحرص على أن يكون محبوبا ويتجنب الصراع المكشوف، وهو يتميز بالمرونة والطيبة وتكون سعادته عندما يرى الآخرين سعداء".[4]

– التعريف الإجرائي

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

---

[1] محمد فتحي :766 مصطلح إداري ، مرجع سابق ، ص159.

[2] محمد فتحي: 766 مصطلح إداري ، مرجع نفسه ، ص58.

[3] حليم المنيري وعصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي ،ج1، مرجع سابق ، ص241.

[4] محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 1993، ص 35 .

– النمط الحر المتساهل:

تعريف دافيز Davis يعتمد في قيادته على ترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم ،ويحلون مشاكلهم ويخلقون الحفز على العمل من ذاتهم دون الإعتماد على القائد ،لذلك تبدو المجموعة العاملة في ظل هدا النمط وكأنها تتجاهل وجود القائد تقريبا بنفس الطريقة التي تتجاهل فيها القيادة الأوتوقراطية المجموعة العاملة فيها . [1]

تعريف أحمد إسماعيل حجي :"القائد هنا سلبي لا أثر لوجوده ،والأفراد يفعلون ما يريدون دون أي تدخل من القائد أو قيادته بتوجيهه وليست هناك لأساسيات محددة أو إجراءات ،بل وقد لا تكون هناك أهداف أمام الجماعة يعمل الفرد للوصول إليها ،ومن شأن جماعة تقاد بهذا الأسلوب ألا تحترم قائدها إيمانا من أفرادها ."[2]

تعريف مفتي إبراهيم حماد :"هذا النوع من القادة يترك الأمور بلا توجيه ورقابة حيث يترك جماعة العمل تحدد الأهداف وتتخذ القرارات ومن صفات هذا النمط: السلبية ،التسامح ،الود وترك زمام المبادرة والضعف والتفكك لأن المسؤوليات غير محددة ."[3]

– التعريف الإجرائي

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

6-5 – الفريق

يعرف كل من Kats rosenureng 1970 p257 الفريق بأنه" مجموعة صغيرة من الأفراد يتكاملون في كفايتهم ومهاراتهم ومعارفهم ،ويتواصلون ويخططون تشاركيا ،ويتحملون المسؤوليات ويلتزمون ويسعون لتحقيق أهدافهم المشتركة ."[4]

تعريف محمد فتحي للفريق :"كيان متماسك وقوي له مواصفاته وخصائصه التي تختلف عن مواصفات وخصائص أعضائه ،كما أنه يرتكز على مشاعر وأفكار أعضاء الفريق الذين يبذلون جهدا واضحا وعناية فائقة في سبيل الحفاظ على تماسك الفريق وتحقيق أهدافه."[5]

---

[1] نواف كنعان : القيادة الإدارية ،مكتبة دار الثقافة ،بيروت ،1999،ص 254 .

[2] إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ،دار الفكر العربي ،القاهرة، 1993 ،ص 195.

[3] مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات،الإتحادات الرياضية ، الأندية ، مراكز الشباب ،مركز الكتاب للنشر ،1999 ،القاهرة ،ص 80-81.

[4] محمد أبو عايد : المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية ، دار الكتاب الثقافي ، الأردن ،ص 294.

[5] محمد فتحي : 766 مصطلح إداري ، مرجع سابق ،ص 207.

6-6- الجماعـة

يعرف حامد زهران الجماعة على أنها وحدة اجتماعية تتكون من فردين أو أكثر بينهم تفاعل متبادل وعلاقة صريحة ولكل فرد دوره الاجتماعي ومكانته فيها وتتميز بوجود مجموعة من المعايير والقيم الخاصة بها والتي تحدد سلوك الأفراد لتحقيق هدف مشترك بصورة تشبع بعض حاجات كل منهم .[1]

6-7 – جماعة الفريق

" الجماعة الرياضية هي الجماعة الصغيرة التربوية التي تتكون إختياريا في النادي أو المدرسة أو المؤسسة وتسمى فريقا بهدف ممارسة ألوان من الأنشطة الرياضية المرغوبة والتي تخضع في ممارستها إلى لوائح وقوانين عامة."[2]

– التعريف الإجرائي

جماعة من الأفراد يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين من خلال مجهودات مشتركة يبذل الأفراد فيها تعاونا متبادلا ويسود بينهم الشعور بالإلتزام والمسؤولية المشتركة.

7 – الدراسات السابقة والمشابهة

كان لأهمية الدراسات المتعلقة بأنماط القيادة في تقديم فروض عن محددات وفعالية القيادة على أسس سليمة أثر في دفع عدد من الباحثين السيكولوجيين إلى محاولة بناء نماذج نظرية تهدف إلى تلافي الثغرات في الدراسات السابقة .هذا من جهة أخرى يعد موضوع المذكرة التي بين أيدينا من المواضيع التي لم يتم التطرق إليها بهذه الصيغة من قبل ، أي لم يتم معالجة موضوع القيادة الرياضية لرؤساء الفرق وربطها بعامل الأداء .

ومن المواضع التي سبقت وتناولت بعض الجوانب لهذا الموضوع نجد الدراسات الآتي ذكرها :

الدراسة الأولى : دراسة شريفي مقدودة وآخرون ،[3] تحت عنوان "أساليب القيادة في الوسط الجامعي (المنظمات الطلابية نموذجا)"

الإشكالية : وتمثلت في سؤال عام يقول : هل تعتمد أو تتبنى التنظيمات الطلابية أساليب قيادية محددة؟ كما تضمنت هذه الإشكالية أسئلة فرعية .

– هل تتشابه التنظيمات الطلابية في أساليبها القيادية ؟

– ماهي أكثر التنظيمات الطلابية التي تبدي اتفاقا بين القادة والمرؤوسين ؟

---

[1] خير الدين علي عويس و عصام الهلالي : الإجتماع الرياضي، دار الفكر العربي ، ط1 ، 1997 ، ص238 .

[2] خير الدين علي عويس و عصام الهلالي : الإجتماع الرياضي ، المرجع السابق ، ص 245.

[3] شريفي مقدودة وآخرون : أساليب القيادة في الوسط الجامعي (المنظمة الطلابية نموذجا) مذكرة لنيل شهادة ليسناس في علوم التربية ،كلية الآداب والعلوم الاجتماعية ، جامعة المسيلة ، 2004-2005 .

الفرضيات: لم تتطرق هذه الدراسة إلى فرضيات

المنهج: أستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يتناسب ودراستهم والذي يهدف إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر .

التقنيات المستعملة :

- الاستمارة (الاستمارة الإستبيانية)
- الأدوات الإحصائية (بإستخدام طريقة النسب المئوية لمعالجة تحليل نتائج الاستبيان).

العينة : استخدمت العينة العشوائية قدر حجمها بـ 15 طالب وطالبة منضمين .

النتائج المتوصل إليها : نتائج البحث تؤكد على ان الاتحاد العام الطلابي الحر أكثر التنظيمات الذي يبدي اتفاقا بين القادة والمرؤوسين .

التوصيات : وقد شملت مجموعة التوصيات منها .

- ضرورة التعاون والتنسيق بين المنظمات الطلابية فيما يخص الأهداف العامة التي تهم مصلحة كل طالب .
- ضرورة وجود تدريبات قيادية يقوم عليها العمل القيادي وذلك لضمان قيادة ناجحة وفعالة .
- على المنظمات التحلي بالموضوعية وتجنب اتجاهات غير عملية و إستبدالها بقضايا تهم عامة الطلبة .

الهدف:

يرتكز الهدف الرئيسي في:

- التعرف على أساليب وأنماط القيادة في الوسط الجامعي والمنظمات الطلابية على وجه الخصوص لزيادة إفادة معارف الطالب .

الدراسة الثانية : دراسة بورايو وسيم وآخرون.[1]

تحت عنوان : الأنماط القيادية الأكثر شيوعا وممارسة لدى مديري المؤسسات الرياضية .

الإشكالية:

تمثلت الإشكالية العامة في : ماهي الأنماط الأكثر شيوعا وممارسة لدى مديري المؤسسة الرياضية بالجزائر؟

الفرضيات :

[1] بورايو وسيم وآخرون : الأنماط القيادية الأكثر شيوعا وممارسة لدى مديري المؤسسات الرياضية ، مذكرة لينيل شهادة ليسانس في التربية البدنية والرياضية ، معهد التربية البدنية والرياضية، سيدي عبد الله ، جامعة الجزائر ، 2005-2006 .

الفرضية العامة :

الأنماط الأكثر انتشارا وممارسة لدى مديري المؤسسات الرياضية هي النمط الديمقراطي يليه النمط الاتوقراطي ثم النط الحر المتساهل .

الفرضيات الجزئية :

النمط الديمقراطي هو السائد في المؤسسات الرياضية بالنسبة عالية .

النمط الأوتوقراطي منتشر بأقل نسبة من النمط الديمقراطي .

النمط المتساهل الحر شائع في المؤسسات الرياضية بأقل نسبة من النمطين الديمقراطي الاتوقراطي .

المنهج : تم إتباع المنهج الوصفي لملائمته موضوع الدراسة .

الهدف : معرفة أفضل السلوك القيادي الذي يحقق الأهداف العلمية والتعليمية الرياضية إنطلاقا من معرفة أنواع القيادة الأكثر شيوعا وممارسة من طرف المديرين .

التقنيات المستعملة :

- الاستمارة الإستبيانية .
- الأدوات الإحصائية (النسب المئوية ، اختبار ($ك^2$) للدلالة الإحصائية)

العينة :تمثلت عينة البحث في أساتذة ومديري بعض المؤسسات الرياضية في الجزائر و قد تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

النتائج المتوصل إليها :بعد تحليل نتائج البحث من خلال استمارة الاستبيان والتحليل الإحصائي لها وإظهار أي الأنماط أكثر شيوعا وممارسة لدى مديري المؤسسات الرياضة تبين بكل وضوح أن النمط القيادي الشائع في المؤسسات الرياضية هو النمط الديمقراطي.

التوصيات :

- أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية التربوية المختصون في التسيير والتكوين في قطاع الرياضة.
- عدم الاعتماد على الترقية كدرجة أولى للوصول إلى القيادة الرياضية .
- تقليل العبء الإداري على المدير ومنحه الوقت الكافي ليتفرغ للعمل التربوي وليس الرياضي فقط .
- وضع هياكل تهتم بتكوين الإطارات في مجال الإدارة الرياضية .
- ضرورة الاهتمام بالتطوير الهيكل التنظيمي وأساليب القيادة داخل المؤسسات الرياضية بما يضمن السيولة والانسياب في الإجراءات أو اتخاذ القرار .

الدراسة الثالثة :مذكرة لنيل شهادة الماجستير من إعداد الطالب سعيد لوصيف ، تحت عنوان أنماط القيادة في إطار التغير التنظيمي في مؤسسة جزائرية، جامعة الجزائر ، 199

الفصل الأول

مدخل إلى القيادة وطبيعتها

تمهيد

إن عملية التفاعل بين التابعين والمتبوعين أمر يؤكد على أهمية فهم صفات الناس الذين نتعامل معهم، حتى يمكن إدراك ما يؤثر فيهم ويجعلهم يتوجهون الوجهة المطلوبة في سلوكهم وما يظهر أيضا في قدرة تأثير شخص ما على الآخرين ، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته دونما إلزام قانوني سعيا وراء أهداف معينة يجعل فينا نوع من الفضول لمعرفة طبيعة ومكونات العملية القيادية وخطواتها وهذا من خلال الفصل الأول والذي سنعرض من خلاله طبيعة القيادة بما فيها من أنواع وخصائص ونظريات ووظائف وأيضا كيفية اختيار القادة وكذا عوامل نجاح العملية القيادية .

وتعتبر القيادة الرياضية شكل من أشكال القيادة يمثل القائد فيها أهم عناصرها، فهو صورة الجماعة ورمزها والمتحدث بلسانها والمسؤول عن إيجابياتها وسلبياتها وواضع فلسفتها، ويستطيع تحقيق أهدافها من خلال خبراته السابقة وطموحاته ومؤهلاته العلمية وتكوينه الشخصي وإتجهاته،وقدرته على التأثير في الآخرين من خلال الوسائل والطرق التي يستخدمها لتحقيق أهداف الجماعة .

1– مفهوم القيادة

تعتمد القيادة كثيرا على الحكمة ، وتأتي الحكمة من معرفة تجارب الآخرين من خلال الملاحظة والقراءة والتفاعل والتجريب، وذلك يؤكد أهمية التدريب والتفويض في إعداد قادة المستقبل من شباب الحاضر وقد صدر في الآونة الأخيرة بعض الكتب المنشورة باللغة الانجليزية والتي تتناول موضوع القيادة، لاسيما وأن القيادة تكتسب ولا تورث وفيها نماء مستمر لأنها ليست محطة وصول وإنما رحلة طويلة تستوجب التفاعل بين ثلاثية القائد والتابعين والموقف، كما أن لها دورة حياة مثلها في ذلك مثل كل الأنشطة الإنسانية .[1]

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

– **تعريف هام فيل Hemphill 1954** : يعرف القيادة بأنها نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة بتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة .[2]

– **تعريف أوردوي تيد Ordoited**: يعرف القيادة بأنها النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون للتوصل إلى هدف يرغبون في تحقيقه.[3]

– **تعريف تيري بيج Teery page و ج ب توماس Jb.Thomas** :هي عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معا بطريقة طيبة وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية [4].

– **تعريف ريشارد وآخرون Richard 1972** : هي عملية تأثير وفعاليات لصفات وخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص التابعين وكذلك المواقف التي يمرون بها.[5]

– **تعريف محمد فتحي**: هي الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق و الارتفاع بمستوى أداءه إلى مستوى أعلى وبناء شخصيته ، بحيث يتعدى حدوده العادية، وليس هناك أفضل من أساس لبناء هذه الشخصية القيادية من روح الإدارة التي تطبق عن طريق العمل اليومي للمنظمة المبادئ الحازمة للقيادة والمسؤولية والارتفاع بالمستويات والأداء و احترام الفرد وعمله .[6]

---

(1) يحي عبد الحميد إبراهيم: التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل ، مرجع سابق، ص 45 .

(2) ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني في الإدارة ، معهد الإدارة العامة ، السعودية، 1982 ، ص 128-129 .

(3) حليم المنيري وعصام بدوي : الإدارة في الميدان الرياضي ، ج1 ، مرجع سابق ، ص 228 .

(4) أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ،مرجع سابق ، ص 185 .

(5) ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني في الإدارة، مرجع سابق ، ص 130 .

(6) محمد فتحي : 766 مصطلح إداري، مرجع سابق ، ص 159 .

– **تعريف سهيلة عباس:** القيادة هي عملية ديناميكية ، تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه أو تابعيه ، إذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيرا مباشرا ، إذا توافرت القناعة والفهم والإدراك للقائد من قبل المرؤوسين ، كما يمكن للمرؤوسين من تقديم المعلومات الضرورية للقرارات ، ولذلك فإن القيادة عملية تواصل وتفاعل متواصل ومتغير حسب الموقف والظروف.[1]

2– مفهوم القيادة في المجال الرياضي

2–1– تعريف القيادة

– **تعريف همفل وكونس Hemphill Coons 1957** : عرفها على أنها : سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد اتجاه هدف مشترك بينهم .[2]

– **تعريف مفتي إبراهيم حماد** : تعني القيادة الرياضية المقدرة على التأثير في سلوكيات الآخرين كتأثير المدربين على اللاعبين أو رؤساء الأندية على المدربين أو مدراء المؤسسات على الأساتذة والعاملين في المؤسسة إذ هي عملية تواصل بين المدير ومرؤوسيه ، حيث يتبادلون الأفكار والاتجاهات والمعلومات والمعارف من أجل إنجاز المهام الموكلة إليهم، وتعني القيادة الرياضية أيضا كل من الإرشاد والتوجيه رياضيا والتأثير في الآخرين والمبادرة والانطلاق إلى الأمام وتوضيح معالم الطريق.[3]

– **تعريف إدارة الخدمة الحديثة بالولايات المتحدة الأمريكية** : تختص بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف .[4]

وقد أشار أندرودوبرين "Andrew Dubrin " على أن القيادة تتضمن مايلي:

– القدرة التي توحي بالثقة والمساندة بين الأفراد من أجل تحقيق أهداف منظمة.

– القدرة على بث الثقة والتأييد في نفوس الأفراد المطلوب منهم إنجاز أهداف منظمة.

– التأثير الشخصي المنظم والموجه من خلال عملية الاتصال من أجل تحقيق هدف معين.

– هي القوة الفعالة وتنظيم الجماعة أثناء عملية تحقيق الهدف.

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

ويرى أحمد سيد مصطفى (2000) : " أن القيادة الناجحة هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام على أداء متميز يحقق أهداف مخططة " .[5]

---

[1] سهيلة عباس : القيادة الإبتكارية والآداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الابداع الإداري ،مرجع سابق ، ص 12 .

[2] محمد حسن علاوي : سيكولوجية القيادة الرياضية ، مرجع سابق، ص 15 .

[3] مفتي إبراهيم حماد : تطبيقات الإدراة الرياضية ، مرجع سابق ، ص 79.

[4] حسن شلتوت وحسن معوض : التنظيم في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي ، القاهرة، ص 54 .

[5] مصطفى حسين باهي و أحمد كمال نصاري: مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة ، مكتبة الأنجلو المصرية، 2006 ، ص 03-4 0 .

كمـا أشـار أحمـد إسماعيـل حجـي (1994) إلى القيـادة بأنهـا:" إنجـاز عمـل مـا عـن طريـق التأكـد من أن أفراد الجماعة يعملون معا بطريقة طيبة ، وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية، والقائد يقود الجماعة في تحديد الأهداف و التخطيط وتنفيذ العمل وتحقيق التقدم في الأداء ووضع معايير يقاس بها هذا الأداء ويسعى القائد للحفاظ على وحدة الجماعة وإحساس أفرادها بلذة الإنجاز.[1]

تعريف مدرسة المشاة : أنها فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين .[2]

تعريف كل من فيفنر وفريستس Frirtse Fifnar: أنها فن التنسيق بين المدراء ورؤساء النوادي والمدربين والمختصين في المجال الرياضي أي بين الأفراد والجماعات وشحنهم لبلوغ غاية منشودة . [3]

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

– أن يكون لكل قائد تابعين يقودهم ، فالفرد وحده لايمكن أن يقود بدون وجود تابعين .

– أن لكل قائد أكثر من قوة يستطيع التأثير بها على التابعين له .

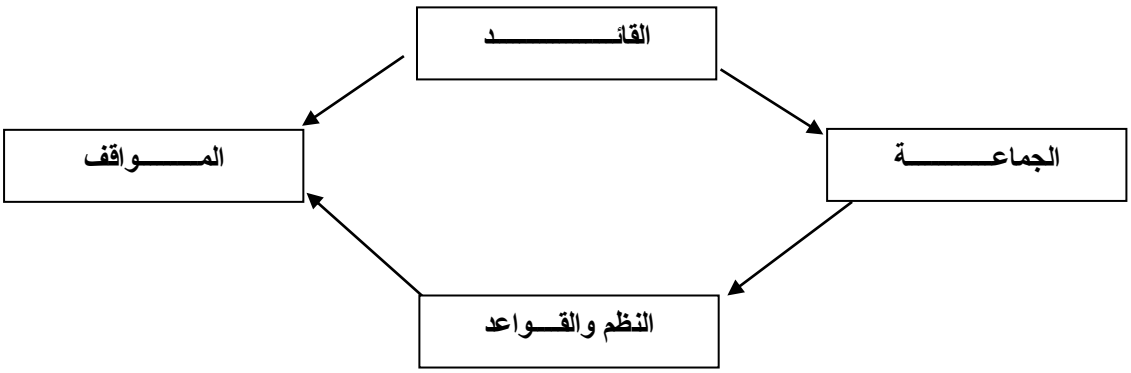
– إن الهدف من القيادة هو أن يؤثر على التابعين للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة .

– وقد أجملها محمد فتحي كما يلي :

" .القيادة = دالة في (القائد ،التابعين ،الهدف المشترك ، الموقف) "[4].

2– 2– مكونات القيادة في المجال الرياضي

هناك أربعة أركان أساسية في مكونات القيادة والشكل التالي يوضح ذلك : [5]



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

(1) مصطفى حسين باهي و أحمد كمال نصاري: مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة ،مرجع سابق ، ص 03-4 0 .

(2) (3) حسين شلتوت وحسن معوض : التنظيم و الإدارة في التربية الرياضية، مرجع سابق ، ص 56 .

(4) محمد فتحي : 766 مصطلح إداري ، مرجع سابق ، ص 159 .

(5) مصطفى حسين باهي وأحمد كمال نصاري : مهارات القيادة في المجال الرياضي ، مرجع سابق ، ص 05 – 06 .

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

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

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

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

– **الجمـاعة** :وهي عنصر هام من عناصر القيادة ومكوناتها وهي تشير إلى وجود إثنين أو أكثر من الأفراد توجد بينهم أهداف مشتركة تتفاعل شخصياتهم وخبراتهم ودوافعهم مع بعضها البعض لتحقيق أهداف محددة .

– **المـواقف** :وهي تشير إلى المواقف الإجتماعية التي يوجد فيها الفرد أو الجماعة وتثير لديهم دوافع معينة ، وتتسم تلك المواقف بوجود معوقات تستلزم وجود من يقود تلك الجماعة .

– **النظم والقواعد** :وهي تشير إلى تلك النظم والقواعد التي تتفق عليها الجماعة وتعمل على تنظيم العلاقات بين الأفراد ، وتراعي القيم والعادات والتقاليد وإتجاهات الأفراد .

3 – القيادة وبعض المفاهيم

3–1– القيادة والإدارة

يرى الباحثون المحدثون أن القيادة تمثل جزءا من مهام الإدارة ، أي أن العلاقة بينها علاقة الخاص بالعام ، حيث تعني الإدارة عملية توجيه الأشخاص (الجوانب الإنسانية) والبيئة (الجوانب الفنية والتنظيمية)، بغية الوصول إلى نتائج أكثر فعالية في مواقف العمل أو الإنتاج الصناعي أو غيرها ، في حين تقتصر القيادة على عملية توجيه الأشخاص بإتباع أساليب معينة لتحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة فالمدير يقوم بأداء عدد من الوظائف تشمل التخطيط والتنظيم والاتصال والسيطرة على الأفراد ومتابعة أداء المهام
وإدارة رأس المال ....أما القائد فيؤدي بعض هذه الوظائف فقط مما يتصل بالجوانب الإنسانية ويدخل فيها التنسيق بين الأفراد وتوجيههم وحثهم على بذل الجهد .[1]

[1] سهير أحمد كامل : علم النفس الإجتماعي بين النظرية والتطبيق ، مركز الاسكندرية للكتاب ، مصر ، 2001،ص63.

وللقيادة جانب ديناميكي وللإدارة جانب ستاتيكي ، أي الإدارة والرئاسة عبارة عن وضعية أو حالة ، بينما القيادة هي عملية ولكي يكون المدير أو الرئيس قائدا لابد من توفر الشرط الديناميكي الذي يمثل العملية .[1]

إن هناك فرقا جوهريا بين القائد والمدير ، فالأول يرى الصواب والثاني يفعل الصواب أو يفعل الأشياء صوابا ، والقائد يهتم بالرؤية الشاملة التي ترتفع فوق اللوائح والسياسات والسلطات ، ولكن المدير يهتم بالتفصيلات ويعتمد بصفة أساسية على اللوائح والسلطات في تنفيذ السياسات ، وعليه فالفعالية هي معيار القيادة ، والكفاءة هي معيار الإدارة .[2]

3- 2- القيادة والرئاسة

إن القيادة تنبع من داخل الجماعة ، وتظهر تلقائيا وتكون مسبوقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد من أعضاء الجماعة ،والجماعة هي التي تحدد هدفها وليس القائد ،وسلطة القائد يمليها عليه تلقائيا أفراد الجماعة الذين يختارونه كقائد ، ويصبحون أتباعا له ، أما الرئاسة فتقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة لاعتراف تلقائي من جانب الأفراد كما أنه يوجد تباعد بين الرئيس وأعضاء الجماعة لإعتقاد الرئيس أن تباعده عن الجماعة يساعده على إرغامها على طاعة أوامره .[3]

وتنبع قوة القائد من منحها من جانب باقي أعضاء الجماعة ، أما نماذج الرئاسة فتعني أنها تستمد قوتها خارجيا (من خارج الجماعة).[4]

وشرط أساسي لظهور القيادة ضرورة وجود تفاعل ديناميكي مع مراعاة أن هناك فرقا بين القيادة التي تظهر تلقائيا ، ويبدوا فيها إعتراف الجماعة بسلطان القائد عليها عن رضى وطواعية ، وبين الرئاسة التي قد تكون بالتبعية أو الاختيار .[5]

وحسب الدكتور عبد الرحمان محمد عيسوي فإنه ينبغي التمييز بين قائد Leader الجماعة كفرد له قوة التأثير على سلوك الأفراد وبين الرئيس الرسمي للجماعة Head الذي قد لا يكون له تأثيرا قويا وعلى ذلك فليس كل رئيس رسمي قائد للجماعة .

---

[1] إبراهيم سلهاط : النمط القيادي السائد في مؤسسة جزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد علم الاجتماع ، جامعة منتوري بقسنطينة ، 2001-2002 ، ص 69 .

[2] يحي عبد الحميد إبراهيم : التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل ،مرجع سابق ، ص 5- 6 .

[3] حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي ،عالم الكتب ،ط5، السعودية ،بدون سنة نشر،ص301.

[4] أ. أنسكورج و سكوبلر : علم النفس الاجتماعي التجريبي ، ترجمة عبد الحميد صفوان إبراهيم ، عادة شؤون المكتبات ،ط1، الرياض ،1993، ص551.

[5] خليل ميخائيل معوض : قدرات وسمات الموهوبين ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 2000، ص258.

وفي نفس السياق يقول بأنه يجب أن نميز بين القيادة Leadership والرئاسة Headship ومن أهم الفروق بين القيادة والرئاسة هي: [1]

– الرئاسة تقوم نتيجة لنظام رسمي وليست نتيجة لاعتراف تلقائي من أعضاء الجماعة بقدرة الرئيس في تحقيق أهداف الجماعة ، فالرئاسة تستمد السلطة من قوة خارجة عن الجماعة نفسها .

– في الرئاسة يقوم الرئيس بتحديد أهداف الجماعة طبقا لمصالحه هو .

– الأعمال المشتركة أو الجماعية في الرئاسة قليلة .

– سلطة الرئيس مستمدة من خارج الجماعة نفسها وليست من داخل الجماعة التي تقبل سلطة الرئيس خوفا من العقاب .

وعلى كل حال تميل النظم الإدارية الحديثة إلى التقريب بين نظام القيادة والرئاسة بحيث يصبح الرئيس قائدا .

3-3- القيادة والزعامة

تعرف الزعامة إجرائيا بأنها مجموعة الخصال الزعامية في شخصية القائد والتي تمكنه من التأثير البالغ في تابعيه وعلى تحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضى وطيب خاطر من جانبهم ، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة .[2]

ويتضح من خلال هذا التعريف أن الزعامة شكل من أشكال القيادة ، وأن كل ما يميزها عنها يتمثل في القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه . إعتمادا على تاثيره الشخصي وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم بصرف النظر عن المنطق أو المبرر لذلك .وقد ساعدت البحوث التي أجريت على طبيعة القيادة على أنه لم تعد القيادة تفهم على أنها مجموعة من الخصائص عند الفرد تؤهله للقيادة . بل ينظر إليها على أنها دور وظيفي لعضو الجماعة يقوم به أحد الأفراد في وقت معين وفي جماعة معينة من الناس فإذا إستطاع أحد أعضاء الجماعة في وقت معين على تشخيص حاجاتها وإشباعها ، فإنه يكون القائد الوظيفي للجماعة في ذلك الوقت .[3]

---

[1] عبد الرحمان محمد عيسوي : دراسات علم النفس الاجتماعي ، دار النهضة العربية للنشر ، بيروت ، 1974 ، ص 370 .

[2] شوقي طريف : السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب ،القاهرة ،1993،ص624.

[3] فكري حسن ريان : التدريس ،عالم الكتب ،القاهرة ،1993،ص122 .

4- أنواع القيادة وأشكالها

4-1-أنواع القيادة

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

- القيادة الرسمية :

يعرفها محمد فتحي بأنها: " قيادة تنبع من المركز الوظيفي الذي يستغله القائد في المؤسسة وفيها تظهر سلطات القائد على مرؤوسيه من واقع المركز التنظيمي الذي يشغله ، وليس بالضرورة أن تتوفر في هذا القائد المؤهلات للقيادة ولكنه وصل للصدارة لأسباب أخرى مثل كونه من أبناء أصحاب رأس المال أو لأنه أهل للثقة في مجال معين ."[1]

-أيضا هي " ذلك النوع من القيادة الذي يتم عن طريق الإختيار على حسب أسس معينة أو التعيين مثلما يحدث في حالات رؤساء العمال والجمهورية وغيرهم ، ولقد درس كل من هالبن ووابنر HALPIN-WINER سلوك القائد في قيادة سلاح الطيران ، فذكر أن كلا من المحافظة على الجماعة وعلى استمرارها والمبادأة والتوجيه في الحصول على الهدف لهما علاقة بسلوك القائد الناجح بنسبة 83% ويعني بالمحافظة على الجماعة وعلى إستمرارها أن سلوك القائد يتضمن ما يشير للإحترام والصدق المتبادل ، أما المبادأة والتوجيه فترتبط بسلوك القائد الذي يوضح دور الأعضاء ويركز على الوصول للهدف وعلى القيام بالعمل وإنجازه .[2]

- القيادة غير الرسمية

دائما حسب محمد فتحي هي:" قيادة تستمد سلطاتها من الصفات والمهارات الشخصية التي تجعل القائد فيها في مكان قريب من الآخرين فيؤثر فيهم ويوجههم إلى الطريق اللازم لتحقيق أهدافهم ، تظهر هذه القيادة في التنظيمات غير الرسمية وذلك في التجمعات غير الرسمية داخل المؤسسات ، والتي تتعرض إلى مشكلات واحدة أو أخطار واحدة مما يجعل الأفراد يبحثون في شأن حل تلك المشكلات ، بالتالي تبرز قيادة بين هؤلاء الأفراد تستطيع أن تعبر عن أهدافهم وتترجم الوسائل المطلوب اتخاذها في سبيل الوصول إلى تلك الأهداف وبالتالي يختارها الأفراد لتمثلهم في وجهة نظرهم ."[3]

ومن جهة أخرى : " تنشأ القيادة غير الرسمية من غير انتخاب ولا تعيين ، بل من خلال التفاف أعضاء الجماعة حول شخص يحبونه ويتوحدون معه ، وتكشف الاختبارات السوسيومترية على ذلك الشخص ومن الدراسات التي تناولت القيادة غير الرسمية نجد دراسة وايت whyt لعصابات نواصي الشوارع STREET COMER ،أيضا دراسة درست القيادة في الجماعات غير الرسمية بواسطة جنيجز JENNIGS إستخدام الوسائل السوسيومترية -لمورينو - عام 1934 ، فقد طلب من البنات في إحدى مدارس التدريب بالولاية أن يخترن من بين زملائهن من يفضلن للإشتراك معهن في بعض الأنشطة في مجال العمل والترفيه والتشغيل ، ثم

---

(1) محمد فتحي : 766مصطلح إداري ، مرجع سابق ، ص 162.

(2) محمود السيد أبو النيل : علم النفس الإجتماعي دراسات عربية وعالمية ، الجزء الثاني ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، ط4 ، بيروت ، 1985 ، ص333.

(3) محمد فتحي : 766 مصطلح إداري ، مرجع سابق ، ص 163.

قام بتفريغ وعمل تصنيف للاختيارات ، فوجد أن البنات اللاتي اخترن اختيار أعلى قد تقلدوا فعلا وظائف القيادة الرسمية في المجتمع ، ولقد قامت – جنيجز – بجمع بيانات عن شخصية البنات اللاتي حصلن على درجات اختيار أعلى ، فقاموا بمقابلة اللاتي حصلن على درجات اختيار أعلى ، كما قاموا بمقابلة البنات الأخريات لمعرفة أسباب اختيارهن لزميلاتهن اللاتي حصلن على درجات أعلى في الاختيار،وكان من جراء ذلك ظهور نتيجتين : الأولى أن البنات اللاتي اخترن اختيارا أعلى قد اختلفن في نماذج قيادتهن ، ومن ثمة يقترح أن القادة المختلفين أعجبتهم الاهتمامات المختلفة في البنات اللاتي اخترنهم (أي وجد تطابق بين اهتمامات القادة والأتباع) ، أما النتيجة الثانية ، فقد اتضح من وصف شخصية القادة وأسباب اختيارهم من جانب الآخرين ،أن السلوك والقدرات هامين لوظائف القيادة المتمثلة في الحصول على الهدف والمحافظة على الجماعة وعلى استمرارها .[1]

4-2- أشكال القيادة

وتخضع أساسا لأسلوب القيادة المتبع ولنوع التنظيم المعين ، وهي إما جماعية أو إدارية أو تربوية أو عسكرية .

– **القيادة الجماعيــة** : وتعني توزيع المسؤوليات القيادية بين أعضاء التنظيم تبعا لمؤهلاتهم وقدراتهم والقيادة الجماعية بهذا المعنى عكس القيادة الفردية (التي تعني تركيز المسؤولية العليا في يد فرد واحد) ومن ثمة فهي انعكاس للمبادئ الديمقراطية في التسيير ، ومن أهم مميزاتها خدمة أعضاء التنظيم من حيث تنمية قدراتهم على القيادة والاعتماد على النفس ، والمسؤولية الجماعية تخفف من حدة نزاعاتهم الفردية والتسلطية .

ومن بين عيوبها إمكان إفضائها إلى الفوضى ، وتمييع المسؤوليات ومن ثمة إنخفاض الروح الابتكارية وتشجيع التواكل بل وإثارة الصراعات الداخلية .[2]

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

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

– جعل العمل حول الجماعة وليس حول الذات .

– تشجيع التغيير التلقائي والمبادرات الفردية .

إن أهم ما يلاحظ على هذه المبادئ أن الكثير منها ينطبق على القيادة بصفة عامة مع الاشارة إلى أن جلها موقفي ، أي تتراوح فاعليته من موقف لآخر ومن جماعة لأخرى .[1]

---

[1] محمود السيد أبو النيل : علم النفس الاجتماعي، مرجع سابق ، ص333.

[2] فضيل دليلو وآخرون : إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية ، (مخبر التطبيقات النفسية والتربوية)، قسنطينة ،2001، ص102.

[1] فضيل دليلو وآخرون : إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية ، مرجع سابق ، ص 102.

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

هـذا ويجـب أن يحـرص المـربي علـى الحيـاة التربويـة الديمقراطيـة ،كمـا يجـب أن نـولي التـدريب علـى القيادة التربوية اهتماما خاصا ، ومن خلال طريق القيام بالدور ، ومن العوامل التي تساعد على التدريب على القيادة التربوية ، إعداد جماعات طلابية تدريبية نموذجية لتدريب القادة التربويين وتقديم نماذج في القيادة التربوية يقوم بها المربون ويلاحظها المدربون للتعلم منها.[2]

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

ومن مبادئ القيادة العسكرية ، التخصص في هذا النوع من القيادة ومعرفة الرجال والجنود والعمل على رعاية شؤونهم ، والمداومة في إعلام الجنود و وضعهم في الصورة والقدوة والمثل الأعلى للجنود .[3]

5– مستويات القيادة

وتتحدد مستويات القيادة بخمس مستويات حسب سلوى عثمان الصديقي وهي : [4]

– **قائد الجماعة** : وهما مستويان من القيادة الطبيعيين من الشباب أنفسهم .

– **المساعد** :يعد عن طريق دراسات قصيرة .

– **الرائـد** : وهـو قائـد مهـني أعـد عـن طريـق دراسـات متخصصـة طويلـة مـن المعاهـد أو قصـيرة في المعسكرات .

– **الموجه** : هو قائد مهني يتولى مسؤولية توجيه الرواد .

– **المخطط** : وهو أعلى مستوى من القائد ويتولى مهمة التخطيط ورسم السياسة لرعاية الشباب.

ولا تعني هذه التقسيمات وضع خطوط فاصلة بين مستويات القيادة ،وإنما تؤدي إلى فهم أوضح للمجال أو الميدان أو الهدف الذي ترعاه القيادة وتتحمل مسؤوليته ، والتكامل في مستويات القيادة في قطاعات متتالية ومتسلسلة أو متدرجة .

---

(2) (3) فضيل دليلو وآخرون : إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية ،مرجع سابق ، ص 102 .

(4) سلوى عثمان الصديقي وآخرون : مناهج الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي ورعاية الشباب ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2002 ،ص 403.

6- أنواع القيادة في المجال الرياضي

تتعد أنواع القيادة بتعدد البحث في سيكولوجية القيادة وفيما يلي سنعرض هذه الأنواع :

6-1- القائد المهـني

هـو الشـخص الـذي أعـد عـن طريـق دراسـات معينـة وتـدريب خـاص لكـي يكـون قـادرا علـى العمـل في المؤسسات الرياضية ، القيادة المهنية هي قيادة تربوية تلعب دورا جوهريا من خلال المؤسسات التي يعمل بها على مساعدة نفسه وإشباع إحتياجاته ونحو مواهبه وتعديل سلوكه وإتجاهاته لإعداد مواطن سوي صالح .[1]

ويعد القائد المهني لكي يكون صالحا للعمل في المجال الرياضي عن طريق محاور رئيسة:

- تعليمه مجموعة من العلوم والمعارف اللازمة للتعامل مع المجتمع الرياضي وهي مجموعة العلوم الاساسية مثل : علم النفس ، علم الاجتماع ، الإدارة الرياضة ...الخ .

- تعليمه مجموعة من العلوم المهنية اللازمة له في مجال تخصصه مثل : التدريب الرياضي ، قوانين الألعاب ، مقاسات وأبعاد الملاعب الرياضية ،طرق تنظيم واخراج الدورات الرياضية ...إلخ .

- إكتسابه مجموعة من المهارات القيادية التي تمكنه من العمل مع الشباب ويرى البعض أن القائد المهني لابد وأن يتقاضى راتبا نظير عمله كشرط من الشروط الأساسية إلى جانب إعداده المتخصص حتى يمكن أن نسميه قائد مهني وحتى نفرق بينه وبين القائد المتطوع .[2]

6-2- القائد المتطـوع

هـو الشـخص الـذي لديـه مـن الوقـت والرغبـة والاسـتعداد مـا يدفعـه إلى التطـوع للعمـل في المؤسسـات والهيئات الرياضية وغالبا ما يكون لدى هذا الشخص مهارة عملية أو يتقن نشاطا معينا وهناك ضرورة وجود هذا النوع من القادة في المجال الرياضي للأسباب التالية:[3]

– أن هنـاك نقصـا في القـادة المهنيـين إلى جانـب عـدم قـدرة المؤسسـات والهيئـات الرياضـية علـى توظيـف العدد اللازم من القادة المهنيين لقيادة مجالات نشاطها المقصود .

– تنميـة روح التطـوع والخدمـة العامـة ، وربـط هـؤلاء المتطـوعين بواقـع مجـتمعهم وإحتيـاجهم مـن خـلال تعاملهم مع الرياضيين وإدراكهم لأمالهم وطموحاتهم وكذلك احتياجاتهم .

– إضـافة مهـارات جديـدة ، وربمـا لا تكـون متـوفرة لـدى القـادة عملـه القائـد المهـني هـو الـذي يحـدد مسؤولياته واختصاصاته ويشرف عليه ويوجهه أثناء قيامه بالعمل ،كما يقع على عاتق القائد المهني مسؤولية إعداد وتدريب القيادة التطوعية .[1]

---

[1] حامد عبد السلام زهران : علم النفس الإجتماعي ،مرجع سابق ،ص62.

[2] حليم المنيري وعصام بدوي :الإدارة في الميدان الرياضي ، مرجع سابق ، ص214.

[3] حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي ، مرجع سابق ، ص 94.

[1] حليم المنيري وعصام بدوي : الإدارة في الميدان الرياضي ،ج1 ، مرجع سابق ، ص 215.

6-3- القائد الطبيعي : وهو الذي تنتخبه الجماعة من بين أعضائها لكي يتولى مباشرة قيادتها وتنظيم أعمالها ونشاطها واجتماعاتها ويكون حلقة الاتصال بينها وبين القائد المهني وتتمثل أهمية هذا النوع من القيادة في الآتي

- فرصة لتدريب الشباب على تحمل المسؤولية ، ومواجهة المشاكل .

- تؤدي إلى إيجاد تابعين (وهم أعضاء الجماعة التي يقودها القائد الطبيعي) "يخصمون التبعية السلمية وتتكون لديهم محاسبة القائد الطبيعي ومناقشته في أي خروج منه عن ما اتفقت عليه الجماعة " .[2]

– تؤدي إلى إيجابية الأعضاء وتزيد من فاعليتهم داخل الجماعة لشعورهم بأن القائد أحد زملائهم وأنهم أصحاب القرار الأول ، سواء في إبقائه أو عزله .

– فرصة لتدريب الشباب على الأسلوب الديمقراطي حتى يخرجوا إلى الحياة مزودين بقيم ديمقراطية صالحة تساعد على تدعيم وتغذية الهيئات الرياضية ومواقع العمل الأخرى بالقيادات الإيجابية الفعالة .[3]

– جاء في كتاب لـ : حليم المنيري وعصام البدوي أن :" الإدارة تحتاج دائما إلى المدير ، والمدير هو الرئيس في بعض الأحيان وقائدا أحيانا أخرى ، ويتوقف هذا على مدى ما يجتمع به المدير في صفات ومهارات ."[4] ولذلك سوف نتطرق لرئيس الفريق كقائد وذلك بالتعرض إلى خصائصه وسماته .

7- خصائص السلوك القيادي وسمات القائد

7-1- خصائص السلوك القيادي

لقد اهتم الباحثون في هذا المجال بدراسة السلوك القيادي وخصائصه وقد وضعت سهير أحمد كامل .[4] خصائص السلوك القيادي :

-التفاعل الإجتماعي : من خلال المشاركة الاجتماعية الايجابية في أعمال الجماعة وتحقيق التعاون والتكيف معها والسعي للحصول على تقبلها والشعور بإحساس الجماعة ومشكلاتها.

– **اليقظة** : أي الانتباه والحذر والاستعداد الدائم وسرعة النشاط .

– **التمثيل الخارجي للجماعة** :أن يكون القائد ممثلا مشرفا لأفراد جماعته وكسفير لها لدى الجماعات الأخرى .

-المثابرة والطموح والابتكار والحماس والايجابية : فالجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مبادأة بالعمل وأكثرهم قدرة على المثابرة والابتكار في المواقف الاجتماعية وقدرته على التصرف في الأوقات الصعبة .

---

[2] حسن شلتوت وحسن معوض : التنظيم في التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق ، ص84.

[3] حليم المنيري وعصام بدوي :الإدارة في الميدان الرياضي ،ج1 ، مرجع سابق ، ص216.

[4] حليم المنيري وعصام بدوي :الإدارة في الميدان الرياضي ،ج1 ، مرجع سابق ، ص227.

[5] سهير أحمد كامل :علم النفس الإجتماعي بين النظرية والتطبيق ، مرجع سابق ، ص 69-72 .

– **قوة الشخصية والشجاعة والسيطرة** : أي التغلب على الخوف والقدرة على العمل بجرأة لتحقيق أهداف الجماعة ، والقدرة على العمل والتأثير في أفراد الجماعة وفرض الإدارة عليهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافها والتحكم فيهم وسيادته عليهم دون أن يمحوا شخصيتهم مع اتخاذ القرارات المناسبة المعبرة عنهم ، وقوة الشخصية والسيطرة معتمدة على عوامل عديدة منها قوة الإرادة والتصميم القاطع والثقة بالنفس وبعد النظر وحسن الخلق و الجاذبية....الخ

– **تحقيق أهداف الجماعة** :أي القدرة على التوجيه والإنجاز والتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة وتقييم النتائج.

–**التخطيط والنظام والتنظيم** : أي تخطيط السلوك الجماعي للجماعة وتنظيم هذا السلوك وتنسيق وتوجيه وتركيز انتباه الأعضاء على الهدف وفقا لضوابط وخطة زمنية محددة واقعية .

– **التوافق النفسي** :وهي أهم الخصائص النفسية الضرورية للقائد من الناحية النفسية والعقلية والجسمية فهي يتوقف عليها قوة تحمله لاستمرار أو إنهاء أي خطة لتحقيق الهدف والمهمة المطلوبة ، لأنه يرتبط بالثبات والرزانة وعدم التأثر بالنقد وتقبله بروح طيبة والاعتراف بالأخطاء والمبادرة في إصلاحها.

–**الذكاء** : أي اتصاف القائد بقدرة عقلية عالية تتيح له مواجهة المشكلات وحسن التصرف

– **الحكمة** :أي القدرة على وزن وتقدير الأمور ، بميزان حكيم والوصول إلى قرارات سديدة موضوعية دون تحيز .

–**العلاقات العامة** : من خلال تحقيق سلامة التماسك الإجتماعي مع قدرة على تكوين العلاقات السليمة مع كافة أعضاء الجماعة و الإتصال بكل الأطراف .

– **المشاركة الاجتماعية والتكامل** : أي تحقيق التكامل الإجتماعي في جماعته ويعمل على حل الصراعات والمشاكل بين الجماعة ، وتخفيف حدة التوتر بين أفرادها مع إحترام مبدأ القيادة الجماعية ويعمل على تدعيمه .

– **الإعلام وإجادة التعبير والخطابة** :أي يلعب دور رجل الإعلام في الجماعة وينقل المعلومات منها إلى الجماعات الأخرى ، ولذلك لابد له من القدرة على نقل المقصود والخطابة ومواجهة الآخرين .

– **التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع** :وهذا من خلال إتباع جو من الألفة والاعتراف بين الطرفين مع الإلتفاف حوله وتشجيعه وتقديره والاحتكام إليه وإعتباره رمز الجماعة ، وصورة الأب المثالي.

– **الأخلاق الحميدة والصفات النبيلة والخصال المرغوبة** :مثل التواضع وتحرير النفس من التعاظم والغرور بروح تسودها المساواة مع عدم المحاباة سواء في الثواب أو العقاب ، والولاء سواء لوطنه أو لرؤسائه أو مرؤوسيه، وتقبل المتاعب بروح مرحة والتمسك بالقيم الدينية والإيمان بالله ، والقيم الروحية والإنسانية والمعايير الإجتماعية .

– **العمل لصالح الجماعة** : أي العمل دون أنانية أو تركيز على منفعة شخصية مع القدرة على تحمل المسؤولية وإنكار الذات.

7-2- سمات القائد

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

ويؤكد ذلك – وليم هنري – [1] الذي وضع مجموعة من السمات الواجب توفرها في القائد الجيد ، ونستطيع إيجاز هذه السمات على الوجه الأتي:

– **من الناحية الجسمية** : وتشمل الطول ،القوة العضلية ، الحيوية ، النشاط والحركة ، وكلها توحي بمكانة القائد وتعكس شخصيته .

– **من الناحية العقلية والمعرفية** : ويتميز بدرجة ذكاء عالية ، التزويد بالقيم وإحترام معايير الجماعة والثقافة والفكر الواسع ، سعة الأفق وتنوع الإطلاع والخبرات ، وذلك ما يجعله يتماشى وواجبات القيادة الناجحة.

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

– **من الناحية الإجتماعية** : وتتمثل في القدرة على التفاعل والتعامل مع الآخرين ، الإنصاف والتفاعل مع مشكلات الجماعة ليحدث جوا من التآخي ، أيضا روح الفكاهة والمرح كي لا يعطي إنطباعا سلبيا على نفسه ، مراعاة مشاعر الجماعة ، وأن يبتعد عن القساوة بل التواضع في التعامل مع أفراد الجماعة.

– **بعض السمات العامة** : وتشمل حسن المظهر ، النظام والحرص على مصلحة الجماعة والمحافظة على وقت الجماعة ، وحسن السمعة ،التمتع بعادات شخصية حسنة ، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الإجتماعية .

وعلى الرغم من تعدد هذه السمات إلا أننا لا نستطيع إعتبار أن هناك سمة واحدة في مقدورها أن تخلق القائد الناجح ، بل من تفاعل هذه السمات ، هناك نقطة لابد أن نشير إليها هي أن آداء الأفراد يتحسن في ظل القيادة المبتكرة الخلاقة التي تستطيع دفع الأفراد للعمل وإستثارة جهودهم والتنسيق بينها وتفجير طموحهم.

والقائد في نظر بعض من كتبوا على القيادة يجب أن يحرص على وجود مسافة إجتماعية مناسبة بينه وبين مرؤوسيه ، وأن يتحكم في عواطفه وأن يحتفظ بالإحترام لنفسه وللأفراد في المنظمة التي يرأسها

[1] السيد صبحي : تصرفات سلوكية ، مكتبة إبراهيم حلبي ، ط 2 ، المدينة المنورة ، 1988،ص 112-113.

و أن يعمل على إيصال هذه الأهداف لكل فرد في المنظمة ، ويجب أن يستمع للنصح والمشورة قبل إتخاذ القرارات، ويجب أن يضع نظام ليتأكد به من تطبيق القرارات وتنفيذها .[1]

8- طرق اختيار القائد

هناك طرق عديدة لاختيار القائد وأهمها زج المتدرب في ميادين النشاط العملي و فرض الجانب التطبيقي كجانب أو كمادة أساسية لاختيار مدى قيادته عبر أنشطة وفعاليات ومواقف تؤثر على مدى وضوح هذه القيادة ولخص " طارق البدري " هذه الطرق في :[2]

-السمات:يتم الإختيار على أساس منهج السمات عن طريق تقدير المرشحين وفقا للسمات التي تميز القادة عن غيرهم ، وذلك من خلال معرفتهم بالمرشحين أوعن طريق تطبيق اختبارات وإجراء مقابلات مع المرشحين، لتقدير مدى ما يتميز به كل منهم من سمات ، وقياس هذه السمات بالرغم من كونها تعتبر من الطرق التقليدية البعيدة عن الكمال .

-الاختبارات النفسية : الإختبار باستخدام الاختبارات النفسية (الذكاء ، الشخصية ، التوافق النفسي ، الضبط الإنفعالي ، الإتزان ..) يتم تحديد الإختبار وفق كل موقف معين أو غرض معين.

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

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

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

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

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

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

---

[1] محمد منير موسى : الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1995،ص15.

[2] طارق عبد الحميد البدري : الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1، عمان ،2001 ، ص 65- 67.

– **التأثير الاقتصادي والنفوذ** : حيث يتم اختيار القائد لتأثيره ونفوذه الاقتصادي باعتبار أن بعض مقاليد القوة تتوفر لديه ، كالموقع والمركز المالي والتأثير عبر نفوذه الشخصي في طبقات المجتمع المؤثرة لمواقع السلطة العليا .

من الواضح أن نوعية الأشخاص الذين يصبحون قادة أو يستمرون قياديين تحددها غايات الجماعة وظروفها وتكوينها فمن المعتقد مثلا أن تفوق القائد في أي سمة عمن سواه لا يجب أن يكون كبيرا جدا وتصدق هذه القاعدة حتى على سمات الذكاء وهي سمة من المعروف أن زيادتها تعني زيادة كفاءة الجماعة ويعلق "جيب JIB"على هذا التمايز في اختيار القادة :" تفترض هذه الشواهد أن كل زيادة في الذكاء تعني أحكاما أكثر تعقلا ، لكن الحشود تفضل أن يحكمها أفراد أكثر قابلية للفهم مهما كانوا أقل عقلانية .[1]

9– الخصائص النفسية للقائد في المجال الرياضي[2]

- حسن المظهر يتمتع باللياقة البدنية.
- حسن الخلق يتمسك بالقيم والمبادئ .
- يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على التأثير في الآخرين وتحمل المسؤولية .
- الفطنة والذكاء والقدرة على التصرف في مواجهة المشكلات.
- القدرة على الاتزان الانفعالي وإنكار الذات.
- المشاركة الايجابية والتفاعل الاجتماعي .
- مثالا حيا للنزاهة والأمانة والسمعة الطبية .
- أن يكون مهذبا وموضع ثقة الآخرين .
- القدرة على تحقيق أهداف الجماعة ووضع الخطط والاستراتجيات .
- القدرة على إتخاذ القرار.
- القدرة على التفكير والتحليل و التنبؤ .
- التواضع والتحرر من الغرور والكبرياء .
- الطموح و الدافعية .

وقد أشار محمد حسن علاوي 1998، إلى أهم السمات الشخصية والقدرات التي يجب توافرها في القائد :[1]

- الثبات الانفعالي .
- التناغم الوجداني والتعاطف .
- القدرة على إتخاذ القرار.
- تحمل المسؤولية .
- الابداع .
- المرونة .
- الطموح .
- القيادية .

---

[1] أنسكورج . سكوبلر : علم النفس الإجتماعي التجريبي ،مرجع سابق ،ص552.

[2] مصطفى حسين باهي و أحمد كمال نصارى : مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة ،مرجع سابق ،ص6.

[1] مصطفى حسين باهي و أحمد كمال نصارى : مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة ،مرجع سابق ،ص7.

10- واجبات القائد ومهاراته

10-1- واجبات القائد

إن البحث عن الامتياز يستوجب التعرض للمحاولات الفاشلة والتعلم منها والاستفادة بدافع الإبداع لاتخاذ القرارات الصعبة ،ومن هنا لابد من التعرف على الصفات الواجب توافرها في القائد ويجب أن يتحلى بها ، وقد لخصها إبراهيم المليجي في :[2]

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

- **العمـل والإنصـاف**: بمعـنى أن يكـون موضـوعيا في أحكامـه ، وأن يتصـف بالعـدل والإنصـاف وأن لا يفرق في معاملاته مع أفراد جماعته.

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

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

- **حب الناس** : بمعنى أن يكون رحيما ويهتم بالغير ، ويعمل على راحتهم ولا يقسوا على أبناءه ولا يتكبر ولا يتعالى عليهم ، ولديه المقدرة على العطاء ، ومساعدة أعضاء الفريق على النمو والنجاح وتشجيعهم على تطوير أنفسهم ودعمهم والتعاون معهم لتحقيق ذلك .

- **الذكاء** : حسن التصرف والوسطية في الأمور و المرونة ، والتنبؤ بعواقب الأمور .

- **الكفاية والخبرة** : لديه الدراية بكيفية توجيه ومساعدة الجماعة التي يعمل معها في وضع البرامج وتنفيذها ، وتشخيص المشكلات والعمل على علاجها وأن يسير حسب قدرة الجماعة وان يتدرج معهم حيث وصلوا.

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

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

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

10-2- مهارات القائد الأساسية

[2] إبراهيم عبد الحميد المليجي : تنظيم المجتمع المعاصر ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 2003 ،ص258-259.

لكي يسيطر القائد على وضعيته ويقوم بدوره على أكمل وجه بحيث يمكنه من بلوغ أهدافه بوضوح لا بدا أن تتوفر لديه بعض المهارات وهي عند محمد محمود مهدي كالآتي : [1]

– **المهـارة فـي إنشـاء علاقـات قويـة** : حيـث لا بـد أن يتمتـع القائـد بمهـارة لاكتسـاب ود الجماعـة وتقبلها ومن ناحية أخرى يجب أن يرتبط بالجماعة على أسس مهنية ايجابية ،كذلك يجب أن يكون القائد على مهارة كافية تجعله قادرا على مساعدة أفراد الجماعة على إقامة علاقات ودية متبادلة بينهم والمشاركة في الأهداف العامة للجماعة .

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

–**المهـارة فـي مشـاركة الجماعـة** : يجـب أن يكـون القائـد قـادرا علـى تحديـد الـدور الـذي يقـوم بـه في الجماعـة ، وتفسـيره وتحمـل مسـؤولياته ،وتعديلـه إذا لـزم الأمـر ، كـذلك يجـب أن يكـون القائـد علـى مهـارة في مساعدة أعضاء الجماعة على المشاركة واكتشاف القادة من بين صفوفهم وتحمل مسؤوليات النشاط الذي يقومون به واتخاذ موقف إيجابي منه .

– **المهـارة فـي تفهـم مشـاعر الجماعـة** : يجـب أن يكـون القائـد علـى تحكـم في مشـاعره الخاصـة نحـو الجماعة وموقفه منها ، ولابد له من دراسة وفحص كل موقف جديد بطريقة موضوعية ، كذلك يجب أن يكون القائد ماهر في مساعدة الجماعة على إطلاق مشاعرها الإيجابية والسلبية، ويجب أن يكون قادرا على توجيهها ،بما يساعد على النمو والتغير .

– **المهارة في تطوير البرامج** :ويعني ذلك أن يكون القائد قادرا على توجيه تفكير الجماعة حتى يمكن اكتشاف وتفهم ميول الجماعة وحاجاتها ، ويجب أن يكون على قدر ملائم من المهارة لمساعدة الجماعة في تطوير البرامج التي تحتاجها كوسيلة لإشباع حاجاتها .

– **المهارة في استغلال موارد المؤسسة والمجتمع** : هنا يجب أن يكون القائد ملما بالموارد المختلفة التي تستطيع الجماعة الإنتفاع بها في تنفيذ برامجها وأن يكون لديه القدرة على مساعدة بعض الأعضاء بطريقة فردية واستغلال الخدمات الخاصة وتحويلها إلى المؤسسات المختلفة عندما تعجز إمكانية الجماعة على إشباع حاجاتهم.

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

---

[1] محمد محمود المهدي : ممارسة مهنة الخدمة الإجتماعية في رعاية الشباب ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 347.

11. أسباب تدني فعالية القيادة

يدخل في أسباب إنخفاظ فعالية القادة خمس فئات من المتغيرات تشمل ما يلي :[1]

11-1- متغيرات مزاجية

وتدخل فيها العناصر التالية :

- إنخفـاظ ثقـة القائـد في الأتبـاع علـى النحـو الـذي يجعلـه محجمـا عـن تفويضـهم بعـض صـلاحياته أو تنمية قدرتهم على تحمل المسؤولية .
- الخوف من نجاح التابع وإدراك هذا النجاح كمصدر تهديد مما يدفع بالقائد إلى حجب خبراته عنه ومحاولة تعويقه حتى لا يصبح منافس له على المدى القريب أو البعيد .
- الإفراط في الثقة بالذات.
- ضعف المهارات الإجتماعية للقائد.
- عدم تحمل المشقة بحيث أن قدراته على التحكم في أدائه العقلي والانفعالي تتأثر بشدة في المواقف العصيبة على نحو يعجز عن إدارة الجماعة إبان الأزمات .
- الخوف من تحمل المسؤولية والمسائلة .

11-2- متغيرات معرفية

وتشمل العناصر التالية :

- انخفاض المرونة العقلية.
- ضعف القدرة الاستدلالية وما يتبعه من العجز عن التنبؤ بالأحداث اللاحقة وعدم الاستعداد لها.
- العجز عن التحليل والاستفادة من سلوك النماذج المحيطة سواء كان هذا السلوك إيجابي يجب الإقتداء به ، أم سلبي ينبغي تجنبه .
- عدم تبني استراتجيات واضحة للتعامل مع المهام والأفراد وما ينجم عن ذلك من التذبذب في مواقفه، وعدم التيقن من ردود أفعاله بصورة تعجزهم على التنبؤ بسلوكه ، مما يشيع لديهم حالة الاضطراب والنفور من القائد .

11-3- متغيرات دافعية

من أبرز المتغيرات التي تتضمنها ما يلي :

- ضعف القدرة على التحدي .

---

[1] سهير أحمد كامل : علم النفس بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق ، ص 79-81.

– الإعراض عن المعرفة ، ذلك أن السلطة ليست فقط مصدر قوة العادة بل الأفكار الأصلية والمعرفة والحكمة والكفاءة أيضا .

– غياب المحاولات المنظمة للتنمية الذاتية .

11– 4– متغيرات أخلاقية و قيمية

وتضم مجموعة العناصر التالية :

– ضعف الوازع الديني .

– الأنانية والانتهازية الاجتماعية .

11– 5– متغيرات ثقافية

ويندرج خلالها ما يلي :

– ضغوط الجماعة المرجعية : أي الجماعة التي ينتمي إليها الفرد والتي تسهم في تشكيل سلوكه وتكمن المشكلة بالنسبة للقائد في مثل هذا الموقف ، حين تتعارض أهداف جماعته المرجعية مع أهداف منظمته فهو إذا استجاب لضغوط جماعته سيخل بواجبات عمله ومن ثم يصبح غير فعال بنسبة كافية وإن سلك على النمو الذي يتفق ومصلحة المنظمة سيغضب جماعته ، وقد يتعرض لردود أفعال إنتقامية منها .

– ضغوط الرؤساء :التي يمكن أن تتصاعد على القائد في ظل ظروف معينة مثل ارتكابه أخطاء معينة أو أخلاقية ، أو ثقافية على بلوغ مرتبة أعلى ، مما يدفع به للرضوخ لتلك الضغوط ومن ثم يرتكب العديد من التصرفات التي تضر بجماعة العمل والمنظمة ككل ، خاصة حين تكون تلك المطالب غير مشروعة .

12– عوامل نجاح عملية القيادة

إن نجاح أي قائد في قيادته للجماعة يؤدي حتما إلى نجاحه في بلوغ أهداف هذه الجماعة ولنجاحه في عملية القيادة لابد من توفر عوامل هي :[1]

12– 1– اتجاه يرى أن القيادة تعتمد على سمات شخصية معينة

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن النجاح في القيادة يتوقف على خصائص معينة وسمات خاصة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره ، وقد ركز أصحاب هذا الاتجاه على الخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية ، ويلاحظ على هذا الاتجاه أنه أرجع القيادة إلى سمة واحدة يتميز بها القادة في كل الظروف بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف أو الإطار الثقافي والحضاري الذي يعيش فيه.

ونجد – وليام هنري – الذي خرج بمجموعة من السمات الواجب توافرها في القائد الجيد و نوجز هذه السمات في ما يلي :

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

---

[1] سهير كامل أحمد : علم النفس بين النظرية والتطبيق ،مرجع سابق ، ص83.

– من الناحيـة المعرفيـة : تشـمل درجـة ذكـاء عاليـة ، التـزود بـالقيم وإحـترام معـايير الجماعـة – الثقافـة والفكر الناضج – سعة الأفق وتنوع الاطلاع والخبرات .

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

12– 2– إتجاه يرى أن الموقف يخلق قيادة معينة

يـرى أصـحاب هـذا الاتجـاه بـان الموقـف هـو الـذي يتطلـب قيـادة معينـة ،أي أن ملابسـات الموقـف هي التي تتطلب صفات خاصة في القائد ، ويلاحظ على هذا الإتجاه أنه نقيض الإتجاه السابق الذي جعل القيادة ترتبط بالسمات الشخصية للقائد ، ونستطيع أن نوجز هذا الاتجاه في العناصر التالية:

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

– يؤكد أصحاب هذا الاتجاه على أهمية التدريب على القيادة خاصة وقد وجه أصحاب هذا الإتجاه النقد لأصحاب نظرية السمات ، أولئك الذين يتصورون أن القائد موهوب ، وأصبح الموقف والتدريب يمثلان المحكين الهامين في القيادة .

– أكد أصحاب هذا الاتجاه على أن حاجات الأفراد مفتاح هام في الموقف ولكي يكون القائد ناجحا لا بد له أن يساعد الأفراد على تحقيق وإشباع الحاجات .

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

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

12–3– اتجاه يرى أن التفاعل أساس القيادة

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

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

13- أهمية القيادة في حياة الجماعة

إن القــادة يلعبــون دورا أساســيا في تحديــد أهــداف الجماعــة وفي وضــع قيمهــا ومعاييرهــا وثقافتهــا كما يضعون خطط النشاطات المختلفة لجماعتهم ، وبالطبع الجماعة تعود هامة لأنها هي التي تقبل القيادة أو ترفضها وعلى ذلك لا بد أن يعمل القائد على إشباع حاجاتهم ففي بعض المواقف قد تتطلب الجماعة قائدا يشعرها بالحب والحنان والدفء، والأبوة وفي مواقف أخرى قد تكون القيادة خطرا داهما يهدد حياة الجماعة فترغب في قائد حاسم وحازم ولو كان عدوانيا وعلى ذلك فمعرفة القائد ونوعيته تكون بتحديد الحاجات المادية والاجتماعية والسيكولوجية للجماعة ، وبذلك نحدد نوع القائد المناسب .

وتظهر القيادة ظهورا تلقائيا بين الجماعات حينما يميل التأثير في الجماعة إلى الاستقرار في يد شخص معين أو عدد قليل من الأشخاص ولا يبقي التأثير مشتتا بين جميع أعضاء الجماعة ، وكلما زاد حجم الجماعة وتشعبت وظائفها كلما ظهرت الحاجة إلى وجود عدد كبير من القادة الذين ينظمون شكلا هرميا للقيادة بحيث يكون في أعلى هذا الشكل الهرمي القائد الأول ، يليه طبقات أخرى من القادة في المرتبة الثانية والثالثة وهكذا حتى ينتهي الهرم بالقاعدة حيث يوجد فيها الأتباع وتعد القيادة ضرورية بالنسبة إلى تكوين الجماعات ولاستمرار بقائها :[1]

وتمر كل جماعة بأحداث داخلية وخارجية ، ترتبط بعلاقات الأعضاء بعضهم بالبعض الأخر وتتصل بعلاقات الجماعة الأخرى الموجودة في المجتمع ، لهذا تجد نفسها مضطرة إلى اختيار رائد يدفعها إلى الأمام ، ويمثلها أحسن تمثيل في غيرها من الجماعات ويعمل معها في حكمه لمواجهة ما يمر بها من أحداث داخلية وخارجية ما يضمن تقدمها ونهوضها وتجنبها عوامل الضعف والتفكك[2] .

14- نظريات ونماذج القيادة

ساهمت العديد من النظريات والأبحاث في القيادة الإدارية في توضيح مصادر القيادة وفاعلية القائد الإداري ، سنوجز أهمها حسب التسلسل الفكري:[1]

14-1- نظرية السمات الشخصية

تفترض هذه النظرية بأن هناك مجموعة من السمات أو الخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند الأفراد من هذه السمات ما يكون مظهريا ومنها ما يكون نفسيا كالثقة بالنفس والقدرة على المبادرة والنضج الاجتماعي والذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة ..إلخ .

وفق هذه النظرية فإن القادة يولدون ، فالقدرة القيادية هي صفة مرونة غير مكتسبة ، وما قاله نابليون قد يشير إلى ذلك ، إذ قال " الأم تهز السرير بيمينها و الأرض بيسارها " رغم ذلك فإن هذه النظرية فشلت في التفسير الواقعي للقيادة الإدارية ، إذا أن تطبيقات هذه النظرية محدودة فليس عمليا أو منطقيا أن تركز الإدارة بصورة عامة

---

[1] محي الدين مختار : محاضرات في علم النفس الاجتماعي، مرجع سابق ،ص56.

[2] سلوى عثمان صديقي وآخرون :مناهج الخدمة الإجتماعية ورعاية الشباب، مرجع سابق ،ص410.

[1] [2] سهيلة عباس : القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري ، مرجع سابق ، ص 15.

وإدارة الموارد البشرية خاصة على أولئك الأفراد العاملين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة ممن يمتلكوا الخصائص والسمات المناسبة ولا تؤدي دورها في خلق وتطوير الأفراد عن طريق التدريب والتطوير .[2]

ووفقا لنظرية السمات أيضا فإن تدريب القادة أو إكسابهم المهارات القيادية لا يضيف كثيرا لأن خصائص القيادة الفعالة تنشأ من الميلاد ولا شيء يضاف بعد ذلك ، ومن أمثلة هؤلاء القادة نابليون والإسكندر وكيندي .....إلخ

وقد ركزت هذه النظرية على السمات الجسمية والفعلية والانفعالية والاجتماعية التي تميز القادة عن غير القادة ، فالقائد إنسان موهوب موهبة تجعله قائدا أيا كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهها .

ولقد كان "لرافل ستوجدل" الفضل في إعداد وحصر الدراسات التي اهتمت بسمات شخصية القائد وأشار ستوجدل أنه لا يوجد عدد ثابت من السمات التي تميز القادة عن غير القادة ، والفرق بين القادة وغير القادة في هذه السمات هو فرق في الدرجة وليس في النوع .[3]

كذلك تفترض نظرية الرجل العظيم التي تنتمي إلى هذا المدخل أن التغيرات في الحياة الاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي قدرات ومواهب عظيمة وخصائص عبقرية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها ، وهؤلاء الأفراد يتمتعون بما يسمى بالسلطة البطولية أو الكاريزمية وتقوم هذه السلطة على صفات وقدرات خارقة أو غير عادية يتميز بها الفرد عن الآخرين وتجعلهم يأتمرون بأوامره وهذا النوع يتجسد في القادة السياسيين وقادة الثورات .

وقد حصر محمد فتحي السمات الشخصية والجسمية والعقلية التي تضمنتها هذه النظرية كمايلي : [1]

-سمات جسمية مثل السن والطول والعرض والوزن وشكل الجسم والحيوية والقوة الجسدية .

- سمات خلقية اجتماعية مثل التعليم والطبقة الاجتماعية والحركة الوظيفية والخبرة .

- الذكاء.

- سمات شخصية مثل الحماس والثقة بالنفس والطموح والتحدي وحب الانجاز وحب السيطرة والتأثير والإشادة ....إلخ..

- خصائص مرتبطة بالأداء مثل الدافعية للإنجاز والمسؤولية والمبادأة والمثابرة .

- خصائص اجتماعية مثل القدرة الإشرافية ،والتعاون والشعبية واللياقة والكياسة .

- إن أهم الانتقادات التي يمكن توجيهها إلى هذه النظرية هي :[2]

✓ عدم التحديد الدقيق للسمات القيادية الموروثة .

✓ عدم الأخذ بتأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية.

---

[3] شعبان حسن علي السيستي : علم النفس أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق ،الإسكندرية ، ص 317-316.

[1] محمد فتحي : 766 مصطلح إ داري ، مرجع سابق ، ص 186 .

[2] سهيلة عباس : القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، مرجع سابق ، ص 16.

✓ عدم خوضها في تحليل السلوك الإنساني وتفاعلاته واكتفت بالتركيز على السمات.

ومجمل القول أن هذه النظرية لم تنظر إلى التفاعلات بين القائد ومرؤوسيه وبينه وبين البيئة الخارجية وكيفية بناء العلاقات التي تخلق التفكير والسلوك القيادي لدى المرؤوسين .

14- 2- النظريات السلوكية

– تركز هذه النظريات على تفاعل القائد مع الجماعة وممارسة قيادتهم ولذلك فإن هذا التفاعل يؤدي إلى إكتساب الخبرات القيادية ، إن شخصية القائد الناجح تتحدد وفق بعدين رئسيين في علاقته بتابعيه .

– **البعد الأول** : تحديد أدوار العاملين لتحقيق الأهداف : إذ يقوم القائد المبادر بتحديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة ومعايير الأداء المطلوب منهم .

– **البعد الثاني** : المناخ التنظيمي ونوعية العلاقات السائدة حيث يركز القائد على خلق الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين وتقدير أدائهم وإحترام مشاعرهم وتحقيق حاجاتهم ومساعدتهم في حل المشاكل .

إن هذا التفاعل بين القائد ومرؤوسيه يتضمن جانبين الأول الاهتمام بالعمل أو الإنتاج production Oriented والثاني بالعلاقات الإنسانية أو العاملين Human Oriented وهذا النموذج في القيادة الإدارية عرف بالشبكة الإدارية لبليك وموتون Blake & Mouton.[3]

14-3- نظرية الشبكة الإدارية

تقوم هذه النظرية على أساس شبكة صممت كمدخل للتطوير التنظيمي وهي تهيئ وسيلة لتقسيم أنماط المسؤولية كقادة ومن ثم تدريبهم ليتحولوا صوب نمط سلوك قيادي مثالي وتعرض الشبكة نماذج مختلفة لاهتمام المسؤولين ببعدين هما:

-العمل (أو الإنتاج).

- الأفراد (أو العلاقات مع العاملين).

وتعد الشبكة الإدارية جزءا من برنامج يشجع القائد على معالجة كل موقف بإستخدام معرفته عن السلوك الإنساني لمرؤوسيه ، وترى هذه النظرية أن القادة يكونون أكثر فعالية عندما يكون لديهم إهتمام عال و متوازن بكل من الأفراد والعمل .[1]

14-4- النظرية Xوالنظرية Y

[3] سهيلة عباس : القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، مرجع سابق ، ص 17.

[1] محمد فتحي:766 مصطلح إداري،مرجع سابق،ص174-175.

تحتوي نظرية (X) على عدد من الافتراضات السلبية (عضوية الفريق العمل التي ينتج عنها أسلوب القيادة الموجهة Directive leadership style) ونظرية (Y) التي تحتوي على مجموعة من الافتراضات الايجابية (عضوية الفريق الذي ينتج عنه أسلوب القيادة المشاركة (Participative leadership style) .[2]

– يشير دوكلاس مكريكور في كتاب الجانب الإنساني المؤسسة (1960) إلى طريقة جديدة في تعامل المدراء مع العاملين وفقا لمفهوم الطبيعة الإنسانية ، إذ يوضح مفهومين متضادين نظرية Xونظرية y، يقول مكر يكور أن أنصار نظريةX يقدمون الإفتراضات التالية :

– العمل غير مستساغ بالوراثة .

– الإنسان العادي أو المتوسط كسول وغير طموح .

– يفضل العاملون إشرافا مباشرا .

– الأفراد عادة يتجنبون تحمل المسؤولية.

– الحافز الأساسي للعمل هو الأجور.

– لتحقيق الأهداف المنظمة لابد أن تغدق على وتحفز الأفراد العاملين .

– أما أنصار نظرية (Y)فيقدمون الإفتراضات الآتية:

* الناس عادة يستمعون بالعمل

* العمل طبيعي كاللعب .

* تحقيق إنجاز يفتخر به العامل لا يقل شأنا عن الأجور

*العمال ملتزمون بعملهم .

* يميل العاملون إلى الشعور بالمسؤولية

* العاملون على كافة المستويات يميلون على إلى الإبداع الاصالة في العمل إذا أعطوا الفرصة لإظهار ذلك .[1]

هذه النظريات جاءت لتساعد المديرين على الفهم الأفضل لسلوكيات الأفراد ، كل هذا من أجل فهم الأسلوب الإداري والفلسفة الإدارية المناطة به وهو يعكس كيفية التعامل مع العاملين.

14-5 – النظريات الموقفية

النظرية الموقفية من النظريات التي تركز على العوامل البيئية في نشأة القيادة وتفسيرها ، حيث ترى أن ظهور القائد يتوقف على وجود عوامل اجتماعية خارجية عنه ، وحتى إذا كانت لديه قدرات ومواهب فإن الظروف الإجتماعية هي التي تسمح له بإستخدام هذه المواهب أو هي التي تعطلها أو تطمسها .

---

[2] موفق حديد محمد: الإدارة العامة هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،ط1، عمان،2000،ص 138 .

[1] سهيلة عباس : القيادة الإبتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، مرجع سابق ،ص 98 .

ولكن يعاب على هذه النظرية مغالاتها في تقدير أثر الظروف الإجتماعية وإغفالها للإستعدادات الفطرية اللازمة لنجاح القائد .[2]

والفرد الذي يكون قائدا في موقف ما ، ليس بالضرورة أن يكون قائدا في موقف آخر " فقد يكون يصلح الفرد في قيادة الجماعة في وقت الحرب بينما لا يصلح لقيادتها في وقت السلم"[3]

وطبقا لهذه النظرية : "فإنه ليست هناك صفات مطلقة في القائد تجعله رجل كل موقف ولكن الصفات التي يجب توفرها في القائد تتحدد بما يتطلب الموقف القيادي ذاته ."[4]

ومن بين هذه النظريات الموقفية نجد :

. النظرية الموقفية لفدلر :FIEDLER CONENYENCY THENY

ويقترح نموذج فيدلر بأن القيادة الناجحة تعتمد على مزج أسلوب القائد مع متطلبات الموقف ففي هذا النموذج يحتاج المدير إلى فهم أسلوبه وتشخيص الموقف ثم إنجاز ثم ربط بين الأسلوب والموقف إما عن طريق تغيير الموقف لملائمة الأسلوب أو إعطاء دور القائد لأحد أعضاء الفريق الذي يناسب أسلوبه الموقف .

وتشمل أساليب القيادة في هذه النموذج على نوعين:[5]

النوع الأول : القائد الذي يركز على العلاقات الإنسانية مع العاملينRelation ship Oriented leader وهو يشبه نموذج التركيز على الأفراد في الشبكة الإدارية .

النوع الثاني : فهو القائد الذي يركز على الإنتاجية والمهمة . Task-Orienteder Leader

والأبعاد الثلاثية التي ترتكز عليها النظرية الموقفية هي :

- العلاقة بين القائد ومرؤوسيه والثقة بينهم ،والولاء والحب ، والصداقة ...إلخ
- هيكلة العمل : تنظم العمل ، برمجته ، وضع الأهداف وتوضيحها ،تحديد الأدوار .....إلخ
- قوة المركز والصلاحيات والسلطات التي يتمتع بها القائد والتي تمكنه من إجبار المرؤوسين للانصياع له وتقبل قيادته وتوجيهاته .[1]

- ولقد توصل فدلر من خلال تحليل النتائج نتائج استقصاء التفصيلات least prefened Coworkers إلى أن النمط القيادي المناسب والذي يؤدي إلى أقصى أداء يستند على إيجابية الموقف الخاص بفريق العمل فعندما يكون الوضع ملائما فإن القائد الأكثر فعالية هو الذي يتبنى فلسفة تحقيق الهدف أي يكون تركيز القائد على الإنتاج والإنتاجية ، أما إذا كانت الظروف غير ملائمة كليا وفق الأبعاد الثلاثية يبقى

---

(2) عبد الرحمان محمد عيسوي : دراسات علم النفس الاجتماعي ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1974 ، ص379.

(3) حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي ، مرجع سابق ،ص 305 .

(4) أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، مرجع سابق ، ص191.

(5) موفق حديد محمد: الإدارة العامة ، مرجع سابق ،ص 142.

(1) (2) (3) سهيلة عباس : القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، مرجع سابق ،ص 18-20 .

الاتجاه نحو الإنتاج والإنتاجية هو النمط الأكثر فعالية . وإذا كانت الأبعاد الثلاثية متوفرة بدرجات مختلفة أو مزيج غير متوازن فإن القائد الذي يميل إلى العلاقات الإنسانية يكون فعالا أكثر .[2]

وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية في أبراز جانب مهم وهي العلاقة بين القائد والتابعين وتحديد المهام والأدوار بوضوح ، لكن من الإستناجات المهمة التي من الممكن إستخلاصها من خلال الواقع هي محدودية المحتويات الموقفية (الثلاث) فالموقف القيادي قد يتضمن أكثر من هذه الأبعاد الثلاث .[3]

- النظرية الموقفية لـ " هيرسي وبلانشارد Hershey and Blanchard

وهو نموذج تم تصميمه من قبل " هيرسي " وبلانشارد " يضم ثلاثة متغيرات هي: [4]

- درجة التوجيه والسيطرة من المسؤول للعاملين (سلوك العمل)
- قدر الدعم العاطفي (سلوك العلاقة الشخصية) الذي يقدمه .
- مستوى النضج أو الإستعداد لدى المرؤوسين أو التابعين لأداء مهام محددة .

" ويقترح هذا النموذج مستوى السلوك القيادي الموجة والمباشر ، أو السلوك القيادي والمساند كلاهما يعتمد على نضوج المرؤوسين أو الفريق الذي يعمل تحت قيادة المدير ، فالسلوك القيادي الموجة يستخدم طريق اتصال واحد وهو من أعلى إلى أسفل (من القائد إلى الأتباع)حيث يوضح للمرؤوسين ماذا وكيف ومتى يقومون بالأعمال ، فالقادة الموجهون ينظمون ويسيطرون ويشرفون على أعضاء الفريق .

أما السلوك المساند فيحصل عند ممارسة القائد للإتصال ذو اتجاهين (من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى) يستمتع ويشجع ويشارك المرؤوسين في صنع القرار ."[1]

" أما النضوج فيعرف بأنه قدرة المرؤوسين على وضع أهداف يمكن تحقيقها والرغبة بتحمل المسؤولية من أجل الوصول إليها ، ويرتبط النضوج بالمهمة TASK وليس بالعمر Age ، والأفراد يختلفون في درجة نضجهم ."[2]

كما يعرف النضج بأنه " محصلة كل من القدرة (كنضج متعلق بالعمل) والرغبة (كنضج نفسي) لدى فرد ليتحمل مسؤولية توجيه سلوكه في أداء العمل وقد يكون لدى فرد أو جماعة نضج لأداء مهام معينة وقصورا في نضج لأداء غيرها .[3]

---

[4] محمد فتحي :766 مصطلح إداري ،مرجع سابق،ص 176 .

[1] [2] موقف حديد محمد : الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص144.

[3] [4] محمد فتحي :766 مصطلح إداري ، مرجع سابق ، ص177.

[5] سهيلة عباس : القيادة الإبتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري ،مرجع سابق،ص20.

وتقترح النظرية أنه كلما نضج الفرد يتعين تغيير نمط القيادة .[4]

– نظرية المسار (الهدف) (نموذج روبرت هاوس Robert –House)

يحاول القائد وفق هذه النظرية التأثير على تصورات التابعين لأهدافهم وسبل تحقيقها لذلك فإن هناك أربعة أنماط للقيادة يعتمد عليها القائد ، هذه الأنماط هي :[5]

- النمط التوجيهي Directive
- النمط المساعد أو الداعم Supportive
- النمط المشارك perticipative
- النمط الموجه نحو الإنجاز Aclievement Oriented

" فتصبح وظيفة القائد وفق النموذج هي تحفيز أعضاء الفريق ومساعدتهم للوصول إلى أهداف مرتبطة بالأعمال ولها قيمة عند العاملين ، وهذا الأسلوب القيادي يعتمد على متغيرين موقفين هما : صفات العاملين وصفات المهمة التي يقوم بها الموظف .[6]

– نموذج فروم ويتون : Victor vroom and Philip yetton

يقوم هذا النموذج مجموعة من القواعد لتحديد مقدار وشكل المشاركة في صنع القرار التي يمكن تشجيعها في مواقف مختلفة، كما أن هذا النموذج يجمع بين أسلوب القيادة ونوع المشاركة في صنع القرار .[7]

وتركز هذه النظرية على فكرة المشاركة في صنع القرارات من خلال وضع السؤال التالي :

إلى أي مدى يسمح القائد لتابعيه في المشاركة في صنع القرارات؟

وتجيب النظرية على ذلك بأن مشاركة التابعين يعتمد على العوامل التالية :[1]

- متطلبات الجودة للمشكلة (مشكلة القرار).
- موقع المعلومات الخاصة بالمشكلة.
- هيكلة المشكلة .
- قبول القرار من المتأثرين به .
- عمومية الأهداف التنظيمية .
- الصراع المحتمل عند حل المشكلة أو أثناء صنع القرار.

---

(6) (7) موفق حديد محمد: الإدارة العامة ، مرجع سابق ،ص 146-147 .

(1) سهيلة عباس : القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري ، مرجع سابق ،ص 23-24

14-6 – نظرية القيادة الجماعية

ونادى بها أنصار المذهب الإشتراكي حيث يرى أصحاب هذه النظرية بأنهم لا يفضلون فردية القيادة أو تركزها في شخص معين بل أن الجماعة كلها تشرك في تحقيق الهدف عن الطريق توزيع المسؤوليات بين أفراد الجماعة ، أي أن غالبية أفراد الجماعة في يمارسون بعض صور القيادة حيث أن كل عضو من أعضاء الجماعة لديه قدرات قيادية معينة ، ويجب أن يتحمل بعض مسؤوليات القيادة التي تتناسب وقدراته .

ولايعني ذلك ألا يكون للجماعة روادها الذين يمثلون إرادتها ويوجهون سلوكها نحوتحقيق الأهداف ،ويباشرون توزيع المسؤوليات كل حسب قدراته وإمكانياته ويعملون على التقريب بين وجهات النظر والتنسيق بين الجهود ، ومتابعة حسن تسيير العمل والإنجاز النهائي والكلي للأهداف .[2]

14-7 – النظرية التفاعلية

ويرى أصحاب هذه النظرية ، أن القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ من تفاعل عوامل متعددة ومن أهم هذه العوامل .

- **شخصية القائد** : بما يتميز به من سمات وراثية ومكتسبة .
- **الأتباع**:من حيث اتجاهاتهم ، قيمهم ، معتقداتهم ، إحتياجاتهم ...إلخ.
- **الجماعة**: من حيث خصائصها ،وتجانسها ، وثقافتها ، وبناء العلاقات بين أفرادها .
- **الموقف** : من حيث عوامله الفيزيقية ، والزمنية ، وطبيعة الإشكالية التي تحتاج إلى من يتصدى لها وطبيعة العمل الذي ينجز من خلاله الأهداف .

وعلى ذلك فمن الممكن القول أن القيادة نتاج لتفاعل كل من شخصية القائد وشخصية التابعين وخصائص الجماعة ككل ، والموقف الإجتماعي الذي يتم فيه هذا التفاعل ولذلك سماها أصحابها بالنظرية التفاعلية ، أما تسميتها بالنظرية التكاملية ، لأنها تعتمد في تفسيرها لظاهرة القيادة على مجموعة من العوامل ولم تغال أو تتجاوز أو تقتصر ظاهرة القيادة على عامل واحد فقط مثلما فعل رواد النظريات السابقة .[1]

"وهكذا تقوم النظرية في أساسها على أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي" .[2]

كما أن القائد يجب أن يكون عضوا في الجماعة ، يشاركها معاييرها وقيمها واتجاهاتها وأهدافها ، آمالها ومشكلاتها وسلوكها الإجتماعي ،ومن خلال هذه النظرية يمكن التعرف على شخصية القائد التي تنشأ عندما تكون الجماعة خلال عمليات التفاعل وظهور أدوار أعضاء الجماعة ، وتكوين المعايير ،ومكانة الأعضاء .[3]

---

[2] شريفي مقدودة وآخرون ...: أساليب القيادة في الوسط الجامعي ،مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التربية ،كلية الآداب والعلوم الإجتماعية ،جامعة المسيلة ،2004 – 2005 ،ص 53 .

[1] إبراهيم عبد السلام المليجي : تنظيم المجتمع المعاصر ، مرجع سابق ،ص 262-268.

[2] حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي ، مرجع سابق ،ص306.

[3] أحمد عزت راجع : علم النفس الصناعي،دار النهضة العربية ، بيروت ،1985،ص28.

وتتميز هذه النظرية بأنها أكثر واقعية وعلمية عما سبقتها من نظريات ، حيث أنها أكثر قدرة على تفسير ظاهرة القيادة .

14-8- نموذج دورة الحياة

يحاول هذا النموذج ربط المعرفة السابقة حول القيادة ويأخذ بعين الاعتبار استعدادات التابعين المتضمنة قابليتهم ورغباتهم لإنجاز مهام محددة .

إن استعدادات التابعين تتحدد بدافعية الأداء والقابلية على تحمل المسؤولية لإنجاز المهام المحددة والخبرات والمستوى التعليمي المناسب للمهمة (السلوك).إن نموذج دورة الحياة يربط بين كل من المهمة والسلوك حيث يلاحظ من هذا النموذج أنه عندما يتوافق سلوك القائد مع مستوى الاستعدادات من قبل فإنه سينتج أداء من قبل التابعين .[4]

14-9- نموذج القيادة التحويلية

يتميز هذا الأسلوب من القيادة بتقديم حافزية عالية للعاملين من خلال اللجوء إلى المثل الحسن والقيم الأخلاقية (السلوكية) وحثهم على التفكير حول مشاكل المنظمة بطرق جديدة ، وهنا يشعر أعضاء التنظيم بالثقة والإعجاب والإخلاص والاحترام نحو قائد المجموعة وتتوفر لديهم الدافعية لإنجاز أكثر مما يتصورون .[5]
القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته والهامه في التأثير في تابعية . فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويثق بهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولا تغييره من خلال التابعين [6]. كما أن القائد الملهم (التحويلي) يمكنه تغيير تشكيلة الفريق ويساهم في إعادة تأطير طريقة التفكير وهو يفوض الصلاحيات المناسبة للمساعدة في إنجاز الأهداف وتحقيق التغير الجذري من خلال الربط بين المهمات الفنية والثقافية والسياسية وتكاملها .[7]

---

[4] سهيلة عباس : القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، مرجع سابق ،ص25-27.

[5] موفق حديد محمد : الإدارة العامة ، مرجع سابق,148-149.

[6] [7] سهيلة عباس : القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، مرجع سابق ،ص29 -32 -33

14-10- القيادة الريادية Sepleader Ship

يتقـدم القائـد الريـادي خطـوة علـى القائـد التحـويلي ،حيـث أن هـذا القائـد يسـاعد التـابعين في اكتشـاف و استخدام و تعظيم قابلياتهم و هومشابه للقائد التحويلي ، حيث يتيح الفرصة للتابعين في المساهمة بفاعلية مع سياسات المنظمة من خلال الصلاحيات التي يفوضها لهم ، يبدأ القائد الريادي بقيادة ذاته self leadership أي التأثير على مكوناته الذاتية عن طريق النظم المستمرة و تنمية الذات وفق استراتيجيتين واحدة تركز على السلوك و أخرى تركز على الإدراك و التعلم.[1]

[1] سهيلة عباس : القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، المرجع السابق ،ص 33.

خلاصـة :

القيـادة الحكيمـة هـي الـتي تكـون قـادرة علـى قيـادة الآخـرين ، مـن أجـل تحقيـق انجـازات متميـزة وهـذا مـا يكـون لـه السبق في فهـم الوضـع ومـا يـؤثر عليـه مـن مستجدات ، كمـا أنهـا تكـون قـادرة علـى فهـم ما سيكون عليه المستقبل.

فالقيـادة هـي طاقة بشرية وجهـد إنسـاني متكامـل ومتبـادل مبني على المعرفة و التنظيم و الحاجة لممارسة القيـادة ، تعتمـد على حجـم السـلطة الممنوحـة ومـدى إستقلالية المنصـب و العمـل المسـموح القيـام بـه ، و عليـه فالقائـد عليـه أن يكـون مـاهرا في التنقـل مـن نمـط إلى آخـر مـن أنمـاط القيـادة لمسـاعدته في فهـم العمليـة القياديـة و الاختلاف بين الأنماط و الأساليب القيادية ، وكيف يمكن استخدامها وهذا ما سنعرفه في الفصل الثاني.

تمهيد

على الرغم من أن الأسلوب أو النمط المتبع للعمل مع الجماعات لا يختلف كثيرا من مجال لآخر إلا أنه نظرا لاختلاف أنماط الجماعات في مدى خبراتها أو مستواها الثقافي أو الاجتماعي ، أو في تقاليدها السائدة ، ونظرا لأن الجماعات تتباين من حيث الصفات والسمات العامة التي تميز طبيعة كل جماعة أو من أغراض كل جماعة وأهدافها فإن القائد بالضرورة يختلف من جماعة لأخرى ، ولكن هناك نواحي يجب أن تتوافر في الأساليب القيادية مهما تنوعت مجالاتها سواء كانت متعلقة بالأسلوب القيادي أو القائد بحد ذاته ، وهذا ما نتعرف عليه في هذا الفصل الذي يضم أساليب وأنماط القيادة بما فيها من خصائص ونتائج وكذا عوامل اختيار القائد لأسلوبه القيادي.

تنوعت التصنيفات التي عرضها المفكرون في دراستهم الخاصة بتحديد الأنماط القيادية ،وذلك في تحليلهم أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير وإسداء الأوامر إلى موظفية وتبين أن هناك دربا ذو ثلاث مسالك :

" حصر السلطات في نطاق مسؤولية القائد بمفرده ، أو اتاحه الفرص لموظفيه للمشاركة في تنفيذ مهامه الإدارية ، أو الاعتماد الكلي على مرؤوسيه في صنع القرارات وإدارة شؤون التنظيم ".[1]

وتتضمن الأساليب القيادية كلا من القيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية والقيادة الفوضوية

1-النمط الديمقراطي

ويكون القائد الديمقراطي عضوا في الفريق ، ويشعر الآخرين بذلك ويتلقى أفكارهم ومقترحاتهم وينظر إليها بالتقدير و الاحترام .[2]

" يسعى القائد الديمقراطي إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ورسم خططها ولا يميل إلى تركيز السلطة في يده ، ,إنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهدافها عن طريق الأعضاء أنفسهم ، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء ." [3]

و يعمد القائد في النمط الديمقراطي إلى تحقيق ضرب من الوصال الفكري بينه وبين مرؤوسيه ، فهو يعمل على تحريك دوافع المرؤوسين ، وهو دائما يعرض عليهم المشاكل ويناقشهم فيها بوصفهم أسرة واحدة أو فرد واحد . [4]

القيادة الديمقراطية وفيها لا يرغب المدير في الإنفراد بصنع القرار ، ولا يكتفي بطلب العون والمساعدة والرأي في صنعه من جانب مرؤوسيه ، ولكنه ينظم إلى جماعته كعضو وزميل مشارك ، فهو يفضل ألا يعطي مرؤوسيه توجيهات مسبقة : أو لا يعطيهم منها إلا القليل ، قاصدا بذلك أن يترك لهم حرية أكبر في صنع القرار .[5]

ومن جهة أخرى فإن القيادة الديمقراطية تقوم على الفرضين الآتيين:

- الأفراد الناضجون الأذكياء المثقفون قادرون على إدارة شؤونهم بطريقة خلاقة ومسئولة .
- تكون انعكاسات الأفراد ايجابية نحو الفرص التي تمكنهم من التعبير عن خصائصهم الإنسانية الطبيعية وتكون انعكاساتهم سلبية إذا ما حرموا من مثل هذه الفرص .[6]

---

[1] حليم المنيري وعصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي ، مرجع سابق ، ص 240-241.

[2] يعقوب حسين نشوان: الإدارة والإشراف التربوي ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1985-162.

[3] عادل أحمد الاستول: علم النفس الاجتماعي ، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1987 ، ص 261.

[4] شريفي مقدودة وآخرون: أساليب القيادة في الوسط الجامعي ، مرجع سابق ،ص 62.

[5] عبد الفتاح حسن: مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1972، ص245-246.

[6] عبد الفتاح حسن: مبادئ الإدارة العامة ، المرجع السابق ،ص255.

وحسب محمد فتحي فإن القيادة الديمقراطية هي " قيادة يميل القائد فيها إلى تفويض سلطاته لمرؤوسيه كما يعتمد على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعا في اتخاذ القرار كما أن القائد الديمقراطي بعمل على إشباع حاجات مرؤوسيه بما يساهم في إيجاد روح التعاون بين الأفراد في المؤسسة مما يعمل على جعل سلوك التعاون بين الأفراد متناسبا ومتوافقا مع الاتجاه العام للمؤسسة وأهدافها ."[1]

1-1- خصائص الأسلوب الديمقراطي

من الممكن القول أن القائد الديمقراطي هو ذلك الذي يتصف بأن يكون موضوعيا في تناوله لأراء الآخرين ، عادلا في إصدار الأحكام على هذه الآراء ، وأن يشجع النقد الذاتي ويسمح بإبداء وجهات النظر ، كما يعطي لأفراد الجماعة الحرية في الاختيار وتقديم الاقتراحات في أي لحظة من اللحظات ، كما يعمل على تماسك الجماعة وترابطها من خلال سلوكه المتفاعل والذي يمثل نموذجا يقتدي به ، كما يشرف على أمور الجماعة ويتأكد من الثقة المتبادلة بين الأفراد كما يعمل القائد الديمقراطي على أن تسود روح الود والتفاهم بينه وبين الأفراد وتحقيق الأمن النفسي للأفراد وابتعاده عن الأساليب العدوانية والتسلطية بإلغاء أي أثر لوجود المسافة الاجتماعية بينه وبين الأفراد .[2]

ومن خصائص الأسلوب القيادي الديمقراطي أيضا ، المشاركة في التخطيط والتفاعل السوي (الإيجابي والمتوازن) والتنافس البناء القائم بين أعضاء المنظمة أو التنظيم أفقيا وعموديا ، وكذلك وضوح الأهداف والأدوار بالنسبة للأصناف العاملة ، كما يتميز الأسلوب الديمقراطي بعملية الاتصال المتبادلة وبروز روح المبادرة على المستوى الفردي والجماعي .[3]

فالقائد الديمقراطي هو ذلك القائد الذي يعمل على تنمية الجهود التعاونية وخلق روح العمل الجماعية بينه وبين مرؤوسيه وموظفيه .[4]

" ولكي يتمكن القائد الديمقراطي أن يحقق غاياته في ممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية مع موظفيه تقع على عاتقه مهمة تحقيق التآلف والتعاون بينهم ، وتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ومحاولة إيجاد حلول لها ثم عليه أن لا يدخر جهدا للعمل على إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية ."[5]

إن من ميزات القائد الذي يستعمل النمط الديمقراطي أنه يعرف قدر نفسه ويكون واثقا من تصرفاته ، يتقبل الانتقاد الموضوعي من مرؤوسيه ، عادلا في معاملاته لهم بتحسس مشاعرهم تجاه قيادته ، يعتني بقضاياهم ويتعاون معهم على إيجاد الحلول المجدية لها في إطار العمل الوظيفي .

---

(1) محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، مرجع سابق ، 161.

(2) سيد صبحي: تصرفات سلوكية،مرجع سابق ، ص 117-118.

(3) فضيل دليلو وآخرون : إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، مرجع سابق ،ص106.

(4) ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة ، مرجع سابق ،ص132.

(5) حليم المنيري وعصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي،ج1 ، مرجع سابق ،ص245.

ولا يمكن للقيادة الديمقراطية أن تحقق درجة عالية من دفع المسؤولين إلى العمل دون تلبية حاجياتهم وإشباعها ، وتمثل الحوافز الايجابية إحدى الوسائل لإشباع الحاجات الإنسانية ، وهذا يتطلب من القائد تفهم الحاجات الملحة لديهم وحفزهم أيضا من خلال خلق حوافز جديدة وغير موجودة أصلا ، وبصفة عامة تشمل الحاجات الإنسانية للعاملين ثلاثة مجموعات هي :

الحاجات الاقتصادية ،الحاجات النفسية، الحاجات الاجتماعية.[1]

1-2- نتائج الأسلوب الديمقراطي

وتظهر نتائج الأسلوب الديمقراطي في النواحي التالية :

من حيث الثقة المتبادلة بين الأفراد بعضهم وبينهم وبين الرائد ، فالمناخ الديمقراطي يوجد جوا من الثقة المتبادلة ، والتجاوب التلقائي بين الأفراد بعضهم البعض وبينهم وبين القائد ، فيعرضون عليه مشكلاتهم وأسرارهم وحرص الأفراد الحصول على التقدير من بعضهم البعض ،وهكذا فالمناخ الديمقراطي ينطوي على ود أكثر وتذمر أقل .

أما من حيث السلوك الانفعالي الملاحظ، فالأسلوب الديمقراطي لا يتضح فيه أي شعور بالقلق بل هناك شعور بالاستقرار والراحة النفسية .

ومن حيث ترك الرواد للنادي أو المنظمة تماما (تعمد الرواد في جميع النوادي أن يتغيبوا لفترات قصيرة عن بعض الاجتماعات) ، فكانت النتيجة أن العمل في غياب القائد مساويا للعمل في حضوره ،كما أن النشاط في غيابه مساويا للنشاط في حضوره، أما من ناحية السلوك الاجتماعي ، فالأسلوب الديمقراطي يظهر عنه وجود إشارات ود واضحة بين الأعضاء في سلوكهم الاجتماعي والشعور بال " نحن " أقوى من الفرد .[2]

" القيادة بحد ذاتها ضرب من السلوك الدال على التفاعل المتبادل بين من يتولى القيادة في المجموعة وبين أعضائها ككل ". [3]وهو ما نلاحظه.

ويرى بعض الكتاب في الإدارة أن أسلوب المشاركة أو الاستشارة بآراء المرؤوسين ، طريقة غير عملية وقليل طائلها ، هذا وقد يؤدي الاهتمام الزائد في رعاية رغبات الموظفين ضررا جسميا بالمصالح الأساسية للتنظيم وعليه كمخرج من هذا التناقض يعتمدون أن أفضل القادة هم أولئك الذين يرعون اهتماما معدولا بشؤون العاملين ويركزون في ذات الوقت اهتمامهم على سير العمليات الإنتاجية . [4]

---

[1] حسن إبراهيم وعبد العاطي أحمد الصياد : البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضى الوظيفي ، مجلة رسالة الخليج ،العدد 80 ، 1993 ،ص 100.

[2] حامد عبد السلام زهران : علم النفس الإجتماعي، مرجع سابق ،ص310.

[3] عبد العلي الجسماني : علم النفس الاجتماعي والتربوي ، دار النهضة العربية للعلوم،ط1 ، لبنان ،1994، ص433.

[4] حليم المنيري وعصام بدوي :الإدارة في الميدان الرياضي،ج1، مرجع سابق ،ص،242.

2- النمط الأوتوقراطي

فيظل هذا الأسلوب القيادي ، تتركز السلطة في يد القائد وحده ، فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه دون أن يشرك مرؤوسيه ، وهو الذي ينضم أعمال الأفراد الذين يعملون تحت قيادته ، ومن هنا فإن القائد يهتم بضمان طاعة الأفراد وليس للأفراد حرية في اختيار العمل أو المناقشة أو إبداء الرأي .[1]

ويتحتم على القائد الاستبدادي أن يظل محور انتباه الجماعة ، ويهتم بضمان طاعة الأعضاء ، ويسود في القيادة الأوتوقراطية المناخ الاجتماعي الدكتاتوري الاستبدادي الارغامي التسلطي ، ويحدد القائد بنفسه السياسة والخطة والنشاط تحديدا كليا ، ويملي خطوات العمل ، ويحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد ، ولا يشترك مع الجماعة اشتراكا فعليا إلا حين يعرض عملا من الأعمال كنموذج ، ويعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة ، أو توقف نشاط معين لها تحل محلها رغبته ، أما إذا غاب القائد حدثت أزمة شديدة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها ويتوقف النشاط إلى أن يعود[2].

وهو بذلك يضع نفسه موضع أو موقف المتحكم في كل أعمال الجماعة التي لن يكون لها عنه غنى في هذه الحالة ، إلا أن هذا الموقف له مساوئ ، فكما ذكرنا إذا انسحب القائد أدى ذلك إلى أزمة كما أن هذا الأسلوب يقلل الاتصال بين الأفراد ومن ثم يهبط بمستوى الروح المعنوية ،فتكون القدرة على مواجهة الهجوم وتحمل العناء .[3]

والقيادة الأوتوقراطية كما عرفها محمد فتحي هي قيادة يميل القائد فيها إلى استخدام السلطة الرسمية كأداة يتحكم بواسطتها يضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على تنفيذ عمل معين ، بالإضافة لكون هذا القائد مستبدا أو(متحكما) في كل القرارات وهو لا يثق في قدرات ومهارات مرؤوسيه مما يساهم في ازدياد روح الشك والريبة في العاملين معه ، وبالتالي بعكس هذا الأمر على المؤسسة روح التوتر والقلق كما أنه ينسب كل نجاح لنفسه ولأسلوبه مهاراتهم وإمكانياتهم ويستخدم معهم أسلوب القوة بالتهديد بطردهم من العمل والخصم من مرتباتهم و(يستخدم معهم أسلوب القوة) ويتخذ قراراته بناء على أسس مزاجية غير موضوعية ولا تتفق مع الصالح العام للمؤسسة .[4]

وتتميز القيادة الاستبدادية باجتماع السلطة المطلقة في يد القائد الاستبدادي فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها ، وهو الذي يفرض على الأعضاء ما يقوم به من أعمال ،كما أنه يحدد العلاقات التي تقوم بينهم ، وهو وحده الحاكم والحكم ومصدر التواب والعقاب ، ويعتمد الأعضاء اعتمادا كليا عليه . [5]

كما أن القيادة التسلطية بدورها تقوم على الفرضين الآتيين :[6]

---

[1] سيد صبحي :تصرفات سلوكية ، مرجع سابق،ص119.

[2] سهير كامل أحمد : علم النفس الإجتماعي بين النظرية والتطبيق ، مرجع سابق،ص75.

[3] محمد محمود المهدلي :ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية في رعاية الشباب ،مرجع سابق،ص340.

[4] محمد فتحي : 766 مصطلح إداري، مرجع سابق ، ص161-162 .

[5] عبد الرحمان عيسوي : دراسات علم النفس الإجتماعي ،مرجع سابق،ص371.

[6] عبد الفتاح حسن :الإدارة العامة ، مرجع سابق ،ص 254.

– لا أثر للعلاقات الإنسانية في مجال الأعمال.

– يميـل معظـم النـاس بطـبعهم إلى الاعتمـاد علـى غـيرهم ، وهـم كسـالى : يهتمـون بأنفسـهم وغير متعاونين لذلك فهم – فرضا – محتاجون إلى إدارة وإلى رقابة قوية من الخارج ، حفظ للنظام ، وقد نبعت الإدارة التسلطية عن فكرة استغلال الإدارة لكل مصادر الإنتاج ورقابتها عليها ، آلات ، طرق ، مواد مالي ، قوة عاملة .

– ويعرف النمط الأوتوقراطي بأنه ذلك النمط الذي يستعمله المدير بالتركيز على العمل والنظام وتحقيق أهداف المؤسسة ، على حساب العلاقات الإنسانية في العمل ، حيث يعتبر مرؤوسيه مجرد منقدين لتعليماته وأوامره بدون مناقشة أو إبداء الرأي " والقادة من هذا النوع يتخذون من سلطتهم الرسمية وسيلة تحكم وأداة فقط ، تدرا بموجبها كل المسائل التنظيمية بتعا لرائهم الشخصية ، ولا يألون جهدا في حمل مرؤوسيهم إرغامهم على تحقيق أهداف التنظيم وغاياته .[1]

2–1–خصائص النمط الأوتوقراطي

إن القائد المستبد له قدر قليل من الثقة في القدرات الأعضاء ، ويعتقد أن التواب (العقاب) المادي وحده هو الذي يحفز الناس للعمل ويصدر الأوامر لتنفيذ من دون نقاش .[2]

ويتميز الأسلوب الأوتوقراطي بالتمركز السلطة والنفوذ وأخذ القرار في مستوى واحد والسيطرة على الإتباع ، كما نغير إستراتيجيات المكافئات والعقوبات دينامية الفعل لدى القائد ، وتظهر روح التنافس بين أعضاء التنظيم ، مما يؤدي إلى اضطرابات في شخصية بعض الأعضاء ، مما يجعل الاتصال ها بطا وجافا وعلى شكل أوامر ، كما يظهر التهميش المطلق للأعضاء أثناء التخطيط أو في عملية التحويل التنظيمي ، وقد تنشأ بعض الأمراض النفسية لدى الأتباع تحت ظل هذه القيادة أو هذا الأسلوب نتيجة لعدم مشاركة الفرد ذاته في شؤون تهمه هو بالدرجة الأولى ، أو أن ينتاب الفرد عدم الأمن التنظيمي نتيجة لجهلة بدرجة التضامن الجماعي لدى بقية الأعضاء ، حيث يسعى القائد في ظل القيادة السلطوية إلى خلق شخصيات طفيلية لدى بقية الأعضاء تهدد التحكم في مصيرهم أثناء العمل .[3]

والقائد التسلطي يحاول محو الخلاف إما بعدم الاستماع إليه أو بعدم السماح به ، وهو عندما يمحوه لا يقضي عليه نهائيا ولكن يخيفه فحسب ، وهو ينظر إلى مجموعة العمل التابعة له كوحدة إنتاجية واقتصادية والمرؤوسين كمصادر للإنتاج [4].ومن مميزات هذا النوع من القادة " أنهم يركزون اهتماما بالغا على الانجازات ويهدف من وراء ذلك إلى تحسين مركزه الوظيفي وتوطيده ، وفي تعامله مع موظفية ، ويكون هذا

---

[1] حسن إبراهيم وعبد العاطي أحمد الصياد: البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هده الأنماط بالرضا الوظيفي ، مرجع سابق،ص 100.

[2] هشام يحي طالب : دليل التدريب القيادي ، سلسلة التنمية البشرية، ط1، ب س ، الأردن ، ص 56.

[3] فضيل دليلو وآخرون : إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، مرجع سابق،ص107 .

[4] عبد الفتاح حسن: مبادئ الإدارة العامة ، مرجع سابق، ص254.

القائد شديد المراس ، لا بالمشاركة في اتخاذ القرارات ولا يقيم للعلاقات الإنسانية معهم وزنا ، ويبدو التنظيم وكأنه عرض رجل واحد بقيمة الأفراد ليس لهم حولا ولا قوة إلا السمح والطاعة .[1]

2-2-نتائج الأسلوب الأوتوقراطي

فمن حيت الثقة المتبادلة بين الأفراد بعضهم بعضا وبين القائد نجد أن المناخ الأتوقراطي يجعل الأفراد أكثر اعتمادا على القائد وأكثر تملقا له وسيعا لجذب انتباهه ولفت أنظاره إليهم للحصول على التواب وتجنبا للعقاب ، ولا يكن هناك جو من الثقة المتبادلة لا بين الأفراد ولا بينهم ولا بين القائد ، ويبدوا أن الأسلوب الأوتوقراطي يخلق كراهية نحو القائد.

أما من حيث السلوك الانفعالي ، فنجد أن الأسلوب الأوتوقراطي يسود فيه الشعور بالصد والإحباط وبالتالي القلق وعدم الاستقرار وحدة الطبع و انخفاض الروح المعنوية الجماعة .

نجد أن الأعضاء أقدار من الجماعات الأخرى على العمل المستمر أثناء حضور القائد فقط ، إلا أن العمل يتأخر إذا تأخر القائد ويتوقف مع انصرافه أما من ناحية السلوك الاجتماعي فيتميز هذا الأسلوب بالعدوانية بين الأعضاء ويتميز سلوكهم بالتخريب وكثرة الشجار وعجزهم عن القيام بعمل تعاوني [2]، نلاحظ أن هذا الأسلوب يؤدي إلى عدم تماسك الجماعة وسيطرة البعض على الأخر وظهور روح التعالي بينهم ..

أما أهداف الجماعة في ظل هذا النظام فلا تكون واضحة في أذهانهم ،كما أنه يحاول أن يقلل من فرص الاتصال بين الأعضاء وبذلك لا توجد تماسك قوي بين أعضاء جماعة ولذلك سرعان مانفرط عقدها إذا تغيب القائد أو اختفى .[3]

وكما قد يبدو لأول وهلة أن أسلوب الأوتوقراطي في القيادة ، تقشعر الأبدان ويحمل في طياته بذور الرفض عند المرؤوسين ، ويترتب عليه آثار سلبية في العمل لمنافاته الطبائع الإنسانية لدى العاملين في التنظيم غير أن بعض الدراسات كشفت عن نتائج إيجابية لممارسة هذا الأسلوب في التطبيق ، وفي المواقف معينة تقتضي الضرورة أن لا مناص من اللجوء إلى تطبيقية .

" ففي خلال فترة الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي قد تهدد سلامة التنظيم ، وكيانه ومصالح العاملين فيه تظهر الحاجة الملحة لممارسة الحزم والشدة لحسم الأمور سريعا ، ويكون حينئذ الأسلوب الأوتوقراطي هو خير علاج ناجح لمواجهة تلك الظروف الحرجة . [4]

---

[1] حليم المنيري وعصام بدوي : الإدارة في الميدان الرياضي ، مرجع سابق ،ص232.

[2] حامد عبد الزهران : علم النفس الإجتماعي ،مرجع سابق ،ص312-313.

[3] عبد الرحمان عيسوي : دراسات علم النفس الإجتماعي، مرجع سابق ،ص 371 .

[4] حسن إبراهيم وعبد العاطي أحمد الصياد: البناء العاملي ...وعلاقة هذه الأنماط بالرضى الوظيفي ، مرجع سابق.ص119.

يتبنى بعض المفكرين الإداريين على النمط الأوتوقراطي في القيادة لاعتقادهم أن القائد من هذه الفصيلة يتفانى في إنجاز المهام القيادية الخاصة لزيادة المعدلات في المستويات الإنتاجية ، وعلى المستوى الإنتاجي يعتمد كل من كار و كاتز أن :" تطبيق الأسلوب الأوتوقراطي في الإدارة يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين في التنظيم ، وبالتالي يتولد عن نشوء مثل هذه الحالة ، مضاعفة في تدهور معدلات الإنتاج ،و عرقلة سير العمليات الإدارية[1] "، فالعاملين في ظل النظام الأوتوقراطي تتولد عنهم مشاعر السخط والتذمر من العمل وفقدان روح التعاون فيما بينهم ، يصاحبها عدم الولاء للقائد ويحدو بالكثيرين منهم إلى التغيب عن العمل أو تركه كلية مما يؤدي إلى نقص حاد في الكفاءات الإدارية .

إن مثل هذا الوضع المثازم سيترك آثار يصعب إصلاحها وتصبح مخاطرها جدية على سير العمل في كافة المستويات التنظيمية .

" يتضح من تحليل مزايا وما قدم الأسلوب الأوتوقراطية في القيادة أنه كان أكثر ملائمة للإدارة في العهود الماضية ، حيث أن التنظيمات قديما لم تكن معقدة أو ضخمة كما عليه الحال اليوم ، والعاملين فيها آنذاك لم يكونوا على درجة عالية من المستوى العلمي والتقدم التكنولوجي [2]، عكس الحال في عصرنا الحاضر فإن القيادة الأوتوقراطية يصعب تطبيقها في الإدارة التنظيمات الحديثة الضخمة ، ذات الطبيعة النفسية والإنسانية المعقدة ، وهذا إن جاز الصلاح ممارسة الأوتوقراطية مؤقتا في مواقف معينة ، لكن لم يعد يستساغ العمل بها في ظل الإدارات الحديثة .

[1] حليم المنيري وعصام بدوي : القيادة في الميدان الرياضي ، مرجع سابق ،ص241.

[2] حسن إبراهيم وعبد العاطي أحمد الصياد: : البناء العاملي ...وعلاقة هذه الأنماط بالرضى الوظيفي، مرجع سابق.ص212.

3- النمط الفوضوي (الحر المتساهل)

وفي هذا الأسلوب يتصف الجو بالحرية التامة ، حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المناقشة أو التنفيذ ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي ، بعكس القائد الديمقراطي الذي يتمتع بحب الجماعة ، كذلك تكون جماعة أقل عدوانا وأكثر تعاونا قابلية لتحمل المسؤولية [3]، ويظهر في هذا الأسلوب القيادي قائد الجماعة غير مكثرة بواجباته ، لا يؤدي إلا دورا شكليا في الجماعة وبالتالي لا يوجد له دور فعلي في التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو المراقبة وجوده في الجماعة كعدمه ، لذا تكون الجماعة في حالة من الفوضى .

والقائد الفوضوي لا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك وفي أغلب الأحوال ما يكون وصل إلى مركز القيادة بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية .[4]

ويعرفها محمد فتحي أي القيادة الفوضوية على أنها قيادة ترى أن على كل فرد أن يعمل ما يراه مناسبا فالقيادة هنا تترك للمرؤوسين حرية تصريف الأمور فلا يوجد نظام ولا مسؤوليات ولا أهداف فالنظام غير موجود والمسؤوليات لأهداف فالنظام غير موجود والمسؤوليات غير محددة والهدف غير واضح .[1]

وحسب حسن إبراهيم حسان فإن النمط الفوضوي " هو النمط الذي يتصف بالتساهل ، حيث يعطي القائد مرؤوسيه حرية كبيرة في ممارسة أعمالهم بإنفراد في حل المشكلات التي تواجههم . أو السلبية في مواجهة المشكلات ، والتهوب من تحمل المسؤولية ومتابعة المرؤوسين .[2]

وهذا النوع من الأنماط يترك الأمور بلا توجيه أو رقابة حيث : " يترك جماعة العمل تحدد الأهداف وتتخذ القرارات حيث يتميز صاحب هذا النمط بالتسامح والسلبية ،والود وترك زمام المبادرة ، وضعف الجماعة لأن المسؤوليات غير محددة "[3]

---

[3] محمود السيد أبو النيل : علم النفس الإجتماعي دراسة عربية وعالمية،مرجع سابق،ص262.

[4] محمد فتحي : 766 مصطلح إداري،مرجع سابق،ص 169.

[1] [2] حسن إبراهيم وعبد العاطي أحمد الصياد: البناء العاملي ...وعلاقة هذه الأنماط بالرضى الوظيفي، مرجع سابق،80.

[3] مفتي إبراهيم حماد : تطبيقات الإدارة الراضية ...مراكز الشباب،مرجع سابق،ص71.

[4] هشام يحي طالب: دليل التدريب القيادي، مرجع سابق ،ص 57.

[6] حسن شلتوت وحسن معوض :التنظيم في التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق ،ص 62.

[5] حليم المنيري وعصام بدوي :الإدارة في الميدان الراضي ،مرجع سابق، ص 249.

3-1-خصائص النمط الفوضوي

إن هذا النمط من القيادة يمنح الأتباع أو المرؤوسين درجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالهم وفي وضع أهدافهم وفي تحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها ، ويقوم القائد بتزويد المرؤوسين بالمعلومات والعمل كوسيلة إتصال مع البيئة الخارجية فقط ، والقائد اللبيدرالي ثقته في قدراته القيادية ضعيفة ، ولا يقوم بتحديد أي أهداف لإتباعه أنه قليل الاتصال بالأفراد والتفاعل معهم .(4)

ومن أهم المميزات التي يختص بها أسلوب القيادة الحرة ، أن القائد في هذا النوع من الأنماط الإدارية يتبنى مبدأ غايته أن يمنح أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه في ممارسة نشاطهم ، والحرية في عملية صياغة القرارات الإدارية وتنفيذها بما يتفق ومصلحة التنظيم ، فالقيادة الحرة أو الطليعة تصمم وتوجه السياسة العامة ، ولكنها تترك عمليات التنفيذ وعلاج القضايا الإدارية بيد المرؤوسين والموظفين في التنظيم .(5)

فالقائد الحر يفتح باب التفويض على مصراعيه في عملية الإدارية ثم يتبع أسلوب الاتصالات المباشرة لشمل كافة أعضاء التنظيم الذين بدورهم يترك لهم حرية العمل الإداري ضمن إطار السياسة العامة التي يمرها الإداري .(6)

إذن فالقيادة ذات الأسلوب الفوضوي تتميز بالحرية المطلقة ولا يتدخل فيها القائد في شؤون الأعضاء إذا طلب منه ، كما تكثر فيها الفوضى وضياع الوقت ، وتبدو آثار التفكك الداخلي وعدم الاستقرار وغياب التنسيق لتحقيق الهداف .

3-2-نتائج الأسلوب الفوضوي

-ومما ينتج عن الأسلوب الفوضوي التسبي أن الثقة المتبادلة تكون على درجة متوسطة أما من ناحية السلوك الانفعالي فإن مستوى النمو متوسط ، وفي حالة غياب القائد يكون العمل والنشاط في المنظمة أكثر من إنتاجهم العادي ، أما من ناحية السلوك الاجتماعي فيتميز بالثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم وبعض وبينهم وبين القائد ويكون القلق والتذمر بدرجة متوسطة ، ويعمل بعض الأفراد بطاقة كبيرة وبعضهم قد لا يشارك في النشاط الاجتماعي مطلقا ويتقدم النشاط بطريق الصدفة .

" وتتلخص النتائج التي يمكن الحصول عليها ، في أن أعضاء الجماعة قد أظهروا حاجة واضحة إلى اهتمام القائد في القيادة الحرة والمشاهلة وكان واضحا أنه في نطاق القيادة الحرة تبدي شيئا من المشاعر العدائية ومظاهر القلق ".(1)

3-3-نقد الأسلوب الفوضوي

– **ضعف الاتصال بين القائد والأعضاء** :إذا كان في الأوتوقراطية وحيد الاتجاه أي من القائد والديمقراطية ذو اتجاهين فإنه في الأسلوب الفوضوي يكاد لا يشعر بوجوده ، والنتيجة لا محاولة فوضوية العمل والتأخير في انجازه وعدم الرضا بين الأعضاء في كثير من الحالات .

– **تذبذب الروح المعنوية** : إن القادة التسببية – رغم نطاق ضعفها – أقرب إلى القيادة الديمقراطية فإن الروح المعنوية تكون بين تذبذب في الارتفاع الانخفاض ، فترتفع لتكوين الحرية المعطاة للجماعة تساعد كثيرا على الشعور الإنساني والرضا عن العمل وخلق الإبداع والتعاون بين الأعضاء إلا أن هذه الروح المعنوية لا تبقى دائما في مستوى واحد ، نظرا لغياب التشجيع أو النقد الموضوعي .

– **ضعف التنسيق** : نلاحظ غياب مشاركة القائد في الأسلوب الفوضوي ، وهذا ما يجعل الاجتهادات الصادرة عن أعضاء الجماعة تتباين مما يؤدي تشتت الجهود وضياع الوقت ، وتحقيق الأهداف يتطلب جهدا كبرا ووقتا كثيرا وبالتالي ففقات أكثر ، وليس الإهمال بين القائد والإتباع. [1]

4– العوامل التي تؤثر في (أسلوب)اختيار أسلوب القيادة

– إن من أهم العوامل التي تؤثر على اختيار النموذج القيادي هي عوامل تخص القائد نفسه وأخرى تخص المرؤوسين أنفسهم وثالثة تخص الموقف والبيئة وهي :[2]

–**العوامل التي تخص القائد** :إن من الأمور التي يأخذها بعين الاعتبار أي قائد مدى تحمل المرؤوسين المسؤولية ومدى إمكان الاعتماد عليهم في المواجهة المواقف وذلك يعتمد على القيم التي يؤمن بها القائد (مشاركة المرؤوسين مثلا).

– **عوامل تتعلق بالمرؤوسين** : فقد يميل البعض المرؤوسين إلى الاستقلالية ويميل البعض الآخر إلى الاعتماد في عملية اتخاذ القرار .

– **ظروف البيئة** : ظروف البيئة لها إلا الأثر الكبير في إتباع نمط قيادي إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من النمط قيادي ،كذلك موقع المنظمة الجغرافي أو كبر حجمها ونوع الجماعات يمثل عاملا مهما في إتباع نمط قيادي معين .

–**الموقف** : أما الموقف فهو يؤثر على إتباع نموذج قيادي معين ، فإن مواقف الأزمات لا تشجع القادة على المشاركة المرؤوسين .

---

(1) بوجمعة بولقريعات :القيادة الإدارية ودورها في تطوير الإدارة الجزائرية ، رسالة غير منشورة ،1982 ،ص23-24.

(2) جمال الدين لعيسات : السلوك التنظيمي وتطوير الإدارة ، دار الطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ،2002،ص36-37.

الضغوط الزمنية : كما أن الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرار قد تميل بالرئيس إلى الانفراد في إصدار القرار دون الرجوع لمشاركة الجماعة .

5- طرق تغير اتجاهات المرشحين للقيادة

إن عملية تغير الاتجاهات لدى المرشحين لمناصب القيادة في تدريبهم على العلاقات الإنسانية ليست عملية سهلة ، أو يمكن أن تتم في يوم أو ليلة بل إنها عملية فطام نفس تقتضي من الفرد التنازل عن الاتجاهات ووجهات نظرا ألفها ، والأخذ بأخرى جديدة لم يألفها ، بل كثير يكون تغير الاتجاهات الأساسية للفرد بمثابة اعادة لبناء شخصية بأسرها ، لدم فكثير ا ما ترتطم محاولة هذا التغيير بمقاومة عنيفة من الفرد بين طرق تغير الاتجاهات .[1]

-المناقشة الجماعية : إ ن المناقشة التي يعقبها قرارات جماعية تؤدي إلى تغير اتجاهات قوية لدى الناس حين تتغير معايير الجماعة ، تتغير معايير الأفراد وتقل مقاومتهم لتغير اتجاهاتهم.

- تمثيل الأدوار :وهي أن يقوم الفرد بتمثيل دور الرئيس أو عامل أو مسؤول وذلك في تمثيله دون أن يشعر بمشاعره الحقيقية نحو صاحب الشخصية التي يمثلها .

معونة المرشح الاستبصار في نفسه : بمعرفة الفرد حقيقة اتجاهاته السيئة وأثرها في سلوكه نحو الآخرين فيخلق في نفسه الدافع إلى تغيرها ، أي معونة على أن يفهم كيف ينشأ هذا الاتجاه لديه ، وفي أية ظروف ينشأ .

-تغير اتجاه الفرد نحو نفسه : إن الفرد يسقط اتجاهاته نحو نفسه على الناس وقد يؤدي إلى تغير إتجاهات الفرد نحو نفسه عن طريق العلاج النفسي يؤدي إلى تغير إتجاهاته نحو الآخرين ، أي احترامهم وتقبلهم

الأسلوب الديمقراطي (الاقناعي)	الأسلوب الأوتوقراطي أو الدكتاتوري أو الإرغامي أو الاستبدادي	الأسلوب الفوضوي أو الليبرالي أو التسيبي (الحرية المطلقة)
1- **المناخ الاجتماعي** : ديمقراطية يسود فيه إشباع حاجات كل من القائد والأعضاء ويسود الاحترام المتبادل للحقوق وتحدد السياسات والخطط وأوجه النشاط نتيجة للمناقشات الجماعية والقرارات ، وتتنوع المسؤوليات ، والعمل دائما يكون على قرار جماعي.	1- **المناخ الاجتماعي** : دكتاتوري : استبدادي ، إرغامي ، أوتوقراطي ، تسلطي .	**1-المناخ الاجتماعي** : فوضوي ، يتمتع فيه الفرد أو أفراد الجماعة والقائد بحرية مطلقة كاملة دون ضابط.
2- القائد يشترك في المنافسات الجماع ويشجع الأعضاء علما بخطوات العمل دائما والهدف الذي يسعوا إليه هي التي تحدده ، ويترك للجماعة حرية توزيع العمل بين الأفراد	2- القائد يحدد بنفسه السياسة والخطة والنشاط تحديدا كليا ويملي خطوات العمل ويحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد ، ولا يشترك مع الجماعة أشراكا فعليا إلا	2- القائد محايد لايشارك إلا أدنى بحد من المشاركة وإظهار الاستعداد للمعاونة والتضحية إذا طلبت منه ، ويترك الخبر للفرد

[1] فؤاد حيدر : علم النفس الاجتماعي ،دراسات نظرية وتطبيقية ،دار الفكر العربي ،ط1،بيروت ،1994 ،ص 04.

ويكون موضوعا في منحه أو نقده للأفراد ، ويشجع النقد والنقد الذاتي وحين يلجأ إلى التواب والعقاب يكون موضوعيا . 3-الأفراد يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الايجابية في تحديد أهداف النشاط في التفاعل الاجتماعي ، وعندما يحتاجون لمنشورة فنية يعرض القائد عدة اقتراحات ويترك للأعضاء حرية الاختيار ولهم حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون فيها حسب قدراتهم وميولهم ، وهم أكثر تحمسا واندفاعا للعمل ويفيد كل منهم حسب قدراته والجماعة أكثر تماسكا وترابطا ودواما والشعور ، بال" نحن " قوي والروح المعنوية مرتفعة . 4-إذا غاب القائد كان الإنتاج والعمل والنشاط في غيابه مساويا للإنتاج والعمل والنشاط في حضوره . 5- السلوك الاجتماعي يميزه الشعور بالثقة المتبادلة والود والتجارب بين الأفراد بعضهم بعض وبينهم وبين القائد ويسود الشعور بالاستقرار والراحة النفسية ويكون الإنتاج حسب الخطة الموضوعية ويفخر الأعضاء بإنجازه .	حين يعرض عملا من الأعلى كنموذج ويعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة أو توقف نشاط معين لها لتحل محلها رغبة ، ويطل محور انتباه الجماعة ويهتم بضمان طاعة الأعضاء ، ضمن هذا العمل على انقسام الجماعة وتقليل الاتصال بين أعضائها لتحقيق ذلك ويستخدم الواجب والعقاب بطريقة ذاتية . 3- الأفراد لا يعرفون أهداف النشاط بل يحدد لهم خطوة واحدة في الوقت الواحد ، ينقذون خطوات العمل بصورة يصعب عليهم معها معرفة الخطوة التالية أو الخطة الكاملة وليس لهم الحرية في اختيار اختيار العمل ، يعين القائد العمل ورفاق العمل 4-إذا غاب القائد حدثت أزمة شديدة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها ، ويتوقف النشاط إلى أن يعود . 5- السلوك الاجتماعي يميزه روح العدوان والسلوك التخريبي وكثرة المنافسة والسلبية والعجز واللامبالاة ويزداد اعتمادهم على القائد ، ويسود انعدام الثقة المتبادلة بينهم وبين القائد والسعي لجذب انتباه القائد للحصول على التواب ويتجنب العقاب ويسود الشعور بالصد والإحباط والحرمان والقلق الاستقرار وحدة الطبع وانخفاض الروح المعنوية .	سطحية لا يحاول بها تنظيم مجرى العمل أو تحسينه ولا يمنح ولا يفهم وليس هناك تواب أو عقاب 3-الأفراد لهم حرية مطلقة في تحديد الأهداف ويختارون الأصدقاء ورفاق العمل بحرية كاملة . 4- إذا غاب القائد فقد يكون الإنتاج في غيابه مساويا أو اقل أو أكثر مما لو كان موجودا حسب ظروف التفاعل الاجتماعي 5- السلوك الاجتماعي يتميز بأن الثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم بعض وبينهم وبين القائد متوسطة والتذمر والقلق بدرجة متوسطة وبعض الأفراد يعملون مطلقا ، ويتقدم العمل بطريق الصدقة .

جدول رقم(01): يوضح الفروق بين الأساليب القيادية الثلاثة .[1]

[1] محمد طارق السويدان وفيصل عامر باشراميل: صناعة القائد ، مجموعة الإبداع ، ط1 ،الكويت ، 2002 ، ص218 .

6- أثر الانتقال من أسلوب إلى آخر

الانتقال من الأسلوب الأوتوقراطي إلى الديمقراطية أو الحرية المطلقة يترتب عليه في أول الأمر انفجار عنيف وخاصة في حالة الأفراد الذين سبق لهم الخضوع للنظام الأوتوقراطي ، هذا الانفجار يدلنا على ما كان يشعر به الأفراد سابقا من كبث وتوتر شديدين ، إلا أن هذا السلوك لا يدوم طويلا ، بل يتأقلم مع المناخ الجديد الديمقراطية أو الحرية المطلقة ، ولانتقال من الأوتوقراطية إلى الديمقراطية أو الفوضوية ثم إلى الأوتوقراطية مرة ثانية ، يقابل بمعارضة شديدة بعد تجربة الديمقراطية .[1]

وهكذا فإن القيادة الديمقراطية هي الأسلوب الذي يجب أن نعمل على تنمية وتدعيمه ، والفرد كما يفرض النظام والسلطة المفروضين عليه من الخارج . فإنه كذلك لا يستريح إلى عدم وجود أي توجيه بالمرة ، وعدم وجود هدف يسترشد به ، فحاجة الفرد إلى الحرية تقابلها حاجته إلى الضبط في إطار المناخ الديمقراطي ، فالقيادة الديمقراطية ينبغي أن تكون وسيلة لتحقيق أهداف الجماعة لا غاية في حد ذاتها .

ويبقى حجم الفرد هو نفس حجم المشكلة التي توقفه أو تقيه ، والفرق بين القائد الفاعل والغير فاعل لا يتمثل في حجم المشاكل التي يواجهها أي منها بل يمكن في مدى الفعالية التي يستجيب بها كل منها لمشاكله ، فالشخص غير الفاعل يتحارب مع مشاكله بينما يستجيب بها كل ويتعلم منها لمشاكله فالشخص غير الفاعل يتجاوب مع مشاكله ، بينما يستجيب القائد الفاعل مع مشاكله ويتعلم منها .

[1] حامد عبد السلام زهران :علم النفس الاجتماعي ، مرجع سابق ،ص313.

خلاصة

إن القيادة تتضمن قيام القادة بحث وتحميس العاملين لإنجاز أعمالهم بصورة جيدة مهما كانت المهام الموكلة إليهم وحتى يمكن أداء ذلك بكفاءة يجب أن تكون مدركا لجميع العوامل المؤثرة في الموقف القيادي ومن ثم اختيار الأسلوب القيادي المناسب .

وبعدما تعرفنا عليه من أساليب قيادية وهي محصورة في ثلاث أساليب ديمقراطية ،أوتوقراطي وفوضوي. نجد أن الأسلوب الديمقراطي في القيادة هو أكثر هذه الأساليب فعالية وإنتاجية ، لأنه يؤدي إلى توليد أفكار جيدة وإحداث تغيرات إيجابية وترسيخ الشعور بالمسؤولية الجماعية .

تمهيد

الرياضـة ظـاهرة اجتماعيـة تمـارس في جماعـات سـواء كانـت هـذه الرياضـة فرديـة أم جماعيـة ، فـان الفـرد أو اللاعب لا يمارس الرياضة بمعزل عن الآخرين ، بل بصفته عضو في جماعة أو فريق أو نـادي رياضي ينتمي إليه ، فدراسـة الرياضـة مـن المنظـور الاجتمـاعي تعتـبر ضـرورة حضـارية صـحيحة إذا مـا أردنـا الارتقـاء بـالمجتمع لأن الرياضة قد أصبحت داخل كل أسرة ومن الصعب أن نجد فردا معزولا عنها .

إذا فإن فهم الطبيعة الاجتماعية للرياضة قد تطلب منا أن نعرض في هذا الفصل والذي يضم بين العديد من العناصر التي تهدف لدراسة الجماعات و الفرق الرياضية وبصفة خاصة جماعة الفريق الرياضي.

حيث تعلق الفصل بدراسة نظرية حول تعريف الجماعة بمنظور علم الاجتماع وعلم النفس الرياضي ثم اتبعناه بتعـاريف ومفـاهيم حـول الفريـق والجماعـة الرياضـية أي جماعـة الفريـق الرياضـي ثم تطرقنـا بعـد ذلـك إلى أنـواع الجماعـات وفي العنصـر الثالـث مـن الفصـل درسـنا مميـزات وخصـائص جماعـة الفريـق ويلـي ذلـك دراسـة لعنصـر ديناميكية الجماعة (جماعة الفريق) و في العنصر ما قبل الأخير اشرنا إلى مفهوم بناء الفريق الرياضي ومراحله. وأخيرا دراسة وإطراء لصفات فريق كرة القدم الجيد كنموذج.

1- تعريف الجماعة

"الجماعة (الجمع) هي وحدة اجتماعية مكونة من مجموعة من الأفراد (اثنين أو أكثر) تربط بينهم علاقات اجتماعية ويحدث بينهم تفاعل اجتماعي متبادل فيؤثر بعضهم في بعض ، كما يعتمد بعضهم على بعض "[1]

"الجماعة Group في اصطلاح علماء الاجتماع هي جمع من الناس يقوم بين أفراده تفاعل وتأثير متبادل ويقوم هؤلاء الأفراد بأعمال مشتركة منظمة للوصول إلى أهداف خاصة ، بوسائل محددة ."[2]

"الجماعة هي مجموعة من الأفراد تبدأ من اثنين فأكثر ، يميلون إلى التجمع بدافع اجتماعي طبيعي وبدافع العقد الإلهي ، يجتمع كلا الدافعين على تأكيد الطبيعة التي خلق الله عز وجل عليها البشر ، فالدافع الطبيعي الاجتماعي هو أن الله عز وجل عند ما خلق أدم خلق من ظلعه حواء ، فكانا اثنين يشكلان الجماعة وهي النواة الأولى للجماعة البشرية ،... الخ . ومن ناحية أخرى عقد ،عقد بين الله عز وجل وأدم عليه السلام ورتب عليه جزاء ."[3]

"ويرى الدكتور الأحمد عبد العزيز سلامة والدكتور عبد السلام عبد الغفار في كتابهما علم النفس الاجتماعي بان " الجماعة هي وحدة اجتماعية تتكون من عدد من الأفراد لكل منهم دوره الذي يقوم به والذي ينظم له علاقاته مع غيره ويشتركون جميعا في تنظيم معين من المعايير ينظم سلوك كل منهم .

ويمكن تعريف الجماعة بكلمة مختصرة بأنها " مجموعة إنسانية منظمة ، يكون التأثير بين عناصرها متبادلا " . أو هي " مجموعة منظمة من الأشخاص معرفة بالعلاقات البينية الموجودة بين أعضاءها وبشعور الانتماء لهذه المجموعة . و خلافا لمفهوم الجمهرة أو التجمع (la foule) تكون الجماعة مستمرة (durable).

ويعرفها الأستاذ الدكتور مصطفى الخشاب بقوله :"الجماعة عدد من الأفراد يمتاز بطابع خاص ويرتبط أعضاءها بروابط معينة ويسعون إلى هدف مشترك ويكونون على صلة دائمة ...ويعلق علماء الاجتماع أهمية كبرى على الجماعة باعتبارها وحدة البنيان الاجتماعي.

ويرى الدكتور سعد جلال بأن الجماعة ليست " ...مجرد عدد من الأفراد وجدوا في مكان واحد بسبب عارض ...إنما نقصد بالجماعة فردين أو أكثر سيكون تبعا لمعايير مشتركة ، ولكل منهم دور في الجماعة يؤديه ، مع تداخل هذه الأدوار بعضها مع بعض والسعي لتحقيق هدف مشترك ".[4]

---

[1] محمد شفيق : الإنسان والمجتمع ، المكتب الجامعي الحديث ، 2004، ص 07.

[2] حسن شحاتة سعفان : أسس علم الاجتماع ، دار النهضة العربية ، ط10، 1975-1976 ، ص 138 .

[3] مصباح عامر : علم الاجتماع الرواد والنظريات ، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ،ط 1، 2005، ص 215 .

[4] محمد بن حمودة : علم الإدارة المدرسية ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، 2006، ص 154- 155.

"وقـد حـاول بعـض البـاحثين في علـم الـنفس الاجتمـاعي التوصـل إلى تعريفـات إجرائيـة للجماعـة ومن أمثلة ذلك التعريف الذي قدمه هومانز Homans والذي يعرف الجماعة بأنها : عدد من الأشخاص على اتصال واضح بعضهم بالبعض الأخر على فترة من الزمن وان يشكلوا عددا قليلا نسبيا بصورة تمكن كل شخص من الاتصال وجها لوجه بجميع الأشخاص الآخرين .

ومن ناحية أخرى أشار ميرتون Merton إلى ضرورة توافر عدة محكات لإمكانية تعريف الجماعة وهذه المحكات هي: تكرار التفاعل بين الأشخاص ، وأن هؤلاء الأشخاص والمتفاعلين معا يعرفون أنفسهم على أنهم أعضاء ، ويدركون بأنهم أعضاء ينتمون إلى جماعة " .[1]

ويعرف حامد زهران الجماعة على أنها": وحدة اجتماعية تتكون من فردين أو أكثر بينهم تفاعل متبادل وعلاقة صريحة ولكل فرد دوره الاجتماعي ومكانته فيها وتتميز بوجود مجموعة من المعايير والقيم الخاصة بها والتي تحدد سلوك الأفراد لتحقيق هدف مشترك بصورة تشبع بعض حاجات كل منهم .

إلا أن بعض العلماء في تصوراتهم للجماعة قد ركزوا بشدة على أهداف الجماعة وإتباعها لحاجات أعضاءها أكثر من تركيزهم على التفاعل الداخلي الذي يتم فيها ومنهم كاتل Cattell الذي يرى أن الجماعة مجموعة من الكائنات تستخدم تواجد الكل فيها في إشباع بعض حاجات كل منهم ويتفق معه (جيب Gibb) في أن الجماعة كائنا أو أكثر في تفاعل لتحقيق هدف مشترك بحيث يكون وجود الأفراد مشبعا لبعض حاجات كل منهم ، أما نيوكمب Neucamb فيرى في الجماعة شخصين أو أكثر يشتركون في المعايير المتصلة بموضوعات معينة وتشابك أدوارهم .

وعموما فهناك العديد من الآراء والتعاريف التي ناقشت موضوع الجماعة إلا أنها في حدود التصورات التي سبق وان عرضت ، وبذلك يمكن القول أن الجماعة بشكلها الإجتماعي تتوافر فيها عدة شروط وهي:

فردان أو أكثر يشتركون في معايير وقيم واحدة .

أن تعمل الجماعة على إشباع حاجات الأعضاء .

وجود هدف مشترك واضح لهذه الجماعة .

معرفة كل فرد لدوره وتشابك هذه الأدوار في تفاعل دينامكي .

أن تخضع سلوكيات وتصرفات الأعضاء للقيم والمعايير السائدة في الجماعة ".[2]

2- تعريف الفريق

يعرف كل من (Kats et Resenwig, 1970 , P 257) الفريق:" بأنه مجموعة صغيرة من الأفراد يتكاملون في كفاءاتهم ومهاراتهم ومعارفهم ، ويتواصلون ، ويخططون تشاركيا ويتحملون المسؤوليات ويلتزمون ويسعون إلى تحقيق أهداف مشتركة "[3]

---

[1] محمد حسن علاوي : سيكولوجية الجماعات الرياضية ،مركز الكتاب للنشر ، ط1 ، 1998 ،ص 19 .

[2] خير الدين علي عويس وعصام الهلالي: الاجتماع الرياضي ، دار الفكر العربي ، ط1، 1997 ، ص 238-239.

" الفريق جماعة من الأفراد يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين من خلال مجهودات مشتركة يبذل الأفراد فيها تعاونا متبادلا ويسود بينهم الشعور بالالتزام والمسؤولية المشتركة .

الفريق وسيلة للعمل المنسجم بين أفراد متجانسين تجمعهم رغبة مخلصة للتعاون المتبادل وبذل الجهود لتحقيق هدف مشترك .

الفريق كيان متماسك وقوي له مواصفات وخصائص التي تختلف عن مواصفات وخصائص أعضائه كما انه يرتكز على مشاعر وأفكار أعضاء الفريق الذين يبذلون جهدا واضحا وعناية فائقة في سبيل الحفاظ على تماسكه وتحقيق أهدافه.

الفريق مجموعة من الأفراد المدربين ولديهم الرغبة والدافعية للعمل ويكونون :

- متحدين حول هدف واحد .
- يعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق الهدف .
- مدربين كمجموعة للعمل مع بعض .
- ذوي مسؤولية مشتركة نحو تحقيق المهمة المطلوبة .
- لديهم صلاحية تفويض لتنفيذ قراراتهم ."[1]

3- مفهوم الجماعة الرياضية (الفريق الرياضي)

ناقشنا في بداية هذا الفصل المقصود بالجماعة وتحت أي شروط يمكن إطلاق لفظ جماعة .

إلا أنه من الملاحظ أن معظم الآراء والمدارس لم تتطرق إلى الجماعة الرياضية بل ركزت على الجماعات الاجتماعية فقط ، لذلك فان دراسة الجماعات الرياضية من وجهة نظر علم الاجتماع الرياضي يثري العلم ببعد قد يكون له التأثير الواضح في السنوات القادمة بعد التقدم المذهل في الحقل الرياضي وانتشار الأندية الصغيرة أو الكبيرة في معظم دول العالم ، حتى انه سوف من العسير العثور على من ليس عضوا في جماعة رياضية .

والجماعة الرياضية هي الجماعة الصغيرة التربوية التي تتكون اختياريا في النادي أو المدرسة أو المؤسسة وتسمى فريقا ، بهدف ممارسة ألوان من الأنشطة الرياضية المرغوبة والتي تخضع في ممارستها إلى لوائح وقوانين عامة .

وجماعة الفريق بهذا التصور هي الجماعة الاجتماعية التي تتكون من أكثر من فردين وتعمل على إشباع الحاجات السيكولوجية لاعضاءها مثل الشعور بالإنماء والتمايز كما أنها تشبع حاجاتهم البدنية .."[2]

---

[3] محمود محمد أبو عايد : المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية ، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 294 .

[1] محمد فتحي : 766 مصطلح إداري ، مرجع سابق ، ص 207،208.

[2] خير الدين علي عويس وعصام الهلالي : الإجتماع الرياضي، مرجع سابق ، ص 245.

وفي ضوء ذلك فان دراسة الفريق الرياضي تحتل أهمية واضحة في علم النفس الرياضي .... إذ هناك العديد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين لتحديد معنى ومفهوم الجماعة Group والتي يمكن تطبيقها في مجال تعريف الفريق الرياضي من حيث انه جماعة منظمة ودائمة .

ومن بين هذا التعاريف ، التعريف الذي قدمه محمد علاوي (1992) حيث يعرف الفريق الرياضي بأنه : فردين (لاعبين) أو أكثر يسلكون طبقا لمعايير مشتركة ولكل فرد (لاعب) في الفريق دور يؤديه ، مع تفاعل هذه الأدوار بعضها مع بعض للسعي لتحقيق هدف مشترك .

فكأن هذا التعريف يشترط لإطلاق مصطلح (فريق رياضي) على مجموعة من اللاعبين مايلي :

– أن يكون هناك أكثر من فرد واحد ، وعلى ذلك فان الزوجي في ألعاب تنس الطاولة أو الريشة الطائرة يمكن أن نطلق عليهم فريق رياضي .

– أن تكون هناك معايير مشتركة واضحة ومعروفة لجميع اللاعبين بحيث تحكم سلوك الفريق الرياضي وأفراده .

– أن يكون هناك دور محدد ومعروف ومقبول من كل لاعب عليه أن يؤديه .

– ألا يكون هناك تعارض مابين ادوار كل لاعب في الفريق ، بل يجب أن يكون هناك انسجام وتفاعل بين أدوار الزملاء الآخرين .

– أن يكون هناك هدف واضح أو أهداف محددة يسعى الفريق الرياضي ككل إلى تحقيقها .

– كما أشار (كارون carron) (1989) إلى أنه لكي يمكن تعريف الفريق الرياضي فانه ينبغي توافر العوامل التالية (مع مراعاة الاختلاف في درجتها بصورة تتوقف على طبيعة النشاط الرياضي الممارس):

– وجود هوية لجماعة الفريق الرياضي .

– إحساس بالمشاركة في الأهداف .

– نمط منظم للتفاعل بين أعضاء الفريق الرياضي .

– الإعتماد المتبادل Interdependence سواء على المستوى الشخصي أو على مستوى الأداء الرياضي.

– جاذبية العلاقة بين اللاعبين ."[1]

وخلاصة القول انه استنادا إلى المناقشة التي وضحنا فيها موقع جماعة الفريق من الجماعات الاجتماعية يمكن القول أن جماعة الفريق تعتبر نوعا راقيا من الجماعات الإنسانية ذات التأثير السيكولوجي القوي والمباشر على الأفراد . فهي جماعة أولية صغيرة شبه رسمية تتميز بالدوام النسبي ، وهي بذلك جماعة تربوية ومرجعية للأعضاء المنتمين إليها . [2]

[1] محمد حسن علاوي : سيكولوجية الجماعات الرياضية، مرجع سابق ، ص 37- 38.

[2] خيرالدين علي عويس وعصام الهلالي : الإجتماع الرياضي، مرجع سابق ، ص 246 .

4- أنواع الجماعات

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

- هناك الجماعة الأولية والجماعة الثانوية : فالجماعة الأولية (primary group) هي كل جماعة يكون فيها الفرد منتميا إليها انتماء طبيعيا ويرى الفيلسوف وعالم الاجتماع الأمريكي /شارل /هـ كولي charles . H cooley (1929.1864)بأن الجماعة الأولية تمتاز بالمواجهة ،أي أن العلاقات بين أفرادها تتم وجها لوجه (Face a Face) أي مباشرة من شخص لآخر .

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

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

ويمكن تقسيم الجماعات على أساس الحجم ، فنجد جماعات صغيرة وأخرى متوسطة وأخرى كبيرة ."....ومن أجل هذا يمكن النظر إلى المجتمع -على نحو معين – على أنه أكبر جماعة تحوي داخلها الجماعات الأخرى "[1]

وبالرغم من إمكانية الجمع بين بعض الأسس السابقة بالنسبة لتصنيف الجماعات ، إلا أن الاتجاه السائد لدى بعض الباحثين إتجه إلى التصنيف الثنائي مثل تصنيف الجماعات إلى ما يلي :

- الجماعة الأولية والجماعة الثانوية .
- الجماعة الرسمية والجماعة غير الرسمية .
- الجماعة الدائمة والجماعة غير دائمة .
- الجماعة الاجتماعية والجماعة الرياضية.

وبالرغم من وجهة النظر المرتبطة بتمثيل هذا التقسيم إلا أنه في الواقع يمكن أن تتداخل معظم أنواع التقسيمات المختلفة فيما بينها ويصعب وجود حد فاصل وثابت بينهما .

---

[1] محمد بن حمود : علم الإدارة المدرسية ، مرجع سابق ، ص 155- 156 .

4-1- الجماعـة الأوليـة والجماعـة الثانويـة : يقصـد بالجماعـة الأوليـة primary group الجماعـة التي تكـون فيهـا العلاقـات بـين الأفـراد قائمـة على أسـاس العلاقـة وجهـا لوجـه ،كمـا تتميـز العلاقـة بأنهـا وثيقـة وأنهـا مسـتمرة . وتعتـبر الأسـرة أهـم الجماعـات الأوليـة ، أمـا الجماعـات الأخـرى فتعتـبر " جماعـات ثانويـة secondary group" وهذه الجماعات الثانوية قد تميز بكبر حجمها وزيادة بعدها المكاني وعدم استمراريتها لفترة طويلة نسبيا وعدم تأثيرها المباشر على حياة الأفراد كما هو الحال بالنسبة للجماعة الأولية .

وتعتبر الجماعة الأولية من أهم الجماعات لأثرها البالغ في الفرد الذي يشترب منها الكثير من المعايير التي تستمر معه لفترات طويلة والتي تقرر سلوكه في الجماعات الأخرى التي ينظم إليها ، وهكذا تختلف الجماعة الأولية عن الجماعة الثانوية من حيث الوظيفة ومن حيث الاستمرار ومن حيث قوة ومتانة الروابط التي تجمع بين الأفراد من حيث دوام الانتقال وجها لوجه .[1]

4-2- الجماعـة الرسـمية والجماعـة غيـر الرسـمية : تسـمى الجماعـة " بالجماعـة الرسـمية Formal group" إذا كان دور كل فرد محددا ومكتوبا في بعض الأحيان ، وفي مثل هذه الجماعات يجب على الفرد أن يسلك كما هو متوقع منه وكما هو متوقع من غيره.

والعـاملون في أيـة مصـلحة حكوميـة أو مؤسسـة رسميـة أحسـن مثـال للجماعـة الرسميـة لأن كـل موظـف أو عامل يعرف دوره كما يسلك تبعا لهذا الدور الذي يحدد علاقته برؤسائه أو زملائه أو مرؤوسيه ولا ينبغي عليه أن يتعدى حدود هذا الدور .

أمـا بقيـة الجماعـات الـتي يشـترك فيهـا الفـرد بصـورة اختياريـة فـيمكن اعتبارهـا جماعـات " غـير رسميـة Informal group كجماعة الأصدقاء ، وقد يكون لمثل هذه الجماعات أثرها الواضح في سلوك الفرد .[2]

4-3- الجماعة الدائمة والجماعة غير دائمة : يقصد بدوام الجماعة المدة التي تستمر فيها العلاقات قائمة بين الأفراد وتختلف درجة الدوام من جماعة لأخرى ، فبينما نرى أن هناك بعض الجماعات التي تتميز بالدوام التام (كجماعة الأسرة مثلا) فإننا نجد أن هناك بعض الجماعات تستمر لفترة معينة ثم ينفرط عقدها .

وتتميز درجة الإتصال بالنسبة للجماعات الدائمة بالاستمرار والتكرار وشدة الارتباط ،كما يترك في نفوس الأفراد طابعا خاصا وذكريات دائمة بجانب الأثر العميق الذي يهيمن على حياة الفرد لفترة طويلة نسبيا .

كمـا أن هنـاك أنـواع مـن الجماعـات غـير الدائمـة الـتي تسـتمر لفـترة معينـة وتختلـف مـن جماعـة لأخـرى ثم تزول ومن بين أمثلتها جماعة التلاميذ بالمدرسة الثانوية التي تستمر لفترة الدراسة ثم تزول بانتقال الأفراد إلى جماعات متفرقة .[3]

---

(1) (2) (3) محمد حسن علاوي : سيكولوجية الجماعات الرياضية ، مرجع سابق ، ص20 -23 .

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

أماكتابات علم النفس الرياضي فإنها عندما تتعرض للجماعة فإنها تركز بالدرجة الأولى على " الجماعات الرياضية sport groups أو الفرق الرياضية soprt teams .

وبالرغم من أن الجماعات الرياضية يمكن النظر إليها على أنها جماعات اجتماعية لأن الرياضة في عصرنا الحالي أصبحت ظاهرة اجتماعية واسعة النطاق تغوص جذورها بعمق في حياة الأطفال والشباب والبالغين والمسنين والمجندين والعاملين والمعاقين من الجنسين، ممارسة وهواية و ترويحا ، صحة وبطولة ولياقة ، وتعليما وتربية وثقافة ، وعملا و إنتاجا ودفاعا عن النفس والوطن ، ولم تعد الرياضة لهوا ولا ترفا ، شغبا أو تعصبا أو عدوانا، أو قتلا لأوقات الفراغ أو تفريغا لشحنات انفعالية سالبة .

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

ومن ناحية أخرى فإن الجماعات الرياضية تظم العديد من أنواع الجماعات مثل جماعة النادي الرياضي وجماعة المراكز الرياضية ، أو الهيئات والمؤسسات الرياضية وكذلك جماعة الفريق الرياضي "[1]

5- خصائص ومميزات الجماعة (جماعة الفريق)

من خلال التعارف السابقة للجماعة التي خص بها علماء الاجتماع نجد أن " الجماعة تتميز عن كثير من الجموع الإنسانية ، فالجماعة مثلا تختلف عن الجمهرة والحشد "Growd" وهي جمع من الناس يجمعوا حول حادث مثلا ، أو بعد الخروج من مسرح ، أو في مظاهرة ، وتتميز الجمهرة عن الجماعة بأن الاتصال الشخصي بين أفرادها أتم وأكمل منه في حالة الجماعة التي لا يوجد بين أفرادها إلا اتصال روحي و معنوي"[2].

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

5-1- درجات التعقيد في جماعة الفريق

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

---

[1] محمد حسن علاوي: سيكولوجية الجماعة الرياضية ، مرجع سابق ، ص 20-23 .

[2] حسن شحاتة سعفان : أسس علم الإجتماع ، مرجع سابق ، ص 138

فالبعد الأول يحوي الجماعات (الفرق) التي تمارس المنافسات بالتفاعل وجها لوجه والإحتكاك المباشر مع المنافس مثل : كره السلة وكرة القدم وكرة اليد ، ويقابلها الجماعات (الفرق) التي تمارس المنافسات دون الإحتكاك المباشر مثل كرة الطائرة .

أما البعد الثاني فيحوي الألعاب الجماعية التي تسمح قوانينها بإجراء تغيرات على اللاعبين دون التقيد بأي عدد أو زمن للتغير مثل كرة السلة وكرة اليد ، ويقابلها الألعاب الجماعية التي تجعل تغير اللاعبين في أضيق الحدود .

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

كذلك فإن الألعاب ذات العدد الكبير تتميز باستخدامها لملاعب كبيرة المساحة ، حيث تنقسم الجماعة في الملعب في الحقيقة إلى جماعات صغيرة موزعة على المساحة الكبيرة وهذا بالطبع يضعف من قيمة تأثير الجماعة الأم على أفرادها .[1]

5-2-ميكانيزم التفاعل داخل جماعة الفريق

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

فالأفراد في حالة الصراع يوجهون طاقاتهم نحو هدم الآخرين وإيذائهم . بينما في المنافسة فهم يوجهون تلك الطاقة نحو العمل ، لتحقيق الهدف ، أو للحصول على أكبر قدر من الكسب المشروع .

وتعتبر المنافسة في جماعة الفريق شكلا من أشكال الكفاح الاجتماعي من أجل الفوز ، أما إذا تحول الاهتمام إلى أشخاص الفريق الأخر بواسطة حرمانهم أو إيذائهم حتى يتحقق الفوز ظهرت الخصومة و انقلب التنافس الشريف إلى تنافس غير شريف أو تنافس عدواني أو الصراع .

لهذا فإن احترام اللعب وقواعده وتطبيق القوانين بدقة دون تهاون يعمل على أن تستمر حالة التنافس بين الجماعات ، فالصراع يظهر عند ما تسود الفوضى العلاقة بين الجماعات (الفرق)، أو عند حدوث اختلاف على تفسير الأنظمة والقواعد المختلفة .

---

[1] خير الدين علي عويس وعصام الهلالي : الإجتماع الرياضي ، مرجع سابق ، ص247 .

وتظهر الموائمة كضرورة لحل موقف الصراع بواسطة إخضاع جماعة (فريق) لأخرى وتظهر علاقة السيد بالعبد ، ونادرا ما تكون عن طريق الحل الوسط ، وتعتبر الموائمة نادرة الحدوث إن لم تكن منعدمة الحدوث بين الجماعات الرياضية .

ويعني التعاون ذلك السلوك المنسق بين أعضاء الجماعة (الفريق) لتحقيق الهدف المشترك فالتعاون سلوك هادف قائم على الوعي بالهدف والتخطيط والتنسيق لتحقيقه ، فهو يقوم على الغيرية لا الأنانية فالفرد يتنازل عن بعض متطلباته في سبيل تحقيق الهدف الجماعي ، فالتعاون يتطلب منه التضحية بغرائزه الفردية وتعلم التعاون من أجل الجماعة .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن عمليات التفاعل الاجتماعي قد تحدث من جماعات بعضها البعض كما تحدث داخل الجماعة الواحدة ،إلا أن العملية الغالبة قد تختلف من جماعة لآخرى (من فريق لآخر) ومن وقت للآخر فإن الظروف التي تحكم هذا التفاعل ظروف معقدة للغاية .

في دراسة "لمالر Maller" على طلاب المدارس الثانوية وجد أن تأثير الدوافع المختلفة للمنافسة هي :

العمل لمصلحة الجنس الواحد – العمل للمصلحة الشخصية – العمل لمصلحة الجماعة الاختيارية – العمل لمصلحة الفصل – العمل لمصلحة الجماعة .

إلا أن الأمور قد تختلف في الأنشطة الرياضية ، فالمنافسة منتشرة في الأداء الرياضي لدرجة أنها تنمي ولدرجة كبيرة جاذبية الجماعة الرياضية وهذا بالطبع يزيد من التعاون داخل الفريق :(جماعة الفريق) فطريقة السلوك التنافسي داخل الجماعة هي نفسها طريقة تعلم السلوك التعاوني وهذا ما جعل عالم مثل " مورجان Morgan" ينادي بضرورة إعطاء جوائز وحوافز دائما حتى يتعلم الأفراد التعاون وخاصة في مراحل السن المبكرة .

لذلك فمن الأهمية بمكان وجود القيادة العملية المؤهلة تربويا مع الجماعات حتى يمكنها أن توجه التفاعل الاجتماعي إلى الوجهة المرغوبة وتعمل على أن يسود التعاون والتنافس داخل الجماعة وفي علاقتها بالجماعات (الفرق) الأخرى وأن تختفي مظاهر الصراع والموائمة .وهذا لا يتأتى إلا بإلتزام القيادات بمبادئ الأخلاق الأساسية وأن يسود جو الجماعة الرياضية الوضوح والمساواة .

حتى لا يحدث الصراع الداخلي في جماعة الفريق ، كذلك يجب الاهتمام بمبدأ التنافس التعاوني بين الجماعات الرياضية وذلك بنفس الشروط من العدل والوضوح والمساواة حتى لا تتحول المنافسة الرياضية إلى صراعات ويتحول المنافس إلى خصم أو عدو . ويبدو أن أغلبنا محتاج إلى أن يتعلم كيف يتعاون أكثر مما هو في حاجة لتعلم كيف يتنافس .[1]

3-5 تأثير جماعة الفريق على اتجاهات أعضاءها

[1] خير الدين علي عويس وعصام الهلالي : الإجتماع الرياضي ، مرجع سابق ، ص248-249.

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

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

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

فالمستوى هنا هو محصلة قوتين الايجابية التي تعمل على رفعه والسلبية التي تعمل على خفضه ، والتحكم في دوام المستوى المطلوب يكون بخفض القوى السلبية أي تقليل المقاومة بدلا من زيادة القوة فالفرد يغير من اتجاهاته إراديا حتى يتوافق مع معايير الجماعة ويصبح عضوا مقبولا بها .

وهناك عامل هام هو تلك القوى التي تكمن في دوافع الفرد الذاتية ، فالفرد عندما يشترك في وضع الخطط وأهداف جماعة الفريق فهو ينظر إليها على أنها خططه وأهدافه هو، وهذا يعطيه شعورا بالأهمية كذلك سوف يعمل جاهدا على أن يتوحد مع أهداف ومعايير الجماعة .

وعموما فإن اللاعب وخاصة الناشئ يعمد إلى تقليد الآخرين وخاصة القائد رغبة منه في التشبه بالنموذج ، كذلك فان الإيحاء وخاصة غير المباشر يعمل على التأثير في اتجاهات اللاعبين وخاصة أن صغار السن أكثر عرضة للإيحاء من الكبار ، فالفرد قابل للإيحاء بالفكرة التي يرى أن الجماعة تؤديها .

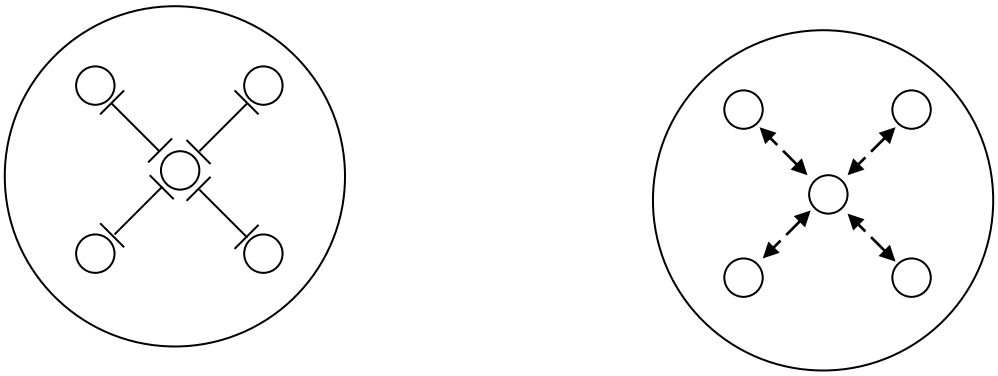
ولما كان الفرد يقبل إيحاء السلطة أو المركز الاجتماعي كذلك ، اعتقادا منه انه في الجانب الأفضل ، تظهر أهمية العناية باختيار قيادات جماعات الفريق بما يتناسب مع القيم والمعايير التي تتوافق مع فلسفة هذا المجتمع .

كذلك فان جماعة الفريق تنوع وتعدد الخبرات الإنسانية التي تبيحها لأعضائها ، إما داخل الملعب أو خلال الممارسة اليومية العادية فهي قد تصبح عكسية التأثير على اتجاهات الفرد لو لم تتحكم القيادة الواعية و الناضجة .

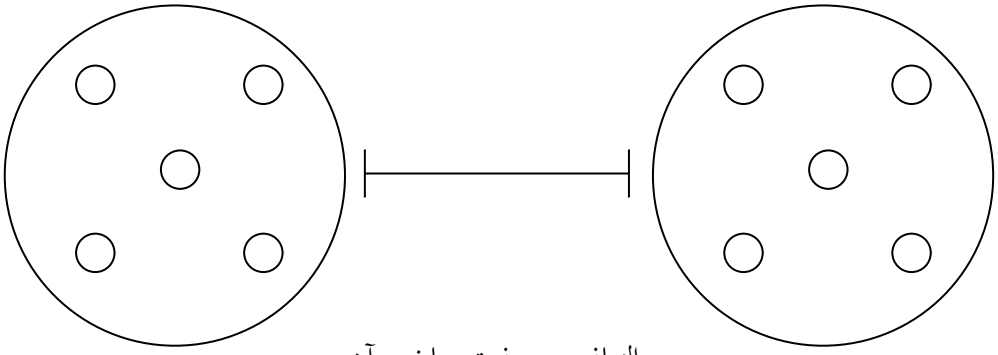
وتجدر الإشارة هنا إلى أن الاتجاهات والقيم والمعايير التي يكتسبها الفرد في الملعب تؤثر كذلك على سلوكه خارج الملعب ، فمظاهر السلوك لا تقتصر على اللعب فقط بل تنسحب على بقية أنشطة حياة الإنسان في مجالاته المختلفة . [1]

[1] خير الدين علي عويس وعصام الهلالي : الاجتماع الرياضي ، مرجع سابق ، ص 250 – 251

شكل رقم (02): يوضح التعاون والتنافس بالنسبة للفريق الرياضي



التعاون داخل الفريق التنافس داخل الفريق الرياض



التنافس مع فريق رياضي آخر

المصدر : محمد حسن علاوي :سيكولوجية الجماعات الرياضية ،مرجع سابق ،ص 92.

7- دينامكية جماعة الفريق

إن الوسيلة التي يستخدمها المربون في توجيه نمو الأفراد هي ما تتصف به الجماعات من دينامكية مع توجيه هذه الكلمة إلى التفاعل الاجتماعي الدائر باستمرار داخل الجماعات .

هذا ويمكن أن نعرف ديناميكية الجماعات بأنها :" مجموعة المثيرات والاستجابات التي تحدث داخل الجماعات وتفاعل هذه الاستجابات مع بعضها البعض في المواقف المختلفة التي تمر بها الجماعة وما يصاحب ذلك من انفعالات ومشاعر وسلوك بين الأفراد بعضهم البعض وبين الفرد والجماعة .

لذلك فإن الأخصائي الرياضي خلال دينامكية الجماعة له دور في مساعدة كل فرد فيها عن طريق توجيهه لاستغلال مواهبه وقدراته حتى يستطيع القيام بالأعمال التي ينال عنها استجابات يدرك من جرائها أنه قد نال تقديرا واستحسانا من الجماعة ، ومن ناحية أخرى مساعدة الجماعة حتى لاتتوقع أو تطلب من الفرد

لينال تقديرها القيام بأعمال لا تتفق مع الأهداف التربوية ، كما يحدث في الجماعة المنحرفة التي تطلب القيام بتلك الأعمال حتى يحوز تقدير الجماعة أو تبقيه في أحضانها بل على العكس لابد من مساعدة الجماعة لكي تطلب من الفرد المزيد من الإتقان للأعمال التي تكسبه نموا متزايدا في الخصائص التي يرغب المجتمع في إكسابها لأفرادها من خلال الممارسة الرياضية .[1]

8- بنيان الفريق الرياضي

إن بناء فريق العمل يتيح الفرصة لإبراز أحسن الصفات الموجودة في الأشخاص ويثري النقاش وينقح الأفكار ويؤدي في النهاية إلى إنجاز الأعمال وحل المشكلات ، وللحصول على هذه النهية المطلوبة لابد من بناء فريق العمل على أسس علمية ونفسية واستحضار هدف معين يتم تحقيقه .

8-1- مفهوم بنيان الفريق الرياضي [2]

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

وقد أشار كل من " ديفيد فرا نسس Francis ودونالديونج yonng"(1992)إلى أن الفريق الرياضي ليس عبارة عن مجموعة من اللاعبين يرتدون رداء موحدا ، بل إنه ابعد من ذلك ، فالفريق الرياضي هو مجموعة نشطة من الأفراد الذين التزموا بإنجاز أهداف معينة والذين يعملون معا بصورة متفاعلة ويستمتعون بذلك ويقدمون نتائج مرتفعة القيمة .

كما أشار إلى أنه لكي يمكن بناء فريق رياضي على أسس علمية واضحة فإنه ينبغي أولا قيام أفراد الفريق الرياضي بالتعاون مع المدير الفني والمدير الإداري أو المسؤول الرسمي المباشر عن الفريق الرياضي بتحديد الإجابات الواضحة عن التساؤلات التالية :

ماهي الأهداف الأساسية من تشكيل هذا الفريق؟

ما هي السياسات المحددة للفريق وكيفية تنظيمه ودور كل فرد من أفراده ؟

ما هي السلطات ومسؤوليات المشرفين أو المدربين أو المديرين في الفريق وبقية المساعدين ورئيس الفريق وكذلك بقية أفراد الفريق ؟

لمن ينتمي الفريق ؟ ومن هم جمهور المشجعين له ؟

كيف يمكن مواجهة المشكلات التي قد تعترض مسيرة الفريق ، وما هي أهم طرق الاتصال بين أفراد الفريق وبينهم وبين المسؤولين عن الفريق ؟

ما هي أهم الوسائل التي ينبغي استخدامها للوصول لأفضل أداء للفريق ؟

---

[1] خير الدين علي عويس وعصام الهلالي : الاجتماع الرياضي ،دار الفكر العربي، ط1 ، 1997، ص 251-253.

[2] محمد حسن علاوي :سيكولوجية الجماعات الرياضية ،مرجع سابق ،ص 39-40.

ما هو العائد على الأفراد من وجودهم في الفريق الرياضي ؟

ماهي السياسات واللوائح التي تحكم الثواب والعقاب في الفريق الرياضي ؟

فإذا تمت الإجابة على الأسئلة السابقة وغيرها من الأسئلة الأخرى بكل وضح وتفهم كل لاعب في الفريق الرياضي لهذه الإجابات فعندئذ يمكن أن يكون ذلك أساسا قويا للبدء في بناء أو تشكيل فريق رياضي متماسك وفاعل .

8-2- مراحل بنيان الفريق الرياضي

أشار العديد من الباحثين في علم النفس الرياضي "كارون karron" (1989)" أنشل Anchel (1994)،"واينبرج Weinberg" ، "جولد Gould"(1995) إلى أن عملية تشكيل أو بنيان الفريق الرياضي يمكن أن تمر في أربعة مراحل متدرجة بشكل رقم (03) هي : [1]

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

8- 2-1 مرحلة بداية التشكيل أو التكوين

في هذه المرحلة يبدأ تحديد الخطوط العريضة لسلوك العلاقات بين اللاعبين والاعتماد بين اللاعبين بعضهم البعض وبينهم وبين أفراد الجهاز الإداري والفني للفريق وغيرهم من المسؤولين المباشرين عن الفريق و كذلك البدء في محاولة تحديد معايير موحدة للفريق .

وتتأس هذه المرحلة على محاولة إيجاد التآلف بين أفراد الفريق بعضهم البعض الآخر ، وفي هذه المرحلة يقوم كل فرد في الفريق بعقد مقارنة اجتماعية بينه وبين الآخرين في الفريق للتعرف على جوانب قوتهم وضعفهم ومحاسنهم وعيوبهم ومستوى مهاراتهم وقدراتهم .

كما يقوم كل فرد من أفراد الفريق في بداية تشكيل الفريق بسؤال نفسه : هل يمكنني حقيقة أن أنتمي لهذا الفريق ؟ وما هو دوري في الفريق ؟ وكيف لي أن أتعاون مع الآخرين ؟.

وقد ينتج عن عدم قدرة الفرد في الإجابة على مثل هذه التساؤلات السابقة شعوره بالعزلة عن الفريق .

ومن بين التوجيهات التي تقدمها في هذا المجال للمسؤولين عن الفريق الرياضي ضرورة استخدام مختلف الطرق والوسائل لمحاولة إيجاد التآلف بين أفراد الفريق في بداية عملية تشكيل بنيان الفريق عن طريق تنظيم بعض الجوانب الاجتماعية التي تساعد على تفهم الأفراد بعضهم للبعض الآخر كالحفلات والرحلات والاجتماعات والمنافسات وغير ذلك من الأنشطة الاجتماعية وكذلك اشتراكهم في بعض الأنشطة التي تتسم بالمرح والسرور

[1] محمد حسن علاوي :سيكولوجية الجماعات الرياضية ،مرجع سابق، ص39-40.

مثل أنشطة السياحة للاعبي الفرق الرياضة الجماعية أو المشاركة في بعض الأنشطة الجذابة للاعبين مثل مشاركة لاعبي الكرة الطائرة في تقسيمات لكرة القدم أو العكس أي مشاركة لا عبي كرة القدم تقسيمات للكرة الطائرة ، وهو الأمر الذي قد يزيد الألفة بين اللاعبين.

8-2-2 مرحلة المقاومة أو الاعتراض

قد تحدث بعد بداية مرحلة التشكيل أو التكوين مرحلة تحدث فيها محاولات للمقاومة أو الاعتراض وعدم الموافقة فيما يختص بجوانب العلاقات بين اللاعبين واعتماد بعضهم البعض على الآخر أو مقاومة بعض التوجيهات الإدارية أو الفنية من المسؤولين عن الفريق الرياضي أو مقاومة عملية محاولة تحكم البعض في سلوك اللاعبين .

وقد أشار " فرنسيس "و" يونج " (1992) إلى أنه يمكن أن نطلق على هذه المرحلة مصطلح مرحلة " الشجار التلاحمي Infighting"والتي قد يظهر فيها الصراع بين الأفراد وقد يتخذ شكل الصراع البدني بين اللاعبين .

المصدر : محمد حسن علاوي : مرجع نفسه ، ص 40.

الشكل رقم (03): مراحل بنيان الفريق الرياضي

ومن أمثلة ذلك حدوث إحتكاكات بدنية بين اللاعبين وحدوث المزيد من العدوانية بينهم وخاصة بالنسبة للفرق الجماعية التي يتميز نشاطها بالاحتكاك البدني ككرة القدم مثلا لمحاولة كل لاعب إثبات جدارته أو السعي لجذب إنتباه المدرب وإظهار أنه لاعب يتميز باللعب الرجولي وبذل أقصى جهد وقد يحدث ذلك بصورة واضحة في أثناء عمليات التدريب الرياضي .

وهـذه الظـاهرة أي الشـجار التلاحمـي يمكـن للمـربي الرياضـي الإقـلال منهـا عنـدما يقـوم بالانتهـاء من تقييم نقاط القوة والضعف في كل لاعب وأن يحدد لكل منهم مستواه الموضوعي وتصنيفه في الفريق ومكانته بالنسبة للاعبين الآخرين ، وكذلك إظهار رفضه لمثل هذه الممارسات ومعاقبة من يرتكبها عامدا متعمدًا.

8-2-3 مرحلة تحديد المعايير

وهي المرحلة التي يمكن فيها التغلب على مقاومات أعضاء الفريق أو الصراعات بينهم لمحاولة إيجاد التماسك والتضامن و التفاعل بين أفراد الفريق الرياضي ، ويتم في هذه المرحلة تحديد دور كل فرد وتوزيع هذه الأدوار وتقبلها وكذلك تحديد معايير السلوك للأفراد وللفريق كمجموعة .

وتعتبر هذه المرحلة كمرحلة تنظيم للفريق والتي يتم فيا تحديد الفريق معا ويسعى للتغلب على المقاومات المختلفة بين أفراده والتي يتضح فيها التعاون بينهم بصورة ملموسة ، كما يظهر على أفراد الفريق الرغبة المعلنة في العمل معا لإنجاز النجاح واكتساب الرضا.

ومرحلة تحديد المعايير هي نتاج احترام الجماعة للإسهامات الفردية لكل لاعب في الفريق بدلا من الصراع التنافس بين الأفراد وبالتالي حدوث التعاون ومحاولة كل لاعب تحقيق أهداف الفريق بدلا من محاولته تحقيق أهدافه الشخصية .

8-2-4 مرحلة الأداء والانجاز

و في هذه المرحلة يكون بنيان الفريق الرياضي قد اكتمل وأصبح بنيانا واضحا في ضوء أدوار واضحة ومحددة للاعبين ومعايير ثابتة في الفريق ونمو المفهوم الجماعي للفريق كأساس للأداء الفاعل لتحقيق أهداف الفريق ويطلق " فرانيسس " و" يونج " (1992) على هذه المرحلة مصطلح " التقارب الناضج matur-Closeness ، والذي يتميز بالصلات الحميمة بين أفراد الفريق وتحديد قدر إسهام كل فرد في الفريق وظهور الشعور الصادق بينهم لنجاح كل لاعب بدلا من الشعور بالتهديد عند نجاح أي لاعب في الفريق "[1]

إذن ومن خلال تتبع مراحل بنيان الفريق الرياضي يمكن أن نستخلص في النقاط الآتي ذكرها صفات فريق كرة القدم الجيد .

9- صفات فريق كرة القدم الجيد

" فريق كرة القدم يتكون من مجموعة من اللاعبين يعملون على تحقيق أهداف معينة ، وهم بذلك يعملون معا ويسعدون بهذا العمل ، والفريق هو أكثر من مجموعة من المجهودات الفردية ، فالفريق الناجح يتصف خلال المباريات بالأتي : [1]

[1] حنفي محمود مختار : المدير الفني لكرة القدم ، مركز الكتاب للنشر ، ص 42-43 .

- القدرة على اتخاذ القرارات لتحقيق النتائج أو جعلها مؤثرة .
- القدرة على الوصول إلى نتائج ممتازة رغم الصعوبات .
- إحساس كل لاعبي الفريق بالمسؤولية عنه والرغبة في العمل لحل المشكلات التي تقابله.
- الاتصال الواضح الأمين بين لاعبي الفريق المؤسس على الثقة المتبادلة بينهم ، وعناية كل لاعب بزملائه وخاصة في المواقف الصعبة .
- خليط من المهارات الفنية الكروية والموهبة التي تسمح للاعبي الفريق بالعمل معا لتحقيق هدف كل مباراة
- بيئة محيطة بالفريق تساعده على المخاطرة (المدير الفني وأجهزته)
- درجة عالية من الاحتمال والاحترام المتبادل والثقة والمساعدة بين اللاعبين .
- تنفيذ الأغراض العامة ، فالأهداف والأغراض الفردية لا بد أن ترتبط بأهداف الفريق حتى يتأكد التوازن بين الحركات الفردية وتحركات الفريق ككل .
- التركيب المرن والمؤثر والفهم الواضح للاعبين لدور ومسؤولية كل منهم خطط اللعب .
- التمسك بروح الفريق ، الكبرياء ،والسرور في الأداء الجماعي بين اللاعبين .
- القدرة على استخراج القوة والطاقة من لاعب لأخر للإحتفال بالنجاح أو المشاركة في العزيمة .

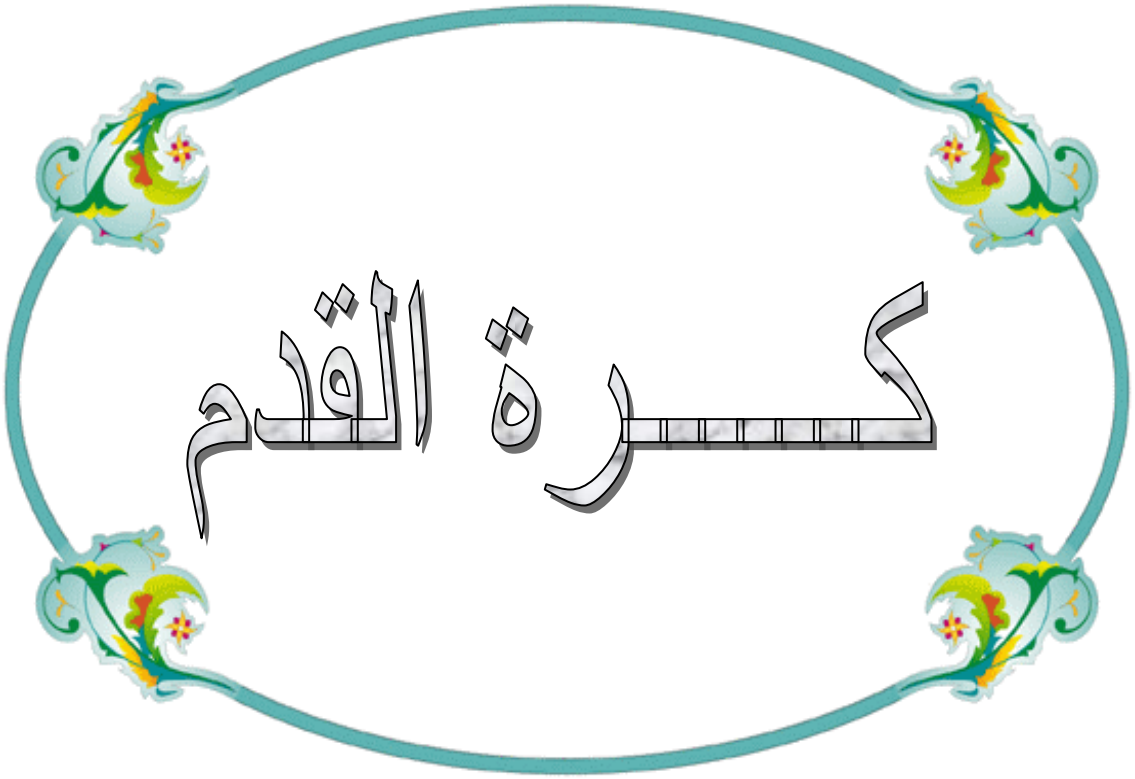
والخبرة تقول :أنه ليس باستطاعة مجموعة من اللاعبين أن تكون فريقا ولكن (القائد) أو المدير الفني الجيد هو الذي يستطيع أن يكون فريقا له صفات خاصة تجعله فريقا ناجحا .

خلاصـة

ونخلص في نهاية هذا الفصل إلى القول بأن روح التعاون ، والتنافس ، والتآزر ، التي تسود جماعة الفريق وما تلعبه من دور كبير ، وذلك بغية الوصول إلى الانسجام ، والتلاؤم ، والتلاحم ، داخل أعضاءه فهذه العوامل الأخيرة تعني العلاقة الايجابية بين لاعبي الفريق ، إذهي تتصف بالاتصال الفعال والجيد بين

اللاعبين والاحترام المتبادل ، والشعور بمسؤولية كل فرد من أفراد جماعة الفريق اتجاه أهدافه .أي أهداف الفريق والعمل على الوصول إلى الغاية المنشودة والمسطرة من طرف القيادة المسئولة عن جماعة الفريق وهي الداء المتميز وبمهارة عالية للوصول إلى أفضل النتائج .

الفصل الرابع



تمهيد

تعتـبر رياضـة كـرة القـدم معشـوقة الجمـاهير في جميـع أنحـاء العـالم وتتطـور يومـا بعـد يـوم ولعـل أهـم الأسباب التي أدت إلى ذلك اتخاذ العاملين في حقلها الأسلوب العلمي سواء كان ذلك في مجال التدريب أو الإدارة أو أي مجال آخر يتصل بالعمل على النهوض بمستوى اللاعبين والفريق ولعل أوضح دليل على ذلك تلك الدراسات المقارنة للإحصائيات المتعلقة بالجوانب البدنية والمهارية والخططية والنفسية لبطولات كأس العالم والدورات الأولمبية وغيرها من البطولات، حيث يمكننا القول من خلال هذه الدراسات أنه لا مجال للتقدم بمستوى الفريق أو اللاعبين دون إتباع أساليب علمية .

1- تاريخ ظهور كرة القدم

1-1- كرة القدم عالميا

" لقد أطلق عن كرة القدم في أزمنة مختلفة وأماكن متعددة أسماء ، وألقاب كثيرة كالكرة المستديرة مثلا، كما نسمع ونقرأ في وسائل الإعلام المختلفة في استقرائنا لهذه اللعبة نجد أن اليونان قديما يسمونها "إبسكيروس" وكان الرومان يلقبونها "هاربار ستوم" كما يذهب بعض المؤرخين لهذه اللعبة إلى القول أن كرة القدم خلقت رشيدة لن تعيش على أكتاف غيرها أو احتاجت يوما إلى من يعينها ويسدد نفقاتها فهي ذات كفالة ذاتية بناءة من الناحية المالية بنت ملاعبها الكبيرة وجلبت أرزاق متنوعة وملأت حتى خزائن الحكومات بدراهم كثيرة".[1]

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

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

كما أن الجيوش الرومانية كانت تمارس كرة القدم أيضا نظرا لمزاياها المتعددة وبعد هؤلاء نقلها الشعب الإنجليزي وتعمدوها بالصقل".[2]

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

وكل ما عرف من تفاصيل أنها كانت تتألف من قائمتين عظيمتين يزيد ارتفاعها عن الثلاثين قدما مكسوة بالحرائر المزركشة وبينها شبكة من خيوط حريرية يتوسطها ثقب مستدير مدار قطره قدم واحد وكان الهدف أمام الإمبراطورية يوضع في الحفلات العامة ".[3]

---

(1) إبراهيم علام: كأس العالم لكرة القدم ، الدار العمومية للطباعة والنشر ، 1960 العدد 89، ص 32 .

(2) فيصل رشيد عياش الدليمي ولحمر عبد الحق : كرة القدم (المدرسة العليا للأساتذة التربية البدنية والرياضية ، مستغانم ، ط1997،1، ص 02 .

(3) مختار سالم : كرة القدم لعبة الملايين ، مكتبة المعارف، بيروت ، ط22 ، ص 11 .

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

إن الفريقين ذهب كل منهما إلى الملعب بصحبة فرقة من الموسيقى والناس حولها ووراءها وكأنهم يسيرون إلى ساحة القتال ... وهكذا كان حال كرة القدم في الماضي ، وفي عام 1904 تأسس الاتحاد الدولي لكرة القدم **"FIFA"** وأصبح معترف به كهيئة عليا ويتلقى الاتحاد كل الاقتراحات والتعديلات ويعقد إجتماعات سنويا للنظر فيما يصله من مقترحات ويبلغ الاتحادات الوطنية على هذه التعديلات الجديدة التي يتفق على إدخالها في القانون بغرض حماية اللاعب والهيئات ".[1]

2- تاريخ كرة القدم في العالم العربي[2]

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

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

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

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

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

---

[1] فيصل رشيد عياش الدليمي ولحمر عبد الحق : كرة القدم ، مرجع سابق ، ص 05.

[2] محمد عبده صالح الوحشي و مفتي غربي إبراهيم محمد: أساسيات كرة القدم ، دار عالم المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة ،سنة 1994،ص12 ،13.

– **الجزائر** :تأسس الإتحاد عام 1962 وأنظم إلى الاتحاد الدولي الفيفا عام 1963. بدأ الدوري الجزاري عام 1962 . وكأس الجزائر عام 1963 .أكبر أستاد هو ستاد الأولمبي ويسع إلى 80 ألف متفرج.وأشهر الأندية : مولدية الجزائر ومولودية وهران وفاق سطيف وإلكترنيك تيزوز(jsk). وشباب بلكور (CRB).

– **سلطنة عمان** : تأسس الاتحاد العماني عام 1978 ، وأنظم إلى الاتحاد الدولي عام 1980 .بدأت الدوري العام 1981وكأس جلالة السلطان عام 1981 أكبر أستاد هو ستاد "الشرطة" بمسقط ويسع 45 ألف متفرج. وأشهر الأندية: ظفار وفنجا والأهلي وعمان والسور والضيعة.

– **الجماهيرية الليبية** : تأسس الاتحاد الكويتي عام 1963 . وأنظم إلى الأتحاد الدولي" الفيفا" في نفس العام .أكبر ملعب هو ملعب طرابلس الرياضي ويسع 70 ألف متفرج. وأشهر الأندية: أهلي بن غازي أهلي طرابلس والنصر والإتحاد والمدينة والتحدي والهلال والشباب .

– **الأردن**: تأسس الاتحاد الأردني عام 1949 . وأنظم إلى الأتحاد الدولي" الفيفا" عام 1952 .بدأ أول دوري عام 1944 .وأنطلق الدور العام 1956 وكأس جلالة الملك عام 1980 .أكبر ملعب هو ملعب عمان الدولي ويسع 30 ألف متفرج .أشهر الأندية الفيصلي والوحدات والجزيرة والرمتة والشباب .

– **السودان** : تأسس الاتحاد السوداني عام 1936 . وأنظم إلى الاتحاد الدولي" الفيفا" عام 1937 بدأ الدوري عام 1951.أكبر ملعب هو ملعب الخرطوم ويسع 30 ألف متفرج. وأشهر الأندية: الهلال و المريخ والمودرة والنيل والتحرير.

– **المغرب** : تأسس الاتحاد المغربي عام 1955 . وأنظم إلى الاتحاد الدولي" الفيفا" عام 1959 .وبدأت بطولتي الدوري وكأس العرش المغربي عام 1957 .أكبر ملعب هو ملعب دار البيضاء ويسع 70 ألف متفرج. وأشهر الأندية: الجيش الملكي والوداد وجمعية الحليب والمغرب الفاسي والقنيطري.

– **سوريا** : تأسس الاتحاد السوري عام 1936. وأنظم إلى الاتحاد الدولي" الفيفا" عام 1937. بدأت بطولة الدوري العام عام 1967.وكاس سوريا عام 1966 .أكبر ملعب هو ملعب العباسيين ويسع 45 ألف متفرج. وأشهر الأندية: الجيش والاتحاد والفتوة والكرامة والشرطة.

– **تونس** : تأسس الاتحاد التونسي عام 1956. وأنظم إلى الاتحاد الدولي" الفيفا" عام 1960. بدأت الدوري المرحلة الأولى عام 1929.وكأس تونس عام 1955.أكبر ملعب هو ملعب الأولمبياد ويسع 50 ألف متفرج. وأشهر الأندية:الصفاقسي ،الترجي ، الإفريقي، والنجم الساحلي .

–**اليمن الديمقراطية**: تأسس الاتحاد اليمني الجنوبي عام 1940.وانضم للاتحاد الدولي عام 1967. بدأ الدوري العام 1982.أما كأس الجمهورية فبدأ في 1983. وأشهر الأندية : الوحدة والمكلا والجيش والشرطة وحسان والتلال والطليعة والصمود.

– **الجمهورية العربية اليمنية** : تأسس الاتحاد في 1962. وأنظم للإتحاد الدولي" الفيفا" عام 1980 . أقـيم أول دوري نمـوذجي في 1978. ومسـابقة الكـأس عـام 1981. أكـبر ملعـب هـو ملعـب الـيمن ويسع 10 ألف متفرج. وأشهر الأندية: أهلي صنعاء وشعب صنعاء والجبل.

– **العراق**: تأسس الاتحاد العراقي عام 1948. وأنظم للإتحاد الدولي" الفيفا" عام 1951. بدأ الدوري عام 1973. وكأس رئيس الجمهورية عام 1975.أكبر ملعب هو ملعب الشعب ببغداد ويسع 50 ألف متفرج. اشهر الأندية الجيش والطيران والزوراء والميناء والرشيد وصلاح الدين والطلبة والصناعة.

– **لبنان**: تأسس الاتحاد اللبناني في عام 1933. وأنظم للإتحاد الدولي" الفيفا" عام 1935.

– **الصومال**: تأسس الاتحاد الصومالي عام 1951. وأنظم للإتحاد الدولي" الفيفا" عام 1961.

– **موريتانيا**: : تأسس الاتحاد الموريتاني عام 1961. وأنظم للاتحاد الدولي" الفيفا" عام 1964.

3– تاريخ وتطور كرة القدم في الجزائر

لقد مرت كرة القدم في الجزائر حسب بعض المختصين والمتتبعين لهذه اللعبة بأربع مراحل أساسية فهي كالتالي:

3–1– المرحلة الأولى (1895–1962) : وعرفت هذه المرحلة أول ظهور لكرة القدم في الجزائر بفضل الشـيخ عمـر بـن محمـود علـى الـذي أسـس أول فريـق رياضـي تحـت إسـم "طليعـة الحيـاة في الهـواء الكبـير: L'avont- carodvie gade وكان ذلك سنة 1895 واعتبرت كرة القدم من بين الرياضات التي ظهرت في هذه الفترة التي تميزت بالإنطلاقة الجزئية في ظل ظروف صعبة وجد قاسية، وظهر أول فريق كرة القدم وتمثل في مولودية الجزائر ، لكن هناك من يقول أن النادي الرياضي لقسنطينة CSC هو أول نادي تأسس قبل سنة 1921 .

وفي سنة 1956 وقعت إشتباكات عنيفة بعد المقابلة التي جمعت مولودية الجزائر وأولمبي (سانت أوجين بلوغين حاليا) ، وتم إعتقال الكثير من الجزائرين مما أدى بقيادة الثورة بتجميد النشاطات الرياضية في 1956/03/11 تجنبا للإضرار بالجزائريين وتفاديا لوقوع أعمال عنف وشغب ، ولقد عرفت الثورة الجزائرية تكوين فريق جبهة التحرير الوطني FLN في 1958/09/18 والذي مثل الجزائر أحسن التمثيل في مختلف المنافسات العربية منها والدولية ودافع عن القضية وحق الشعب الجزائري .[1]

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

[1] المركز الوطني للأعلام والوثائق الرياضية (C.N.P.S) : المذكرة الرياضية ، المجلة الرياضية يصدرها (C.N.D.S) سنة 1995 ، ص 06 .

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

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

وأهم ما يمكن قوله أن كرة القدم الجزائرية خلال هذه الفترة تنفست الصعداء بفضل النتائج التي تحصلت عليها على جميع الأصعدة القارية والدولية . [1]

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

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

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

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

3-4- المرحلة الرابعة (1991 -2005) : أين عرفت كرة القدم الجزائرية تدهورا خطيرا انعكس سلبا على الرياضة بالجزائر وبالخصوص على المنتخب الوطني في الصعيدين الدولي والقاري معا ، حيث ظهر المنتخب الوطني أثناء دورة كأس إفريقيا في سنة 1992 المقامة بالسنغال بمستوى متواضع وخيب آمال الجمهور والمتتبعين للكرة المستديرة في الجزائر وتلتها عدة إخفاقات في دورات تونس 1994 وإقصائها من تصفيات كأس العالم من نفس

[1] حفصاوي بن يوسف: دراسة نفسية اجتماعية للسلوكات العدوانية وأعمال العنف عند المتفرجين في ملاعب كرة القدم ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2001-2002، ص 72.

السنة بالولايات المتحدة الأمريكية ، بالإضافة إلى دورة جنوب إفريقيا سنة 1996ودورة بوركينافاسو 1998 وإقصائه من دورة كأس العالم بفرنسا من نفس السنة ودورة مالي 2000 .

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

وما يلاحظ في هذه الفترة القفزة النوعية لفريق شبيبة القبائل الذي شرف الجزائر حقيقة في منافسة كأس الكاف بفوزه بها ثلاثة مرات على التوالي سنة 2000-2001-20002 .

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

4- إنتشار لعبة كرة القدم

إن رياضة كرة القدم إكتسبت شعبية كبيرة ظهرت في شدة الإقبال على ممارستها وتسابق على مشاهدة أحداثها، سواءا في الملاعب أو في شاشات التلفزيون أو الإستماع بوصفها في المذياع .

وتعتبر اللعبة الأكثر شعبية في العالم وقلما تجد بلد في العالم لا يعرف هذه اللعبة أو على الأقل لا يسمع وقد ذكر السيد "جول ريمي" الرئيس السابق لإتحاد لكرة القدم ، حيث قال مازحا أن الشمس لا تغرب مطلقا على إمبراطوريتي .

" وحول إنتشار هذه اللعبة فكانت بريطانيا البلد الأم لكرة القدم ثم إنتشرت هذه اللعبة عند جارتها إرلندة وفي 1931 بدأت إيرلندا توفد فريقا منها إلى الولايات المتحدة الأمريكية بعد ذلك لدرجة أنه صار لها في نيويورك وحدها 405 ملعب في أنحاء حدائقها وفي الدولة ذاتها إنتقلت اللعبة إلى جامعاتها ، وتأثر شباب كندا بكرة القدم بحكم جيرتهم لشباب أمريكا وأيضا بحكم صلتهم ببريطانيا فتأثر بعضهم بشباب بريطانيا ثم دخلت هذه اللعبة إلى أستراليا عام 1858 عن طريق عمال بمناجم فكتوريا وهكذا إستمرت في الإنتشار حتى دخلت مصر عن طريق الاحتلال عام 1882 "[1].

وذهب البعض الآخر في الحديث حول إنتشار هذه اللعبة قائلا [2]:" وزادت هذه اللعبة في الإنتشار والتوسع حتى ظهرت لها مدارس معروفة نذكر منها أقدم مدرسة وهي بريطانيا التي تبنت هذه اللعبة منذ نشأتها ووضعت أصولها وقوانينها وتقاليدها وتميزت هذه الدراسة بالتعالي والعزلة مما سبب لها من نكبات في الميادين الدولية، أما المدرسة الثانية فقد كانت دول وسط أوربا وفي مقدمتها النمسا والمجر اللتان مارستا اللعبة بنظام الاحتراف والبروز

[1] إبراهيم علام : كأس العالم لكرة القدم، مرجع سابق ، ص 50.

[2] جمال صايفي: كرة القدم ، وحدة الجزائر Gamma ، 1983، ص 23.

في هذه اللعبة والمدرسة الثالثة فهي مدرسة شمال وشرق وجنوب أوربا فسارت فرنسا وبريطانيا وأسبانيا والبرتغال و ألمانيا في ركب هذه المدرسة ، كما فوجئ العالم بمدرسة حديثة سميت بمدرسة "مجانين كرة القدم" وهي مدرسة أميركا اللاتينية التي يحتاج سرد تاريخها إلى مجلدات حيث أن شبابها يحب فعلا كرة القدم حبا عميقا لا يفرق في وصفه عن الجنون : الجنون في اللعب ليلا ونهارا ، والجنون في التفوق والتحمس للإجادة"[1].

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

[1] جمال صايفي : كرة القدم ، مرجع سابق، ص 23

خلاصـة

لعبت الرياضة في تحقيق التوزان الاجتماعي عن طريق التخفيف من حدة الصراع والتنافس الاجتماعي حيث قدمت للإنسانية مجالا شريفا وإطارا ساميا للمنافسة والصراع النظيف ، ومن بين الرياضات الجماعية كرة القدم التي تعتبر الأكثر شعبية في العالم ، وذلك للدور الفعال التي تلعبه في التخفيف من الأزمات النفسية للشعوب وبعد مرورها بمختلف مراحلها التاريخية أصبحت لها مكانة مرموقة في السنوات الأخير كغيرها من الرياضات ، غير أن تفوقها كان بدرجة كبيرة بحيث تعد أكبر الرياضات استقطابا للجمهور عبر مختلف دول العالم ، الشيء الذي أهلها إلى أن تكون لديها مؤسسات مختلفة تقوم بمختلف المهام المفوضة بها من أجل المساهمة رفقة المؤسسات الإعلامية في تطورها وبذلك بنيت العديد من المعاهد والمدارس لتأطير وهيكلت الإطارات واللاعبين من أجل تحسين المستوى الفني والبدني للرياضة وتوعية اللاعبين من أجل تفادي جميع السلوكات العدوانية والعنيفة أثناء المنافسات الرياضية .

الجانب التطبيقي

الفصل الأول

منهجية وأدوات البحث

تمهيـد

إن هذا البحث عبارة عن دراسة تحليلية حول الأنماط القيادية الممارسة من طرف بعض رؤساء فرق كرة القدم بالجزائر، وهذا بعد الاستعانة بالمصادر العلمية المتعلقة بهذا الموضوع، وعن طريق استخدام الاستمارات الإستبيانية التي قدمت إلى بعض المدربين وبعض رؤساء الفرق التي ينشط بعضها بالقسم الجهوي الثالث وأخرى بالقسم الجهوي الثاني وأخرى بالقسم الجهوي الأول لرابطة باتنة بالإضافة إلى بعض الفرق التي تنشط بقسم مابين الرابطات، حيث استخدمت في ذلك تقنية الاستبيان التي استطعنا الكشف من خلالها عن الأنماط القيادية لرؤساء بعض فرق كرة القدم، مع الأخذ بعين الاعتبار الدراسات السابقة في تحديد هذه الأنماط والتساؤلات التي طرحت في هذا المجال وبالتالي الإلمام ببعض جوانب بحثنا هذا.

1- الدراسة الإستطلاعية

تعد الدراسة الإستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه، وتهدف الدراسة الإستطلاعية إلى التأكد من ملاءمة مكان الدراسة للبحث، والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعلمة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها.

من خلال هذه الدراسة الميدانية نهدف إلى إبراز أهم الأنماط القيادية الأكثر ممارسة لدى بعض رؤساء فرق كرة القدم وذلك عن طريق أسئلة منظمة وقد إستعملنا من أجل الوصول إلى هذه الحقيقة استبيانا موجه إلى عينة من المدربين وآخر موجه إلى عينة من رؤساء الفرق وذلك للحصول على قدر ممكن من المعلومات حول الانماط القيادية المتبعة من طرف بعض رؤساء الفرق.

1-1 – المجال الزماني والمكاني للدراسة

– المجال الزماني: لقد تمت المدة الزمنية للجانب التطبيقي حوالي شهر (01) وذلك من نهاية شهر أفريل إلى بداية شهر ماي حيث تم فيها توزيع الاستمارات الإستبيانية الخاصة برؤساء الفرق والخاصة بالمدربين وذلك بعد شرح محتواها.

– المجال المكاني: قمنا بإختيار (03) فرق تنشط بقسم مابين الرابطات، و(04) فرق تنشط بالقسم الجهوي الأول، و(04) فرق تنشط بالقسم الجهوي الثاني، و(04) فرق تنشط بالقسم الجهوي الثالث.

مع ملاحظة أن هذه الأقسام الجهوية الثلاثة تابعة لرابطة باتنة، وقمنا بتوزيع الاستمارات.

1-2 ضبط متغيرات الدراسة

" يشير مصطلح المتغيرات بصفة عامة إلى أي كمية تتغير، وعلى نحو أكثر دقة، يكون المتغير عبارة عن خاصة مميزة يمكن قياسها وتتخذ قيما مختلفة ومتنوعة في حالات فردية متعاقبة. فقد يشمل الاستخدام الواسع لمصطلح المتغير على بعض الخصائص المميزة التي لايمكن قياسها بطريقة حسابية أو رياضية، مثال ذلك الجنس و القبيلة." [1]

" و قد جرت العادة عند المقارنة بين متغيرين، أن يسمى أحدهما متغيرا تابعا أو متعمدا Dépendent Variables وهي المتغيرات التي يعتمد وجودها على متغيرات أخرى نسميها متغيرات مستقلة Independent Variables فالمتغيرات التابعة تنتج عن المتغيرات المستقتلة، أما المتغير المستقل فهو الذي يتغير بطريقة مستقلة " [2]

---

[1] [2] بوجلال مصطفى : محضرات مقياس المنهجية ، كلية علوم الاقتصادية وعلو التسيير والعلوم التجارية جامعة المسلية ، قسم العلوم التجارية ، السنة الثالثة ، السنة الدراسية 2004-2005 ، ص 15.

ويمكن توضيح ذلك من خلال ضبط متغيرات دراستنا وذلك كالتالي:

موضوع الدراسة: الأنماط القيادية لرؤساء الفرق وعلاقتها بأداء الفريق.

المتغير المستقل: الأنماط القيادية لرؤساء الفرق.

المتغير التابع: أداء الفريق (فريق كرة القدم)

– تعريف المتغير المستقل: " يسمى أحيانا بالمتغير التجريبي Experimental Variable وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة، ودراسته قد تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر " .[1]

– تعريف المتغير التابع: " يعرف بأنه المتغير الذي يتغير نتيجة تغير المتغير المستقل " [2]

1-3 عينة البحث وكيفية اختيارها

للحصول على المعلومات من المجتمع الأصلي للبحث يتعذر علينا المسح الشامل، وبذلك يتم الرجوع إلى وحدات تمثل المجتمع موضوع الدراسة، أو ما يسمى بالعينة وهي: " مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل، فهي بذلك نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع الكلي ".[3]

لذلك فإن لاختيار عينة ممثلة تمثيلا صحيحا وكاملا للمجتمع الأصلي يعتبرمن أهم الخطوات.

وتمثلت عينة بحثنا في مدربين ورؤساء بعض فرق كرة القدم بالجزائر، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكان استخدامنا لهذه الطريقة حسب عبد الرحمن عدسي 1982 لكونها بعيدة عن أثر العوامل الشخصية التي قد تعمل على تفضيل أحد الأفراد على غيره.

وقد بلغ عددهم (30 مدرب و15 رئيس فريق) موزعين على 15 فريق رياضي كالتالي:

---

(1) (2) محمد حسن علاوي وأسامة كامل راتب : البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ، دار الفكر العربي ، 1999، القاهرة ، ص 219 ، 220 .

(3) رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العوم الاجتماعية ، دار هومة، ط1، الجزائر ، 2002 ، ص 191.

جدول رقم (02) : يوضح توزيع المدربين والرؤساء حسب الفرق

اسم الفريق	القسم الذي ينشط به	عدد المدربين	عدد رؤساء الفرق
– نجم شباب مقرة	– ما بين الرابطات	02	01
– وفاق المسيلة	– ما بين الرابطات	02	01
– إتحاد سيدي عيسى	– ما بين الرابطات	02	01
– إتحاد برهوم	– جهوي أول	02	01
– نجم أولاد دراج	– جهوي أول	02	01
– شباب رأس الواد	– جهوي أول	02	01
– مولودية المسيلة	– جهوي أول	02	01
– أ.ع. قبالة	– جهوي ثاني	02	01
– شباب عين تاغروت	– جهوي ثاني	02	01
– الهامل	– جهوي ثاني	02	01
– إتحاد أولاد جلال	– جهوي ثاني	02	01
– بلعائبة	– جهوي ثالث	02	01
– شباب مسيف	– جهوي ثالث	02	01
– ن.الرياضي الزيتون	– جهوي ثالث	02	01
مولدية مقرة	–جهوي ثالث	02	01

2– المنهج المستخدم

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد لنا المنهج الذي يتم استخدامه، فالمنهج يعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم.[1]

إلا أنه توجد عدة أصناف وأنواع للمناهج ولابد لأي بحث إن ينجز بالاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص موضوع البحث وهذا البحث ذو طبيعة وصفية يعتمد على اتصال الباحث بالميدان ودراسة

[1] عمار بوحوش ومحمد محمود الذنيبات : مناهج البحث العملي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2، الجزائر ، 1999، ص 99.

ما هو قائم فيه بالفعل لذا يتم استخدام المنهج الوصفي الذي يهدف إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر، ويفيد في تحقيق فهم أفضل لها، والذي هو: " طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي ومنظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة للوضعية. " [2]

والمنهج الوصفي كما يعرفه عمار بخوش هو: " طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منتظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية." [1]

فالمنهج الوصفي مرتبط منذ نشأته بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية ولا يزال يعتبر الأكثر استخداما في الدراسات الإنسانية، والظواهر النفسية والاجتماعية، وبما أن بحثنا يتعرض لظاهرة اجتماعية نفسية، توجب علينا إتباع المنهج الوصفي وفيه يقوم الباحث بجمع الحقائق عن الوظائف العقلية والسلوكية وهذا قصد التوصل إلى صورة دقيقة متماسكة عن تلك الظواهر المدروسة.

2-1 أدوات الدراسة

ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المادة العلمية النظرية والميدانية ومصادرها ما يلي :

– مصادر جمع المادة العلمية النظرية: لقد تم الاعتماد على المادة العلمية النظرية التي تمثلت مصادرها فيما يلي: المراجع والكتب المتعلقة بموضوع القيادة الرياضية خصوصا وبموضوع القيادة الإدارية عموما، وأيضا بعض الرسائل الجامعية.

– مصادر جمع الماد العلمية الميدانية: تتم عملية جمع المادة العلمية الميدانية من مجال الدراسة الميداني عن طريق أدوات جمع البيانات، ومن هذه الأدوات تم اختيار الاستبيان كأداة نعتمد عليها في دراستنا هذه، وذلك من أجل الإحاطة بطبيعة الأنماط القيادية، في الفرق الرياضية لكرة القدم، فهي:" أداة من أدوات البحث العلمي معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة أو الاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض، ويقوم المبحوثون بتسجيل إجاباتهم بأنفسهم".[2]

ويعرف الاستبيان بأنه:" نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستبيان عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد."[3]

كما يعد الاستبيان أقل تكلفة لأنه يمكن من جمع آراء العديد من أفراد العينة إن لم تكن كلها في وقت قصير إضافة إلى سهولة تقنينها، وباعتبارها أيضا أداة ملائمة للدراسة الو صفية التي تتطلب جمع بيانات عن وقائع محدودة على عدد كبير من الأشخاص، لذلك قمنا بتحضير الاستمارات الإستبيانية، واعتمدنا

---

[2] عمار بوحوش ومحمد محمود الذنيبات :المرجع السابق، ص 139.

[1] الزوبعي : مناهج البحث في التربية، ج1 ، مطبعة العاني ، بغداد ، 1974 ، ط1، ص 50.

[2] خير الدين علي عويس : دليل البحث العلمي، مرجع سابق ، ص 55.

[3] رشيد زرواتي : التدريبات على المنهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص132.

في بنائها على استمارتين واحدة موجهة للمدربين و الأخرى لرؤساء الفرق، ويضم الاستبيان 28 سؤالا، 14 سؤال للمدربين و14 لرؤساء الفرق.وقد تم تسليمها عن طريق اليد شخصيا وذلك لسهولة إيصالها، وحتى تلقى الاهتمام اللائق وتتمثل هذه الأسئلة في الأسئلة المغلقة والأسئلة المتعددة الاختيارات.

الأسئلة المغلقة: وهي الأسئلة المقيدة بنعم أو لا بدون إبداء الرأي، والغرض منها تقصي الحقائق مباشرة.

الأسئلة المتعددة الاختيارات: وهي الأسئلة التي لها عدة اختيارات كأبدا، أحيانا، دائما، والغرض منها استقصاء حقائق ومعلومات دقيقة من طرف المجيب، حيث يكون له بعض من الحرية، وقد تم بناء هذا الاستبيان حسب خصائص ومميزات كل نمط قيادي، فقد حول البعض من حيث الخصائص والمميزات إلى أسئلة ومميزات وخصائص الانماط القيادية الثلاث، الأوتوقراطي، الديموقراطي، الحر المتساهل، قد تم ذكرها في الفصل الثاني من الجانب النظري لهذه المذكرة.

وقد بني كلا من الاستبيانين على محورين:

المحور الأول: وهو محور البيانات العامة، ويحتوي على خمسة أسئلة وهي أسئلة عن المواصفات الشخصية لأفراد العينة.

المحور الثاني: وشمل هذا المحور بيانات حول طبيعة الانماط القيادية في الفرق الرياضية لكرة القدم حيث كانت الأسئلة من (01 إلى 14) موجهة إلى رؤساء الفرق، وهي تبين كيفية عمل رؤساء الفرق داخل فرقهم وتبرز نوعية النمط القيادي المتبع من طرف رئيس الفريق. أما الأسئلة من (15 إلى 28) فهي موجهة للمدربين حيث تبين الانماط القيادية السائدة في هذه الفرق.

3- إجراءات التطبيق الميداني

بعد اختيار العينة وتحديدها ثم تطبيق استمارات الاستبيان التي تم عرضها على الأستاذ المشرف لتعديلها، طبقت على أفراد العينة، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على كل عضو في العينة، وقد تم ذلك وفقا لطلب الإجابة من المبحوث على قدر فهمه السؤال واختيار نوع الاقتراح الذي يعبر عن رأيه أكثر والتأكيد له بأن الأجوبة في إطار خدمة البحث العلمي، وفي الأخير مراجعة إجابة الأسئلة والتأكد من أنهم أجابو على جميع الفقرات وسجلوا جميع البيانات. وقد تم توزيع الاستمارات واسترجاعها خلال نفس الوقت الذي وزعت فيه وهذا بغية منا إلى الوصول للإجابات التلقائية من المجيبين.

- الأدوات الإحصائية:

قمنا بمعالجة البيانات باستخدام طريقة النسب المئوية، وقد تم الاستعانة بالنسب لتحليل نتائج الاستبيان التي تحتوي على الأسئلة بعد حساب التكرارات. وذلك اعتمادا على الطريقة الآتية:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{عدد التكررات}}{\text{عدد أفراد العينة}} \times 100$$

4- حدود الدراسة

وتتمثل في الحدود المكانية والزمانية والبشرية للدراسة.

4-1- الحدود المكانية

تمت الدراسة الميدانية للبحث بمجموعة فرق تنشط في قسم ما بين الرابطات وهي فرق نجم شباب الاغواط ، فريق وفاق الاغواط ، فريق إتحاد سيدي عيسى.وقد تم الاتصال بهذه الفرق لكونها قريبة منا وهي كلها تابعة لولاية الاغواط. أيضا قمنا باختيار مجموعة فرق تنشط في القسم الجهوي الأول وهي: فريق اتحاد برهوم فريق نجم أولاد دراج، مولودية المسيلة، وفريق شباب اتحاد الاغواط أما فرق الجهوي الثاني فتمثلت في: شباب عين تاغروت، فريق الهامل، فريق أولاد جلال ، أيضا قمنا بالاتصال بمجموعة فرق تنشط الجهوي الثالث وهي فريق بلعائبة ، مولودية مقرة ، والنادي الرياضي للزيتون حيث قمنا بتوزيع الاستمارات وتسليمها مباشرة إلى المعنيين في أماكن عملهم . وذلك بتوزيع استمارتين للمدربين واستمارة لرئيس الفريق بالنسبة لكل فريق.

4-2- الحدود الزمنية

تمت الدراسة النظرية للبحث في الفترة مابين بداية ديسمبر 2006 إلى بداية الجانب الميداني للبحث وقد تمثلت الدراسة النظرية في جمع المادة العلمية والعمل على استخراج المعلومات الخاصة بالموضوع واللازمة ومن ثم وضع المفاهيم والتعليق عليها وتنظيمها .

انطلقت الدراسة الميدانية يوم 15أفريل 2007 إلى غاية 10 ماي 2007 ، وكانت على مرحلتين:

المرحلة الأولى : وخصصت للاتصال بالفرق المعنية للتعرف على أوقات تواجد المدربين ورؤساء الفرق، وتم الحصول على المعلومات المتعلقة بعينة البحث وكذا معرفة عدد المدربين والفرق الممكن الاتصال بها

المرحلة الثانية:وتم فيها تطبيق الاستمارة على العينة المحددة، من بين رؤساء الفرق والمدربين وتم توزيع الاستمارة واستلامها خلال نفس الفترة.

خلاصة

لقـد تم تحديـد المـنهج ومكانـه و الأدوات العلميـة المسـتخدمة وتطبيـق الاسـتمارة علـى عينـة البحـث و التي كانت عشوائية ، وكذا إتباع المنهج الوصفي للكشف عن طبيعة الأنماط القيادية الأكثر ممارسة لدى رؤساء بعض فرق كرة القدم ، و ما إذا كان هناك تقارب بين هذه الأنماط و ما إلى ذلك، وهذا ما سنعرفه من خلال تحليل النتائج في الفصل الثاني للجانب التطبيقي.

تمهيـد

نعرض في هذا الفصل تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال تطبيق الاستمارة، التي تم تبويبها إلى محورين حيث قمنا في هذا الفصل بتحليل نتائج الاستبيان لإعطاء توضيحات لكل نتيجة توصلنا إليها، ثم نعرض هذه النتائج في جداول خاصة ثم تمثيلها بيانيا لكل استبيان.

وفي الأخير نعرض ونختم الفصل بالنتائج العامة المتوصل إليها مع بعض الاقتراحات والتوصيات.

عرض النتائج وتحليلها :

المحور الأول : البيانات العامة

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
التكرار	45	0	45
النسبة المئوية	%100	%0	% 100

جدول رقم (03) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس .

تعليق :

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة أفراد العينة موزعين حسب الجنس كالآتي : نسبة الذكور 100% وهي النسبة الغالبة مع ملاحظة غياب العنصر النسوي في هذا المجال .

مدة التدريب	**01- 05 سنوات**	**05- 10سنوات**	**المجموع**
التكرار	10	20	30
النسبة المئوية	% 33,33	% 66,66	% 100

مدة رئاسة الفريق	**1- 5 سنوات**	**5- 10سنوات**	**المجموع**
التكرار	10	05	15
النسبة المئوية	% 66,66	% 33,33	% 100

جدول رقم (04) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة التدريب ومدة رئاسة الفريق .

تعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة موزعين حسب مدة التدريب كالتالي 66,66 % مدة تدريبهم تتراوح ما بين 5- 10 سنوات ونسبة 33,33 % تتراوح مدة تدريبهم من سنة إلى 05 سنوات وعليه نستنتج أن معظم المدربين لديهم خبرة كافية في التدريب .

ومن جهة اخرى نلاحظ من خلال هذا الجدول ، نسبة أفراد العينة موزعين حسب مدة رئاسة الفريق كالآتي نسبة 66,66 % مدة رئاستهم تتراوح ما بين 01- 05 سنوات ونسبة 33,33 % مدة رئاستهم تتراوح ما بين 05- 10 سنوات ، وعليه نستنتج أن عدم الاستقرار على رئاسة الفريق هو السمة الغالبة .

الجنس	متزوج	أعزب	المجموع
التكرار	30	15	45
النسبة المئوية	%66.66	%33.33	% 100

جدول رقم (05) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية .

تعليق :

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة أفراد العينة حسب الحالة العائلية كالآتي نسبة 66,66 % متزوجين و33,33 % غير متزوجين .

الشهادة المتحصل عليها	ليسانس	ماجستير	دكتوراه	شهادة اخرى	المجموع
التكـرار	10	02	0	33	45
النسبة المئوية	%22.22	% 4.44	% 0	%73.33	% 100

جدول رقم (06) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها

تعليق :

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة أفراد العينة الموزعين حسب الشهادة المتحصل عليها كالآتي نسبة 22,22 % متحصلين على شهادة الليسانس وان نسبة 4,44 % متحصلين على شهادة الماجستير مع ملاحظة غياب حاملي شهادة الدكتوراه في مثل هذه الأقسام ، ونسبة 73,33 % متحصلين على شهادات اخرى مثل شهادة تقني سامي في الرياضة ...الخ . ويفسر هذا الغياب في الإطارات بعدم الاهتمام من المسئولين بهذه الأقسام الدنيا رغم حساسيتها ، وأيضا عدم إعطائهم الفرصة لإبراز قدراتهم في هذا المجال .

المحـور الثاني

1- عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه إلى رؤساء الفرق :

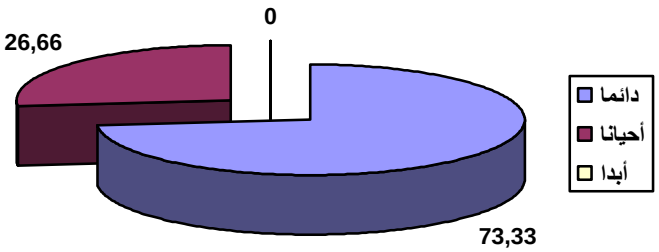
بعد تطرقنا إلى الجانب النظري سنحاول إثبات ذلك من خلال عرض النتائج المتحصل عليها ، عن طريق استمارة الاستبيان .

السؤال رقم (01) : هل تشارك المدربين في حل مشاكلهم ؟

الغرض منه : معرفة مدى اهتمام رئيس الفريق بالمدربين ، هل يكون ذلك أحيانا ، أو أبدا ، دائما ، مع العلم أن الإجابة في الخانة الأولى تعني أن النمط القيادي المتبع من طرف رئيس الفريق هو فوضوي ، والإجابة في الخانة الثانية تعني أن النمط ديموقراطي والإجابة في الخانة الثالثة تعني أن النمط المتبع ديكتاتوري .

الإجابات	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع
التكرارات	11	04	0	15
النسبة المئوية	% 73.33	% 26.66	% 0	% 100

جدول رقم (07) : يوضح مدى مشاركة رئيس الفريق المدربين في حل مشاكلهم.



شكل رقم (04) : يمثل النسب المئوية لمدى مشاركة رئيس الفريق المدربين في حل مشاكلهم .

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (07):

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 26,66 % من رؤساء الفرق عبروا على أنهم أحيانا يشاركون المدربين في حل المشاكل التي تواجههم أي انه يتدخل في حل المشاكل الصعبة فقط ، وهذا من سمة النمط الديموقراطي . في حين عبرت نسبة 0 % من رؤساء الفرق بأنهم لا يشاركون المدربين في حل مشاكلهم أبدا حتى في المشاكل المعقدة ، وهذا من سمة النمط الديكتاتوري ،بينما أجابت نسبة 73,33 % من رؤساء الفرق بأنهم يشاركون دائما المدربين في حل مشاكلهم ، سواء البسيطة منها أو المعقدة وهذا ما يدل على أن رئيس الفريق يهتم

اهتماما مفرطا بالعلاقات الإنسانية على حساب أهداف العمل ، وهذا من سمة النمط الحر المتساهل (الفوضوي) وهذا ما أشار غليه أحمد إسماعيل حجي ، بتعريفه للقيادة الفوضوية يقول :

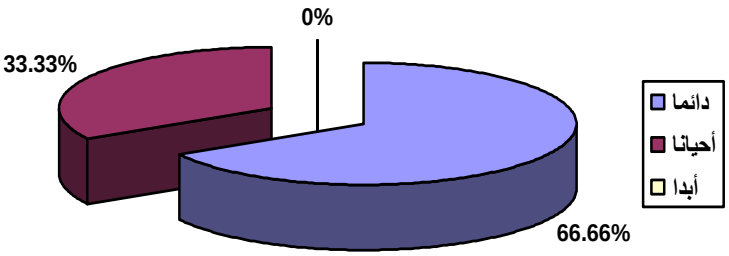
" القائد هنا سلبي لا اثر لوجوده ، للأفراد أن يفعلوا ما يريدون ، دون أي تدخل من القائد ، بحيث القائد هنا يسعى إلى تلبية رغبات العاملين دون أن يراعي أهداف العمل ."

السؤال رقم (02): حسب رأيك هل تأخذ رأي المدربين بعين الاعتبار ؟

الغرض منه : معرفة مدى حرص رئيس الفريق على الاستماع إلى رأي المدربين للأخذ به والاستفادة منه ، هل يكون ذلك دائما ، أحيانا ، أبدا ، مع العلم أن الإجابة في الخانة الأولى تعني أن رئيس الفريق يتبع النمط الفوضوي ، والإجابة في الخانة الثانية تعي أنه ديمقراطي ، أما الإجابة في الخانة الثالثة فتعني انه ديكتاتوري .

الإجابات	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع
التكرارات	10	05	0	15
النسبة المئوية	% 66,66	% 33,33	% 0	% 100

جدول رقم (08): يوضح مدى حرص رئيس الفريق على الاستماع إلى رأي المدربين والاستفادة منها .



شكل رقم (05): يمثل النسب المئوية لمدى حرص رئيس لفريق على الاستماع إلى رأي المدربين والاستفادة منها.

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (08):

تبين نتائج هذا الجدول أن نسبة 33,33 % من رؤساء الفرق أجابوا بأنهم أحيانا يستمعون إلى مقترحات المدربين ويطبقونها ، وأحيانا يرفضونها إذا وجدوها غير صالحة وهذا يدل على أن رؤساء الفرق غير متسلطين لآرائهم وهذا ما نجده في النمط الديمقراطي . في حين أجابت نسبة 0% من رؤساء الفرق على أنهم لا يستمعون أبدا لآراء المدربين ولا يأخذونها بعين الاعتبار وهذا ما نجده في النمط الديكتاتوري ، بينما أجابت نسبة 66,66

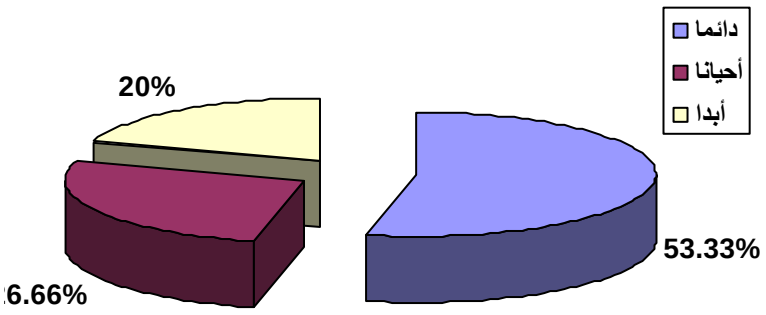
% منهم بأنهم يستمعون دائما لآراء ومقترحات المدربين ويطبقونها ، وهذا يدل على أن الرؤساء لا يحولون إزعاج المدربين ولو على حساب العمل ، وهذا ما نجده في النمط الحر المتساهل . الذي من ميزاته أن للإفراد أن يفعلوا ما يريدون دون أي تدخل من القائد أو قيامه بتوجيههم أي أن القائد هنا سلبي لا أثر لوجوده .

السؤال رقم (03): هل تلزم الآخرين بتنفيذ الخطة التي تضعها ؟

الغرض منه: معرفة مدى سلطة أو مدى مرونة وديمقراطية الرئيس، مع العلم أن الإجابة في الخانة الأولى تعني أن رئيس الفريق ديكتاتوري والإجابة في الخانة الثانية تعني أنه ديمقراطي ، أما الإجابة في الخانة الثالثة فتعني أنه يتبع النمط الحر المتساهل .

الإجابات	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع
التكرارات	08	04	03	15
النسبة المئوية	%53,33	%26,66	%20	% 100

جدول رقم (09): يمثل مدى إلزام رئيس الفريق المدربين بتنفيذ خطته .



شكل رقم (06): يمثل النسب المئوية لمدى إلزام رئيس الفريق المدربين بتنفيذ خطته.

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (09):

من خلال عرضنا لنتائج هذا الجدول ظهر لنا أن نسبة 26,66% من رؤساء الفرق أجابوا على أنهم يلزمون المدربين والموظفين أحيانا بتنفيذ خطتهم ، وهذا ما يدل على أن بعض الرؤساء يتسمون بالنمط الديمقراطي وذلك لعدم توافق خطتهم مع متطلبات ما يوافق آراء المدربين والموظفين .

في حين أجابت نسبة 53,33% على أن الرؤساء يلزمون المدربين دائما بتنفيذ خطتهم وهذا ما يدل على أن الرؤساء يتسمون بالنمط الديكتاتوري وهذا راجع لتسلطهم ، فالمدير من هذا النوع يفهم السلطة على أنها أداة ضغط وتهديد فيضغط على مرؤوسيه لتنفيذ خطته ، ويهددهم بالفصل أو عدم الحصول على

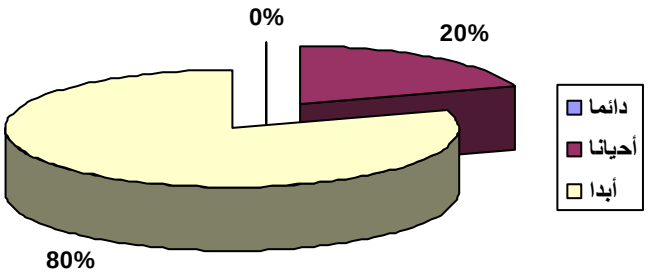
الترقيات في الوظيفة ، بينما أجابت نسبة 20 % من رؤساء الفرق على أنهم لا يلزمون المدربين بتنفيذ خطتهم وهذا ما يتوافق مع خصائص النمط الحر المتساهل (الفوضوي) .

السؤال رقم (04): هل تنفرد بالسلطة دون مشاركة الآخرين ؟

الغرض منه: معرفة مدى مشاركة الآخرين لرئيس الفريق لسلطته ، هل يكون ذلك دائما ، أو أحيانا ، أو أبدا حيث أن الإجابة في الخانة الأولى تعني أن رئيس الفريق دكتاتوري ، والإجابة في الخانة الثانية تعني أنه ديمقراطي أما الإجابة في الخانة الثالثة تعني أنه فوضوي .

الإجابات	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع
التكرارات	0	03	12	15
النسبة المئوية	%0	%20	%80	% 100

جدول رقم (10): يوضح مدى انفراد رئيس الفريق بالسلطة لوحده دون مشاركة الآخرين.



شكل رقم (07): يمثل النسب المئوية لمدى إنفراد رئيس الفريق بالسلطة لوحده دون مشاركة الآخرين .

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (10):

يظهر لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 20 % من رؤساء الفرق أجابوا بأنهم ينفردون بالسلطة أحيانا وهذا راجع إلى أهمية القرار الموضوع ، فأحيانا يجب عليه الانفراد وأحيانا يجب عليه المشاركة ، وهذا حسب حساسية الأمر وهذه من خصائص وسمات النمط الديمقراطي ، وهذا ما توصل إليه إبراهيم حماد في كتابه تطبيقات الإدارة الرياضية ، حيث بين أن من سمات القائد الديمقراطي أنه " هو القائد الذي يصدر التعليمات للتابعين ، أحيانا ينفرد بالسلطة ويلزم الآخرين بتنفيذ خطته التي يضعها حسب حساسية الموضوع وأحيانا يشارك الآخرين في وضع الخطة المناسبة وهذا لكي يحسس الموظفين بإدارة هذه المؤسسة ."

في حين أجابت نسبة 0 % من رؤساء الفرق أنهم دائما ينفردون بالسلطة دون مشاركة الآخرين وهذا من سمات النمط الديكتاتوري . كما أجابت نسبة 80 % أنهم لا ينفردون بالسلطة أبدا لأنهم لا يثقون

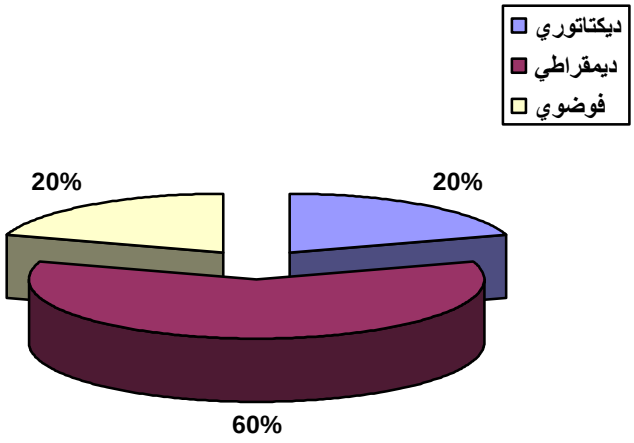
بأنفسهم بل في كل صغيرة وكبيرة يجب عليهم استشارة ومشاركة الآخرين ، وهذا من سمة النمط الحر المتساهل (الفوضوي) الذي يتصف بالسلبية في السلطة و التسامح في التنفيذ والود في الإلزام .

السؤال رقم (05): حسب رأيك أي الأنماط إيجابا لقيادة الفريق : الديكتاتوري أو الفوضوي أو الديمقراطي ؟

الغرض منه: معرفة أي الأنماط القيادية أكثر إيجابا لقيادة الفريق .

الإجابات	الديكتاتوري	الديمقراطي	الفوضوي	المجموع
التكرارات	03	09	03	15
النسبة المئوية	% 20	% 60	% 20	% 100

جدول رقم (11): يبين أي الأنماط أكثر إيجابا لقيادة الفريق .



شكل رقم (08): يمثل النسب المئوية للأنماط القيادية الأكثر إيجابا لقيادة الفريق .

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (11):

من خلال عرضنا لنتائج هذا الجدول تبين لنا أن نسبة 60 % أجابوا أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الإيجابي للتسيير الحسن للفريق ، وهذا نظرا لما قاله حليم المنيري وعصام بدوي " أن القيادة الديمقراطية من أفضل الأساليب القيادية الهادفة إلى رفع الكفاية الإنتاجية للتنظيمات الإدارية ."

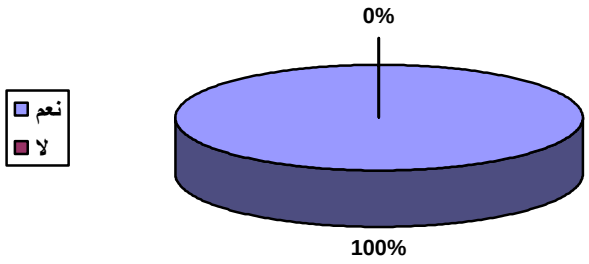
في حين أجابت نسبة 20 % بأن النمط الديكتاتوري هو النمط الأنسب لإدارة الفرق الرياضية ، وهذا نظرا لرؤية بعض الكتاب في الإدارة أن أسلوب المشاركة أو الاستشارة بآراء المرؤوسين طريقة غير علمية وقليل طائلها ،وأن النمط الديكتاتوري يكون مجديا تطبيقه مع بعض النوعيات من المدربين .كما أجابت نسبة20 % من الرؤساء بأن النمط الحر المتساهل هو النمط الأنسب لإدارة الفريق .

السؤال رقم (06): هل تعتبر العلاقة التي تربطك بالمدربين علاقة احترام ؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كانت العلاقة التي تربط بين رئيس الفريق والمدربين علاقة احترام لمعرفة مدى ديمقراطيته ، مع العلم أن الإجابة في الخانة الأولى تعني أن الرئيس ديمقراطي ، أما الإجابة في الخانة الثانية فمعناه أن الرئيس ديكتاتوري .

الإجابات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	15	0	15
النسبة المئوية	% 100	% 0	% 100

جدول رقم (12): يوضح مدى اعتبار رئيس الفريق العلاقة التي تربطه بالمدربين علاقة احترام .



شكل رقم (09): يمثل النسب المئوية لمدى علاقة الإحترام التي تربط رئيس الفريق بالمدربين .

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (12):

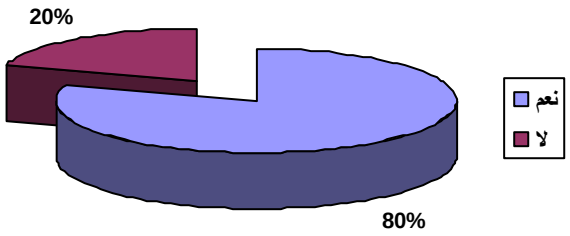
يظهر لنا من خلال هذا الجدول أن رؤساء الفرق أجابوا بأن العلاقة التي تربطهم بالمدربين علاقة احترام وهذا ما عبرت عنه نسبة 100 % من الرؤساء وهذا من سمة النمط الديمقراطي ، لأنه يحترم العلاقات الإنسانية وهذا ما أشار إليه محمد منير مرسي ومفتي إبراهيم حماد لتعريفهم القيادة الديمقراطية :" القائد الديمقراطي هو الذي يهتم بالناس ويحرص على أن يكون محبوبا ومحترما ويتجنب الصراع المكشوف ، وهو يتميز بالمرونة والطيبة وتكون سعادته عندما يرى الآخرين سعداء ."

السؤال رقم (07): هل تعتبر نفسك من أحد أفراد الجماعة العاملة بالفريق ؟

الغرض منه: هل يركز رئيس الفريق على سلطاته فقط ويشعر انه مستقل عليهم ، أو أنه أحد أفراد الجماعة العاملة يعتمد على درجة تأثيره كعضو بالفريق . مع العلم بان الإجابة في الخانة الأولى تعني أنه ديمقراطي أما الإجابة في الخانة الثانية فتعني انه ديكتاتوري .

الإجابات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	12	03	15
النسبة المئوية	% 80	% 20	% 100

جدول رقم (13): يبين مدى اعتبار رئيس الفريق نفسه من أحد أفراد الجماعة بالفريق .



شكل رقم (10): يمثل النسب المئوية لمدى اعتبار الرئيس نفسه من أحد أفراد الجماعة العاملة بالفريق

.

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (13):

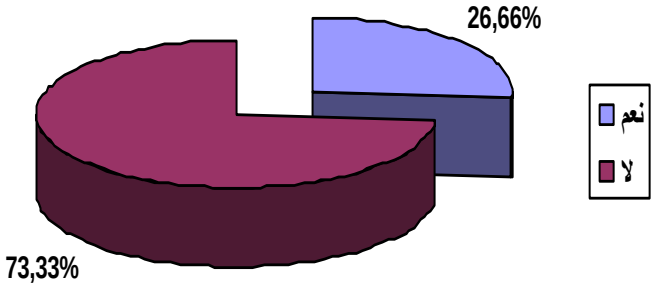
من خلال عرضنا لهذا الجدول وجدنا أن نسبة 80 % أجابوا أنهم يعتبرون أنفسهم من أفراد الجماعة العاملة بالفريق ، فهو يحس أنه موجود في كل المناصب وهذه من سمة النمط الديمقراطي ويظهر القائد في هذا النمط على أنه أحد أفراد الجماعة وهو لا يركز على سلطاته فقط ، حيث يعتمد على درجة تأثيره كعضو بها ، ويعيش الواقع معهم ، ويفسر الأمور بصورة صحيحة ، في حين أن نسبة 20 % تبين أن رئيس الفريق لا يعتبر نفسه من احد أفراد الجماعة وهو بالتالي ديكتاتوري حسب تعريف النظرية التقليدية على أنه :" يشعر التابعين بأنه مستقل على جماعة العمل فهو الرئيس واليد المحركة والمرؤوسين عبيد ومنفذين والرجل الأول والأخير في المؤسسة ."

السؤال رقم (08): هل تترك جماعة العمل هي التي تحدد الأهداف وتتخذ القرارات لوحدها ؟

الغرض منه: معرفة مدى ترك جماعة العمل في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات لوحدها ، مع التأكيد على أن الإجابة في الخانة الأولى تشير إلى النمط الحر المتساهل والإجابة في الخانة الثانية تشير إلى النمط الديمقراطي .

الإجابات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	04	11	15
النسبة المئوية	%26,66	%73,33	% 100

جدول رقم (14): يوضح مدى ترك رئيس الفريق جماعة العمل هي التي تحدد الأهداف وتتخذ القرارات



شكل رقم (11):يمثل النسب المئوية لمدى ترك الرئيس جماعة العمل في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات لوحدها.

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (14):

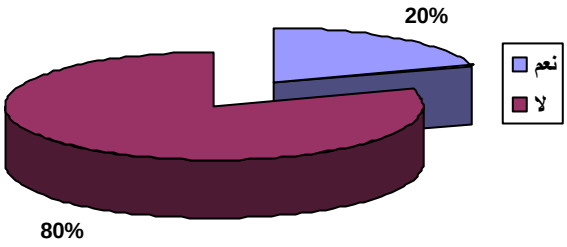
من خلال النظر إلى الجدول نلاحظ أن نسبة 73,33% من الرؤساء أجابوا على أنهم لا يتركون جماعة العمل من المرؤوسين سواء كانوا مدربين أو عاملين ، أن يحددوا الأهداف لوحدهم بل يشاركوهم في ذلك كله ، بكونه المسئول الأول عن هذا الفريق وهذا من سمة النمط الديمقراطي الذي يعتمد على المشاركة الجماعية في تحديد الأهداف واتخاذ القرار ، في حين أجابت نسبة 26,66% من الرؤساء أنهم يتركون جماعة العمل لوحدها تحدد الأهداف وتتخذ القرارات وهذا من سمة النمط الفوضوي الذي يترك الأمور بلا توجيه ولا كتابة ، حيث يترك جماعة العمل هي التي تحدد الأهداف وتتخذ القرارات .

السؤال رقم (09): هل تعتبر العلاقة التي تربطك بالمدربين علاقة نفور ؟

الغرض منه: معرفة هل العلاقة بين رئيس الفريق والمدرب علاقة نفور لمعرفة مدى تسلطه . فالإجابة في الخانة الأولى فمعناه أن رئيس الفريق ديكتاتوري ، أم الإجابة في الخانة الثانية فمعناه أن الرئيس ديمقراطي .

الإجابات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	04	12	15
النسبة المئوية	%20	%80	% 100

جدول رقم (15): يمثل مدى اعتبار الرئيس للعلاقة التي تربطه بالمدربين هي علاقة نفور .



شكل رقم (12): يمثل النسب المئوية لمدى علاقة النفور التي تربط الرؤساء بالمدربين .

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (15):

يظهر لنا من خلال الجدول أن أغلب رؤساء الفرق أجابوا بان العلاقة التي تربطهم بالمدربين ليست علاقة نفور بنسبة 80 % ، وهذا دليل على احترامهم وحبهم لمرؤوسيهم ، وهذا من سمة القائد الديمقراطي الذي من صفته التركيز على حسن العلاقات الاجتماعية وتبادل المحبة والاحترام ، حيث أكدت العديد من الدراسات على أن القيادة الديمقراطية المبنية على العلاقات الجيدة بين الرئيس ومرؤوسيه أكثر الأنواع القيادية إيجابا بشكل عام ، في حين أن نسبة 20 % أجابوا على أن علاقاتهم مع مرؤوسيهم هي علاقة نفور وهذا ما يسبب

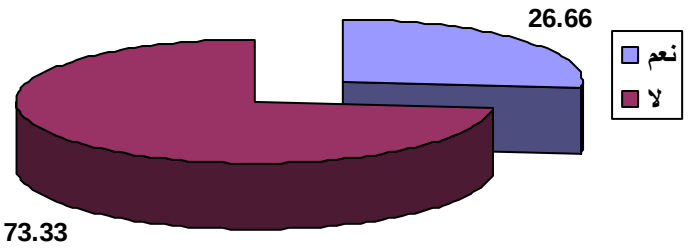
توتر العلاقات الإنسانية وعدم الثقة والاحترام ، وهذا من سمة النمط الديكتاتوري ، وهذا النوع من الأنماط يستخدم أساليب التهديد والتخويف .

السؤال رقم (10): هل تتأثر بالنقد الموجه إليك من طرف المدربين ؟

الغرض منه: معرفة نسبة تأثر الرئيس بالنقد الموجه إليه من طرف المدربين لكشف مدى تقبله وروحه الجماعية، أو نفوره من هذا الأمر ، مع العلم أن الإجابة في الخانة الأولى تعني أن رئيس الفريق دكتاتوري والإجابة في الخانة الثانية معناه انه ديمقراطي .

الإجابات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	04	11	15
النسبة المئوية	%26,66	%73,33	% 100

جدول رقم (16): يوضح مدى تأثر رئيس الفريق بالنقد الموجه له من طرف المدربين .



شكل رقم (13): يمثل النسب المئوية لمدى تأثر رئيس الفريق بالنقد الموجه له من طرف المدربين.

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (16):

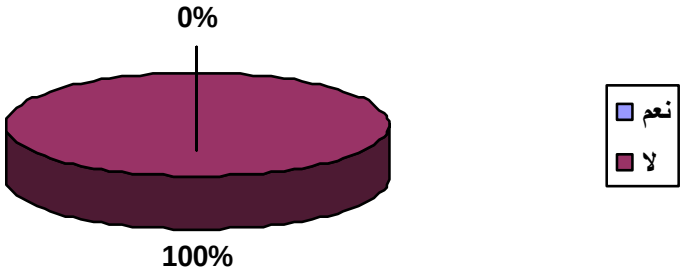
من خلال النتائج المتحصل عليها تبين لنا أن نسبة 73,33% من رؤساء الفرق أجابوا بأنهم لا يتأثرون بنقد المدربين ، وحسب رأيهم ذلك راجع إلى أحقية المرؤوسين في إعطاء آرائهم نحو الرؤساء وتقبلها سواء كانت ايجابية أو سلبية وهذا من سمة النمط الديمقراطي الذي يتسم بحرية التعبير وحرية إبداء الرأي كما عرف حسن معوض هذا الجانب في القيادة الديمقراطية :" هذا النوع من أنماط القيادة يسمح بالنقد الموجه سواء من الرئيس إلى المرؤوسين أو من المرؤوسين إلى الرئيس ، وهذا عكس النمط الديكتاتوري الذي عبرت عنه نسبة 26,66% .

السؤال رقم (11): هل تعتبر العلاقة التي تربطك بالمدربين علاقة كراهية ؟

الغرض منه: معرفة ما نوع العلاقة التي تربط رئيس الفريق بالمدربين . هل هي علاقة كراهية ؟ وذلك لمعرفة مدى فوضويته ، مع العلم أن الإجابة في الخانة الأولى تعني أن الرئيس فوضوي ، أما الإجابة في الخانة الثانية فتعني انه ديمقراطي .

الإجابات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	0	15	15
النسبة المئوية	%0	%100	% 100

جدول رقم (17): يبين مدى اعتبار رئيس الفريق أن العلاقة التي تربطه بالمدربين هي علاقة كراهية .



الشكل رقم (14) : يمثل النسب المئوية لمدى علاقة الكراهية التي تربط الرئيس بالمدربين .

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (17):

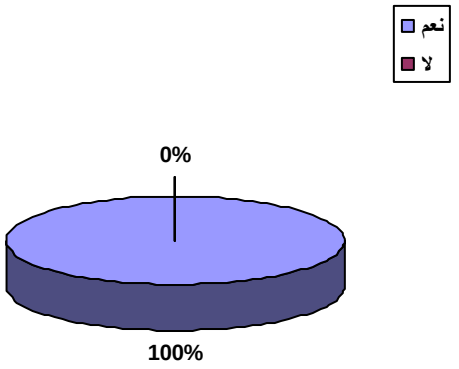
من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح لنا أن نسبة 100 % من رؤساء الفرق أجابوا على أنهم لا يكنون أي كراهية اتجاه مرؤوسيهم ، وبالأخص المدربين ولو كان الطرف الأخر يكنون لهم الكراهية وهذا من سمة النمط الديمقراطي أي انه يحترم العلاقات الانسانية ، وهذا ما اشار إليه محمد منير مرسي في تعريفه للقيادة الديمقراطية ، حيث يقول: "فهو يهتم بالناس ويحرص على إن يكون محترما ومحبوبا ، ويتجنب الصراع المكشوف وهو يتميز بالمرونة و الطيبة ، وتكون سعادته عندما يرى الآخرين سعداء .في حين عبرت نسبة 0 % من الرؤساء على أن العلاقة التي تربطهم بالمديرين هي علاقة كراهية ، لأنهم لا يهتمون بالعمل وبالتالي العمال الذين يحققون الإنتاج ، وعليه فهي نسبة منعدمة ، لان هذا من سمة النمط الحر المتساهل .

السؤال رقم (12) : هل تعتبر العلاقة التي تربطك بالطاقم الإداري علاقة إحترام ؟

الغرض منه : معرفة هل يعتبر الرئيس العلاقة الملموسة بينه وبين الموظفين و الإداريين للفريق هي علاقة إحترام وهذا لمعرفة مدى ديمقراطيته ، كما أن الإجابة في الخانة الأولى تعني أن الرئيس ديمقراطي ، أما الإجابة في الخانة الثانية فتعني أن الرئيس يتبع النمط الحر المتساهل (الفوضوي).

الإجابات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	15	0	15
النسبة المئوية	%100	%0	% 100

الجدول رقم (18): يوضح مدى إعتبار الرئيس للعلاقة التي تربطه بالطاقم الإداري هي علاقة احترام .



الشكل رقم (15) : يمثل النسب المئوية لمدى إعتبار الرئيس أن العلاقة التي تربطه بالطاقم الإداري هي علاقة إحترام .

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (18):

نلاحظ من خلال الجدول أن كل الرؤساء أجابوا بأن العلاقة التي تربطهم بالطاقم الإداري للفريق هي علاقة احترام بنسبة 100% وهذا راجع للحفاظ على مشاعر الموظفين الإداريين والحفاظ على كرامتهم والحب المتبادل .

ومن ثم الحصول على المشاركة الفعالة ، وهذا من سمات النمط الديمقراطي ، كما يقول عبد الحفيظ مقدم في كتابه أثر الخصائص الشخصية للرئيس في التسيير الوحيد لحد الصراعات والخلافات بين أفراد الجماعة بصورة فعالة، وتوفير جو يسوده المحبة والديمقراطية من وإلى الرؤساء .

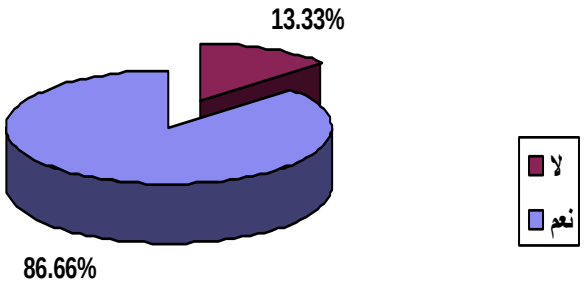
كما أجابت 0% من الرؤساء على أنه لا توجد علاقة إحترام بين الرئيس والطاقم الإداري للفريق وهذا من صفات النمط الحر المتساهل (الفوضوي).

السؤال رقم (13) : هل تعتبر العلاقة التي تربطك بالطاقم الإداري للفريق علاقة نفور ؟

الغـرض منـه : معرفـة هـل العلاقـة السـائدة بـين رئـيس الفريـق وبـاقي المـوظفين والمـدربين علاقـة نفـور أم لا لمعرفـة مـدى دكتاتوريتـه ، حيـث أن الإجابـة في الخانـة الأولى تعـني أن الـرئيس دكتـاتوري ، أمـا في الإجابـة في الخانة الثانية فتعني أنه ديمقراطي .

الإجابات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	02	13	15
النسبة المئوية	%13.33	%86.66	% 100

الجدول رقم (19):يبين مدى علاقة النفور التي تربط الرئيس بالطاقم الإداري للفريق .



الشكل رقم (16) : يمثل النسب المئوية لمدى علاقة النفور التي تربط الرئيس بالطاقم الإداري للفريق .

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (19):

يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة 86.66% من رؤساء الفرق أجابوا أن العلاقة بينهم وبين الطاقم الإداري للفريق ليست علاقة نفور .

وهذا ما يبن حرصهم على الاحترام وحسن العلاقات الإنسانية ، وهذا من سيمات النمط الديمقراطي ، وهذا ما بينه قول السيد الهواري في كتابه المدير الفعال في القرن 21 "لكي يكون المدير ديمقراطي وفعالا يجب عليه اجتناب النفور والكراهية والخوف اتجاه مرؤوسيه " .

في حين أجابت نسبة 13.33% بأن العلاقة بينهم وبين موظفيهم الإداريين هي علاقة نفور وهذا من ميزات النمط الديكتاتوري .

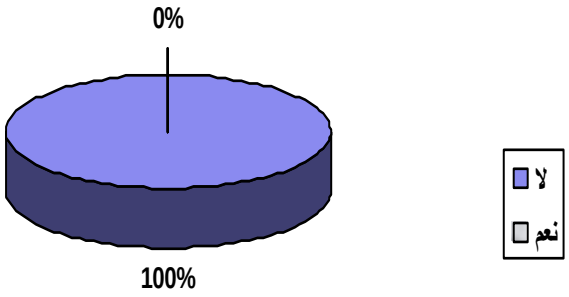
أي أن الإداريين والموظفين يجتنبون الرئيس ويخافونه ونفس الإحساس بالنسبة للرئيس إتجاه مرؤوسيه لأنه لا يتسامح معه إذا اخطاؤا .

السؤال رقم (14) : هل تعتبر العلاقة التي تربطك بالطاقم الإداري علاقة كراهية ؟

الغـرض منـه : معرفـة هـل العلاقـة السـائدة بـين رئـيس الفريـق وموظفيـه الإداريـين علاقـة كراهيـة لمعرفة مدى تساهله وفوضويته ، حيث أن الإجابة في الخانة الأولى تعني أن الرئيس ينتهج النمط الحر المتساهل، أما الإجابة في الخانة الثانية فتعني أنه ديمقراطي .

الإجابات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	0	15	15
النسبة المئوية	%0	% 100	% 100

الجدول رقم (20):يوضح مدى العلاقة التي تربط الرئيس بالطاقم الإداري للفريق أنها علاقة كراهية



الشكل رقم (17) : يمثل النسب المئوية لعلاقة الكراهية التي تربط الرئيس بالطاقم الإداري للفريق.

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (20):

يظهر لنا من خلال هذا الجدول أن كل رؤساء الفرق أجابوا بنسبة 100% بأن العلاقة التي تربطهم بالإداريين والموظفين ليست علاقة كراهية وهذا راجع لأن كل من الإداريين والمدربين يعملون بجد وأنهم يحترمون العلاقات الإنسانية وبالتالي تتحقق النظرية التي تقول :أن النمط الديمقراطي خال من صفة الكراهية والحقد على الموظفين والإداريين .

2- عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه للمدربين

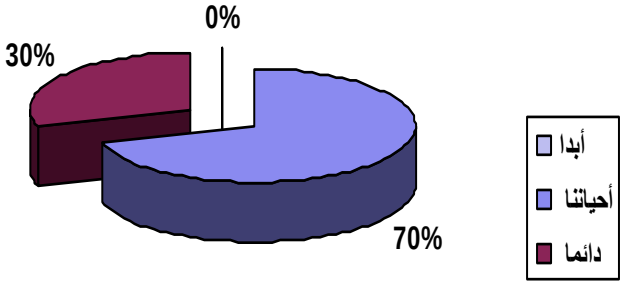
السؤال رقم (15) : هل يزور رئيس الفريق المدربين في أمكان عملهم ؟

الغرض منه : معرفة ما إذا كان رئيس الفريق يزور المدربين في أمكان عملهم ، دائما ، أحيانا أو أبدا مع العلم أن الإجابة في الخانة الأولى تعني أن الرئيس ديكتاتوري أما الإجابة في الخانة الثانية تعني النمط الديمقراطي أما الإجابة في الخانة الثالثة فتعني النمط الحر المتساهل (الفوضوي) .

الإجابات	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع
التكرارات	09	21	0	30
النسبة المئوية	%30	%70	%0	%100

الجدول رقم (21):يوضح زيارة رئيس الفريق للمدرسين في أماكن عملهم

.



الشكل رقم (18) : يمثل النسبة المئوية لزيارة رئيس الفريق المدربين في أماكن عملهم

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (21):

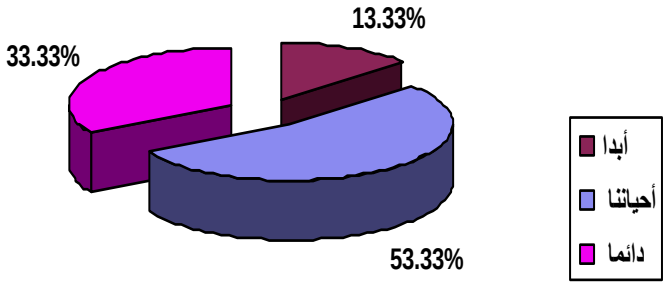
من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح لنا أن نسبة 70% من المدربين أجابوا أن رئيس الفريق يزور المدربين في مكان عملهم أحيانا ، أي انه لا يكثر من الزيارات حتى لا يسبب الملل للمدربين وهذا من سمة النمط الديمقراطي ، فالرئيس الذي ينتهج هذا النمط القيادي يعتمد على النظرية الحديثة التي تسمى (Y) حيث نجد في أحد بنودها أن الإنسان يرغب في العمل ويفضله على الفراغ ، ولهذا لا تتطلب الضرورة زيارة المدربين في أماكن عملهم بكثرة حتى لا يسبب لهم مللا وشعور بالضغط والمراقبة المفرطة في حين أجانب نسبة 30 % من المدربين على أن الرئيس يزور المدربين في أماكن عملهم دائما ، أي أنه مهتم أكثر من اللازم ولا يبالي بالعلاقات الإنسانية للمدربين وهذا من سمة النمط الديكتاتوري ، بينما أجابت نسبة 0% من المدربين على أن الرئيس لا يزور المدربين في أماكن عملهم أبدا ، وهذا يدل على أن الرئيس لا يبالي بالعمل وهذا من سمة النمط الفوضوي .

السؤال رقم (16): هل يتعبر رئيس الفريق كل المدربين مستشارين له ؟

الغرض من السؤال :معرفة ما إذا كان الرئيس يستشير المدربين في أمور العمل والإدارة فإذا كان ذلك دائما فهو حر متساهل وإذا كان أبدا فهو ديكتاتوري ، وإذا كان أحيانا فهو نمط ديمقراطي.

الإجابات	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع
التكرارات	10	16	04	30
النسبة المئوية	%33.33	%53.33	%13.33	%100

جدول رقم(22): يوضح مدى اعتبار الرئيس المدربين مستشارين له.



الشكل رقم (19): يمثل النسب المئوية لإعتبار الرئيس المدربين مستشارين له

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (22):

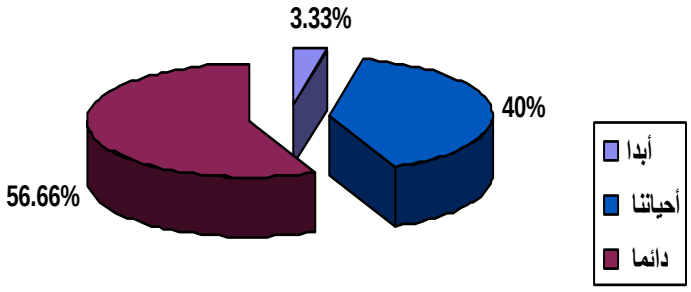
من خلال عرضنا لنتائج هذا الجدول تبين لنا أن نسبة 53.33% من المدربين أجابوا بأن رئيس الفريق يشاور أحيانا المدربين إذا تطلب الأمر ذلك كما أنه يشاور غيره ويخرج بقرارات ، وهذا من سمة الديمقراطي بينما أجابت 13.33%من المدربين على أن رئيس الفريق لا يشاور المدربين أبدا فالقرار يأتي من عنده فقط وهذا من سمة النمط الديكتاتوري ، وهذا النمط من القيادة تؤكده النظرية التقليدية التي تسمى بنظرية (X) حيث جاء في أحد بنوده أن الإنسان يفضل دائما أن يجد شخص آخر (قائد) يقوده ويرشده للعمل بطبعه كسول ولا يحب العمل في حين أجابة 33.33 % من المدربين على أن رئيس الفريق يعتبر المدربين مستشارين له دائما ، فهو يشاورهم في كل صغيرة وكبيرة وهذا من سمة النمط الحر المتساهل.

السؤال رقم (17): هل يشارك رئيس الفريق المدربين في حل المشاكل التي تواجههم ؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى مشاركة رئيس الفريق المدربين في حل المشاكل التي تواجههم فإذا كانت دائما فهو ينتهج النمط الحر المتساهل وإذا كان احيانا فهو ينتهج النمط الديمقراطي ، وأما إذا كان أبدا فهو ينتهج النمط الديكتاتوري .

الإجابات	دائما	أحياننا	أبدا	المجموع
التكرارات	17	12	1	30
النسبة المئوية	%56.66	%40	%3.33	%100

جدول رقم (23): يوضح مدى مشاركة الرئيس المدربين في حل المشاكل التي تواجهه .



الشكل رقم (20) : يمثل النسبة المئوية لمشاركة الرئيس المدربين في حل مشاكلهم

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (23):

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح لنا أن نسبة 56.66% عبروا على أن الرئيس يشارك دائما المدربين في حل مشاكلهم سواء البسيطة منها أو المعقدة، وهذا ما يدل أن الرئيس يهتم إهتماما مفرطا بالعلاقات الإنسانية على حساب تحقيق أهداف العمل ، وهذا من سمة النمط الحر المتساهل (الفوضوي) وهذا ما أشار إليه إسماعيل حجي "في تعريفه للقيادة الحرة : يقول القائد هنا سلبي لا أثر لوجده ، وللأفراد أن يعملوا ما يريدون دون أي تدخل من القائد ، في حين عبرت نسبة 40% على أن الرئيس يشاركه أحيانًا في حل مشاكلهم ، أي انه يتدخل في حل المشاكل الصعبة فقط وهذا من سمة النمط الديمقراطي .

في حين عبرت نسبة 3.33%من المدربين بأن الرئيس لا يشارك المدربين في حل مشاكلهم أبدا حتى في المشاكل المعقدة ، وهذا من سمة النمط الديكتاتوري .

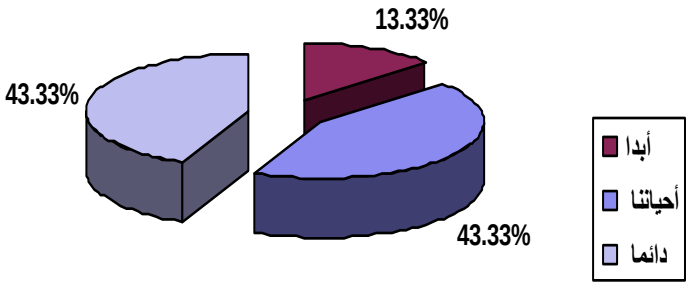
السؤال رقم (18): هل يتخذ رئيس الفريق مبدأ المشاركة الجماعية في إتخاذ القرار؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان الرئيس يطبق مبدأ المشاركة الجماعية في إتخاذ القرار مع العلم أن الإجابة في الخانة الأولى تعني أن الرئيس فوضوي ، والإجابة في الخانة الثانية تعني أنه ديمقراطي أما في الإجابة في الخانة الثالثة تعني أن الرئيس يتسم بالنمط الديكتاتوري

الإجابات	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع
التكرارات	13	13	4	30
النسبة المئوية	%43.33	%43.33	%13.33	%100

جدول رقم (24): يوضح مدى تطبيق الرئيس مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار

.



الشكل رقم (21) : يمثل النسبة المئوية لمدى تطبيق الرئيس لمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (24):

تبين نتائج الجدول أن الرئيس أحيانا ما يطبق مبدأ المشاركة الجماعية في إتخاذ القرار وهذا ما عبرت عليه نسبة 43.33% من المدربين لأن تطبيق مبدأ المشاركة الجماعية في القرارات البسيطة منها والمعقدة قد يسبب تأخرا في سير العمل ولهذا تطبق المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات إلا إذا دعت الضرورة لذلك وهذا من سمات النمط القيادي الديمقراطي ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الديمقراطية أنها تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة والمشاركة وتفويض السلطة ...الخ.

في حين عبرت نسبة 13.33% على أن الرئيس لا يطبق مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار أبدا ، بل يتخذ القرار لوحده ، وما على المدربين إلى التنفيذ وهذا من سمات النمط القيادي الديكتاتوري .

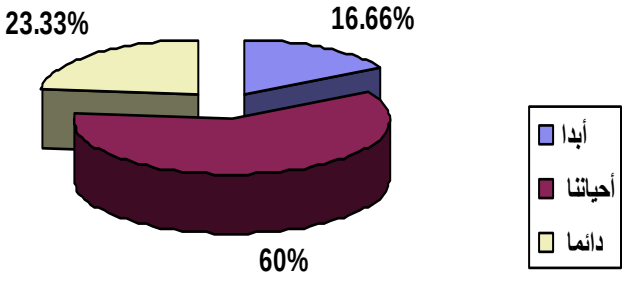
بينما عبرت نسبة 43.33% من المدربين على أن الرئيس يشارك المدربين في اتخاذ القرارات دائما في أعقد الأمور وأبسطها وهذا ما يسبب تأخرا في الخروج بقرار موحد وبالتالي تتأخر في إنجاز العمل ، وهذا من سمات النمط الحر المتساهل .

السؤال رقم (19): هل يتقبل رئيس الفريق نقد المدربين ؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى تقبل الرئيس لنقد المدربين إذا كان دائما يعني النمط الحر المتساهل ، أحيانا النمط الديمقراطي، وإذا كان أبدا فيعني أن النمط دكتاتوري

الإجابات	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع
التكرارات	07	18	5	30
النسبة المئوية	%23.33	%60	%16.66	%100

جدول رقم (25): يوضح مدى تقبل الرئيس لنقد المدربين



الشكل رقم (22) : يمثل النسبة المئوية لمدى تقبل الرئيس لنقد المدربين .

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (25):

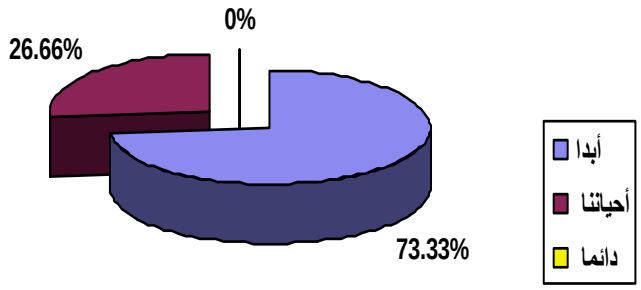
يبين هذا الجدول أن نسبة 60% من المدربين يرون أن الرئيس يتقبل نقد المدربين أحيانا ، وهذا يدل على أن الرئيس غير متعصب وغير متشدد ، وهذا من سمات النمط الديموقراطي ، في حين عبرت نسبة 23.33% من المدربين على أن الرئيس يتقبل دائما نقد المدربين له ، وهذا يدل على أن الرئيس عديم الرأي وهذا من سمات النمط الحر المتساهل ، في حين عبرت نسبة 16.66% من المدربين على أن الرئيس لا يتقبل نقد المدربين له أبدا ، وهذا يدل على تعصبه ، وفي اعتباره دائما رأيه هو الصواب وهذا من سمات النمط القيادي الدكتاتوري وهذا ما يتوافق مع تعريف محمد منير مرسي للقيادة الدكتاتورية حيث يقول :"رجل القيادة الأتقراطي او التسلطي يريدوا من الآخرين عمل الأشياء وفق طريقته الخاصة ".

السؤال رقم (20): هل يعطي الرئيس الأوامر دون إعطاء الفرصة لإبداء الرأي ؟

الغرض من السؤال:معرفة مدى إعطاء الرئيس الأوامر دون إعطاء الفرصة لإبداء الرأي مع العلم ان الإجابة في الخانة الأولى تعني أن الرئيس دكتاتوري ، والإجابة في الخانة الثانية تعني أن الرئيس ديمقراطي ، أما الإجابة في الخانة الثالثة فتعني أن الرئيس فوضوي .

الإجابات	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع
التكرارات	0	8	22	30
النسبة المئوية	%0	%26.66	%73.33	%100

جدول رقم (26): يوضح مدى إعطاء الرئيس للأوامر دون إعطاء مرؤوسيه الفرصة لإبداء الرأي.



الشكل رقم (23): يمثل النسب المؤوية لمدى إعطاء الرئيس للأوامر دون إعطاء الفرصة لإبداء الرأي .

عرض وتحليل النتائج للجدول رقم (26):

من خلال عرضنا لنتائج الجدول ظهر لنا أن نسبة 26.66% من المدربين أجابت بأن الرئيس أحيانا يعطي الأوامر دون إعطاء مرؤوسيه الفرصة لإبداء الرأي ، وهذا إذ لاحظ أن بعض الأوامر لا بد من تطبيقها برضى المرؤوسين ، أو بغير رضاهم خاصة إذا كانت هذه القرارات مفيدة للعمل والعاملين على السواء وهذا سمات النمط الديمقراطي .

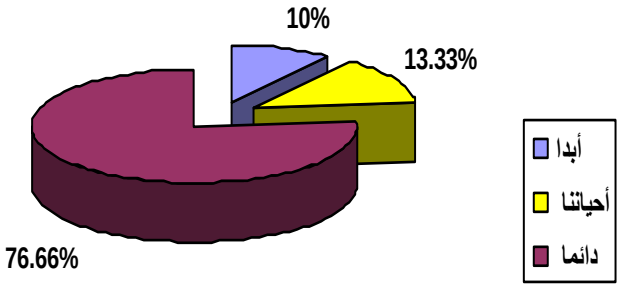
في حين أجابت نسبة 73.33% من المدربين أن الرئيس لا يعطي الأوامر دون إعطاء مرؤوسيه إبداء الرأي أبدا وهذا قد يسبب تعارض في الأفكار ، وقد لا تلقى أوامره تنفيذا ، وهذا ما يتسم به النمط الحر المتساهل ، في حين أشارت نسبة 0% من المدربين من الرئيس دائما يعطي الأوامر دون إعطاء مرؤوسيه الفرصة لإبداء الرأي وهذا ما يتوافق مع النمط الديكتاتوري .

السؤال رقم (21): هل يبدي رئيسك إهتماما بالعمل وتحقيق الأهداف المسطرة؟

الغرض منه:معرفة مدى اهتمام الرئيس بالعمل وتحقيق الأهداف المسطرة ، هل يكون ذلك دائما أحيانا ، أبدا ، مع العلم أن الإجابة في الخانة الأولى تشير أن الرئيس يتبع النمط الدكتاتوري ، والإجابة في الخانة الثانية تشير إلى النمط الديمقراطي ، أما الإجابة في الخانة الثالثة فتشير إلى النمط الفوضوي .

الإجابات	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع
التكرارات	23	04	03	30
النسبة المئوية	%76.66	%13.33	%10	%100

جدول رقم (27):يوضح مدى إهتمام الرئيس بالعمل وتحقيق الأهداف المسطرة وترك شؤون العاملين.



الشكل رقم (24): يمثل النسب المئوية لمدى إهتمام الرئيس بالعمل وتحقيق الأهداف المسطرة

عرض وتحليل النتائج للجدول رقم (27):

توضح لنا نتائج الجدول أن نسبة 13.33% من المدربين أجابوا أن رئيس الفريق أحيانا يبدي إهتمامه بالعمل وتحقيق الأهداف المسطرة وأحيانا أخرى يبدي اهتمامه بالعاملين ، أي أنه مهتم بالعمل والعاملين على السواء وهذا من سمات النمط الديمقراطي .

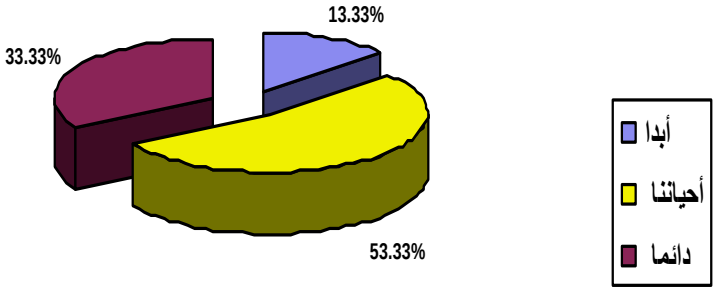
في حين أن نسبة 76.66% من المدربين أجابوا بأن الرئيس دائما يبدي اهتمامه بالعمل لتحقيق الأهداف المسطرة فقط ، ولا يهتم بشؤون العاملين معه على الإطلاق وهذا من سمات النمط الديكتاتوري ، بينما أجابت نسبة 10% من المدربين على أن الرئيس لا يبدي الاهتمام بالعمل وتحقيق أهدافه المسطرة إطلاقا فهمه الوحيد والاهتمام بنفسه وبالعاملين فقط ، وهذا ما نجده في النمط الحر المتساهل فيركز هذا النمط من القيادة على تحقيق أهداف الجماعة وكسب رضاهم على حساب تحقيق العمل والواجبات المطلوبة ، أي انه نمط سائب متساهل يعتبر الديمقراطية حرية مطلقة بدون ضوابط .

السؤال رقم (22): هل تلاحظ أن جل الاجتماعات التي يعقدها الرئيس معكم تخرج بقرارات ؟

الغرض من السؤال :معرفة مدى خروج الاجتماعات التي يعقدها الرئيس مع مرؤوسيه من المدربين بقرارات وهل يكون ذلك دائما ، أبدا ، أحيانا فالإجابة في الخانة الأولى تعني أن الرئيس يتبع النمط الديكتاتوري وفي الخانة الثانية ديمقراطي وفي الخانة الثالثة حر متساهل .

الإجابات	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع
التكرارات	10	16	04	30
النسبة المئوية	%33.33	%53.33	%13.33	%100

جدول رقم (28):يوضح مدى خروج الاجتماعات التي يعقدها الرئيس مع المدربين بقرارات



الشكل رقم (25): يمثل النسب المئوية لمدى خروج الاجتماعات التي يعقدها الرئيس مع المدربين بقرارات

عرض وتحليل النتائج للجدول رقم (28):

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 53.3% من المدربين أجابوا أن الاجتماعات التي يعقدونها مع الرئيس أحيانا تخرج بقرارات وأحيانا عكس ذلك، وهذا ما يدل على أن الرئيس لا يحترم أراء المرؤوسين إلى درجة أنه في بعض الأحيان لا يخرج بقرارات نهائية وأحيانا يتخذ موقفا ويخرج بقرار نهائي ، وهذا من سمات النمط الديمقراطي .

في حين عبرت نسبة 13.33% من المدربين أجابوا على أن جل الاجتماعات التي يعقدونها مع الرئيس لا تخرج بقرار نهائي أبدا وهذا يدل أن الرئيس على أن الرئيس يمنح الحرية المطلقة للمرؤوسين في إبداء أرائهم ونتيجة احترامه المفرط لمرؤوسيه تجعله لا يخرج بقرار نهائي وهذا من سمات النمط الحر المتساهل .

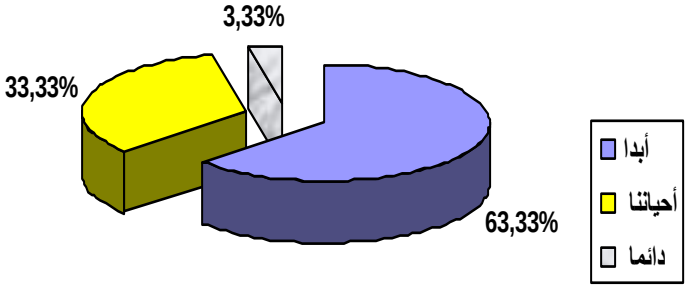
بينما أجابت نسبة 33.33% من المدربين على أن الرئيس يخرج دائما بقرار نهائي في اجتماعه معهم ، وهذا ما يدل على أن الرئيس لا يحترم آراء المرؤوسين ويتناقش و يتشاور ثم يطبق في اجتماع آخر بل يأتي بالقرار ويفرضه على الجميع غصبا عنهم ، وهذا من سمة النمط الديكتاتوري.

السؤال رقم (23) :هل يترك رئيس الفريق مسؤولياته لغيره من المدربين؟

الغرض منه:معرفة مدى ترك الرئيس لمسؤولياته لغيره من المدربين والإداريين ، وهل يكون ذلك دائما ،أحيانا ،أبدا ، مع العلم أن الإجابة في الخانة الأولى تشير إلى النمط الحر المتساهل والإجابة في الخانة الثانية تعني النمط الديمقراطي أما الإجابة في الخانة الثالثة فتعني أنه النمط الديكتاتوري .

الإجابات	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع
التكرارات	01	10	19	30
النسبة المئوية	%3.33	%33.33	%63.33	%100

الجدول رقم(29): يوضح مدى ترك الرئيس مسؤولياته لغيره من المدربين و الإداريين .



شكل رقم (26)يمثل النسب المئوية لمدى ترك الرئيس مسؤولياته لغيره من الإداريين والمدربين

عرض وتحليل النتائج الجدول رقم (29):

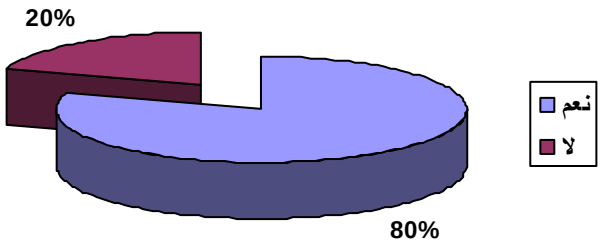
توضح نتائج هذا الجدول أن نسبة 33.33% من المدربين أجابوا بان الرئيس أحيانا يمنح مسؤولياته لغيره من المدربين والإداريين ، وهذا يدل على أن الرئيس يشق في مرؤوسيه وهذا من سمات النمط الديمقراطي، في حين أجابت نسبة 63.33% من المدربين على أن الرئيس لا يمنح من مسؤولياته لغيره من المدربين والإداريين وهذا راجع لعدم ثقته بهم وهذا من سمات النمط الأتوقراطي (الدكتاتوري) ، في حين أجابت نسبة 3.33% من المدربين على أن الرئيس يترك دائما مسؤولياته لغيره من الإداريين والمدربين ولا يهمه موكله إن كان قادرا على المسؤولية أم لا ، وهذا من خصائص النمط الحر المتساهل (الفوضوي).

السؤال رقم (24) :هل يتدخل الرئيس في تفاصيل التدريب؟

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

الإجابات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	06	24	30
النسب المئوية	%20	%80	%100

الجدول رقم(30): يوضح مدى تدخل الرئيس في تفاصيل التدريب



شكل رقم (27)مثل النسب المئوية لمدى تدخل الرئيس في تفاصيل التدريب

عرض وتحليل النتائج الجدول رقم (30):

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 80% من المدربين أجابوا بأن الرئيس لا يتدخل تفاصيل التدريب وهذا من سمات النمط الديمقراطي لأن من خصائصه أنه لا يتدخل في الأمور الدقيقة ، بل يحاول أن يساعد ويرشد ويوجه ، ويترك الأمور الأخرى لذوي الإختصاص ، بينما عبرت نسبة 20% من المدربين على أن الرئيس أن يتدخل في تفاصيل التدريب ويتدخل في كل صغيرة وكبيرة .

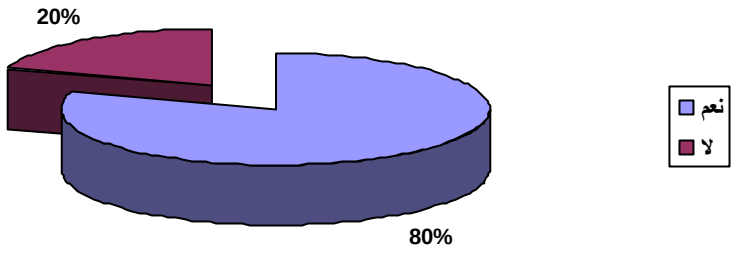
في حين القائد الكفء هو الذي يقوم بتحريك الآخرين في أداء العمل أما الرئيس الذي يحاول أن يقوم بنفسه بكل الأعمال والذي يتدخل في الأمور البسيطة والمعقدة فذلك من سمات النمط الدكتاتوري فهو يركز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على طاعة مرؤوسيه له .

السؤال رقم (25) :هل تقوم العلاقة بينك وبين رئيس الفريق على الثقة ؟

الغرض من السؤال :معرفة ما إذا كان المدربين يشعرون بالثقة اتجاه رؤسائهم أم لا لتوضيح أي الأنماط يتصف بها هذا الرئيس .

الإجابات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	24	06	30
النسب المئوية	%80	%20	%100

الجدول رقم(31) :يوضح مدى شعور المدربين بالثقة نحو رؤسائهم



شكل رقم (28)يمثل النسب المئوية لمدى شعور المدربين بالثقة نحو رؤسائهم

عرض وتحليل النتائج الجدول رقم (30)

توضح لنا نتائج هذا الجدول أن أغلب المدربين أجابوا بأنهم يثقون برؤسائهم وهذا ما عبرت عنهم نسبة 80% من المدربين ، فالرئيس هنا يثق بمدربيه والمدربين يثقون برئيسهم .وإذا كان هناك معرفة جيدة و علاقة سليمة وهذا ما نجده في النمط الديمقراطي .

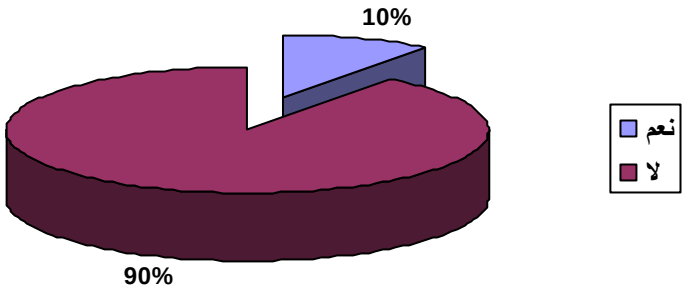
بنما نجد أن نسبة 20% من المدربين أجابوا بان الرئيس لا يثق بالمدربين والإداريين وهذا من سمة الرئيس الدكتاتوري ويتبع هذا الرئيس الاوتقراطي أسلوب الإشراف المحكم على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم بل إنه دائم الشك فيهم غير مدرك لما يترتب على ذلك من إثارة روح القلق والتوتر في نفوسهم .

السؤال رقم (26) :هل ينسب الرئيس كل عمل ناجح في الفريق لنفسه دون المدربين والموظفين ؟

الغرض من السؤال :معرفة ما إذا كان الرئيس ينسب كل عمل ناجح لنفسه أم لا لمعرفة نمطه القيادي مع العلم أن الإجابة بنعم تشير إلى النمط الديكتاتوري والإجابة بلا تشير إلى النمط الديموقراطي .

الإجابات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	03	27	30
النسب المئوية	%10	%90	%100

الجدول رقم(32) : يوضح مدى نسب الرئيس كل عمل ناجح في الفريق لنفسه دون غيره



شكل رقم (29)يمثل مدى نسب الرئيس كل عمل ناجح في الفريق لنفسه دون غيره.

عرض وتحليل النتائج الجدول رقم (32):

من خلال هذا الجدول أن معظم المدربين يرون أن الرئيس لا ينسب كل عمل ناجح لنفسه دون غيره ، وهذا ماعبرت عنه نسبة 90% من مدربين وهذا يدل على النمط الذي يعمل به الرئيس هو النمط الديمقراطي ، في حين أجابت نسبة 10% من المدربين على أن الرئيس ينسب كل عمل ناجح في الفريق لنفسه دون العاملين وينسب لهم العمل غير الناجح ويتهمهم بالقصور وهذا مايتسم به النمط الدكتاتوري .

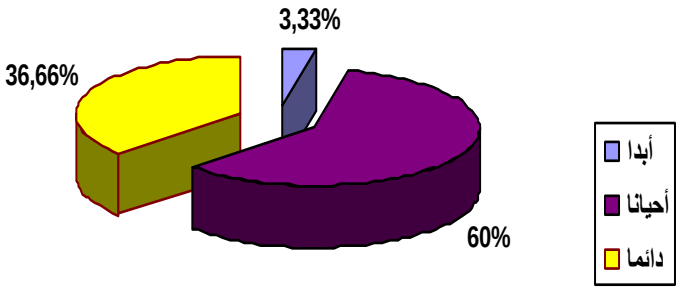
السؤال رقم (27) :هل يحترم الرئيس مواقيت عمله ؟

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

فالإجابة في الخانة الأولى تعني أن النمط دكتاتوري وفي الخانة الثانية أن النمط ديمقراطي أما الإجابة في الخانة الثالثة فتعني أن النمط فوضوي .

الإجابات	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع
التكرارات	11	18	1	30
النسبة المئوية	%36.66	%60	%3.33	%100

الجدول رقم(33) : يوضح مدى نسب الرئيس كل عمل ناجح في الفريق لنفسه دون غيره



شكل رقم (30)يمثل النسب المئوية لمدى احترام الرئيس لمواقيت عمله

عرض وتحليل لنتائج الجدول رقم (33):

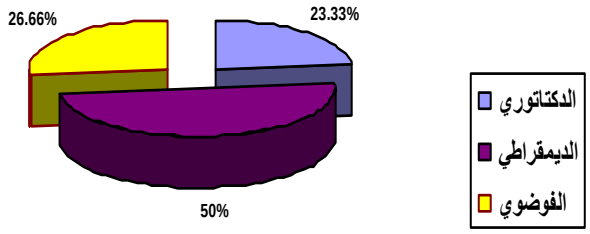
يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 60% أجابوا بان الرئيس يحترم أحيانا أوقات العمل ولكن هذا لا يمنعه أن يقضي حاجاته ويترك الفريق وحده وهذا يدل أن الرئيس إنساني مع نفسه ومع غيره وهذا من مميزات النمط الديمقراطي في حين أجابت 36.66% من المدربين على أن الرئيس دائما حريص على أوقات العمل و لا يترك الفريق لوحده مهما كانت الظروف لأنه يهتم بالفريق وبالعمل أكثر وهذا من سمات النمط الدكتاتوري ، بينما أجابت نسبة 3.33 % من المدربين أنه لا يحترس أبدا على أوقات العمل فهو مؤمن بأن الفريق يسير نفسه بنفسه وهذا ما نجده بالنمط الفوضوي .

السؤال رقم (28) :ما هو في رأيك النمط السائد في فريقك؟

الغرض من السؤال :معرفة أي الأنماط الأكثر رواجا في الفرق الرياضية ، الدكتاتوري أو الديمقراطي أم الفوضوي .ومعرفة مدى صحة فرضياتنا .

الإجابات	الفوضوي	الديمقراطي	الدكتاتوري	المجموع
التكرارات	08	15	07	30
النسبة المئوية	%26.66	%50	%23.33	%100

الجدول رقم(34) : يوضح النمط القيادي السائد في الفرق



شكل رقم (31)يمثل النسب المئوية للنمط القيادي السائد في الفرق الرياضية

عرض وتحليل لنتائج الجدول رقم (34):

من خلال عرضنا لهذا الجدول يتبن لنا أن نسبة 50% من المدربين أجابوا بأن النمط السائد في فرقهم هو النمط الديمقراطي ، في حين أجابت نسبة 26.66% بان النمط السائد في فرقهم هو النمط الفوضوي .بينما أجابت نسبة 23.33% بأن النمط السائد في فرقهم هو الديكتاتوري .وهذا يعني أن النمط الديمقراطي هو الأكثر ممارسة في الفرق الرياضية يليه الفوضوي بنسبة أقل من النمط الديمقراطي ، ثم النمط الدكتاتوري بنسبة أقل من الديمقراطي والفوضوي .

مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

مناقشة الفرضية الأولى:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيانات التي قمنا بها ، والتي وزعت على بعض رؤساء فرق كرة القدم وأيضا على مجموعة من المدربين ، تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا وانطلاقا من خلال الفرضية الأولى التي تقول بان النمط القيادي الأكثر استعمالا من طرف رؤساء الفرق هو النمط الديمقراطي، ومن خلال الجدولين (09-32)، يتبين لنا فعلا أن النمط الديمقراطي يعد النمط الشائع والأكثر إستعمالا من طرف رؤساء الفرق لأنه عند حسابنا للنسب المئوية للإجابات وجدنا أن نسبة 60% تؤيد النمط الديمقراطي باعتباره أكثر إيجابا لقيادة الفرق الرياضية .

وكذلك عند حساب نتائج الجدول رقم (32) الذي تناولنا فيه السؤال المطروح وهو : ما هو في رأيك النمط السائد في فريك ؟ وجدنا أن نسبة 50% أجابت أن النمط الديمقراطي هو السائد في فرقهم ولهذا نقول بأن الفرضية الأولى قد تحققت.

مناقشة الفرضية الثانية :

من خلال الجدولين (19-22) يتبن لنا أن النمط الأكثر شيوعا وممارسة من طرف رؤوسا الفرق والذي يأتي وراء النمط الديمقراطي هو النمط الفوضوي لأن نسبة 33.33% من المدربين أجابوا بأن رئيس الفريق لا يعتبر المدربين مستشارين له دائما ، كما أن نسبة 23.33% من المدربين أجابوا على أن الرئيس يتقبل نقد المدربين له دائما وهذه من سمات النمط الفوضوي وهذه النسب تلي النسب المعبرة عن النمط الديمقراطي .

وعليه فإن الفرضية الثانية التي تقول بان النمط الاتوقراطي (الدكتاتوري) يلي النمط الديمقراطي لم تتحقق.

مناقشة الفرضية الثالثة والرابعة:

من خلال الجدول رقم (09) وجدنا أن نسبة 60% من رؤساء الفرق أجابوا بان النمط الديمقراطي هو النمط الإيجابي للتسيير الحسن للفريق ، وهذا نظرا لما قاله "حليم المنيري وعصام بدوي :" أن القيادة الديمقراطية من أفضل الأساليب القيادية الهادفة إلى رفع الكفاية الإنتاجية للتنظيمات الإدارية وهذا ما يتوافق ويتناسب مع الفرضية الثالثة التي تقول أن استعمال النمط الديمقراطي يؤدي إلى زيادة فاعلية الأداء لدى الفريق ،في حين أجابت نسبة 20% من رؤساء الفرق بان النمط الفوضوي هو الأنسب لإدارة الفرق وهي نسبة قليلة مقارنة بالنسبة المعبرة على النمط الديمقراطي وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية الرابعة التي تقول بأن استعمال النمط الفوضوي يؤدي إلى التقليل من فاعلية الأداء .

ومما سبق التطرق إليه في الجانب النظري ، ومن خلال النتائج المتحصل عليها اتضح لنا أن النمط القيادي الممارس من طرف رؤساء الفرق هو النمط الديمقراطي يليه النمط الفوضوي ، ثم يليه النمط الأوتوقراطي (الدكتاتوري)، وهذا ما أثبتته دراستنا التي كشفت عن نسبة 50% من رؤساء الفرق أنهم ينتهجون النمط

الديمقراطي كونه يهتم إهتماما عاليا بالعمل وتحقيق أهدافه وكشفت نسبة 26.66% على أن النمط الحر المتساهل (الفوضوي) هو المتبع وهذا راجع لتحقيق أهداف الجماعة وكسب رضاهم على حساب تحقيق أهداف العمل والواجبات المطلوبة وباعتباره أن الديمقراطية حرية مطلقة بدون ضوابط .

في حين كشفت نسبة 23.33% على أن النمط المتبع هو النمط الأوتوقراطي ويتمثل بالإنفراد بالرأي وإتخاذ القرارات وتأثر العلاقة بينهم وبين مرؤوسيهم .

خلاصة

من المؤكد أن القيادة تختلف باختلاف أشكالها فمنها القيادة الجماعية والإدارية والتربوية ومنها القيادة الرياضية ، وليست العملية القيادية دائما ناجحة، فنهاك عوامل تؤدي إلى نجاحها ومن أسباب ارتقائها التدريب عليها وإتباع الصفات الواجب توافرها لكي تكون القيادة فعالة وناجحة في أي فريق .

حيث توصلنا من خلال هذه الدراسة الميدانية والتي اعتمدنا فيها على المنهج الوصفي من خلال استخدام الاستبيانات والتحليل الإحصائي ، تبين لنا بكل وضوح أن النمط القيادي الذي يمارسه رؤساء فرق كرة القدم هو النمط الديمقراطي ، الذي بدوره يهتم ببعدي العمل والعلاقات الإنسانية .

وهذا ما أثبته بالخصوص الجواب على السؤال الأخير من الاستبيان (سؤال رقم 28) والذي أكد لنا الفرضيات المطروحة والمتناولة في الدراسة .

خاتمة

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

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

وفي الأخير يمكن القول أن النمط الديمقراطي يبقى النمط الوحيد الذي يمكن إنتهاجه في أغلب الأحيان لكونه يهتم بالعلاقات الإنسانية ، كما أنه على تحقيق أهدافه أيضا .

ورغم النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة إلى أننا نعتبرها مجرد محاولة منا لتناول هذه الظاهرة الرياضية من أجل التوجيه الأنظار غليها ولا يمكن الجزم على أن هذه النتائج المتحصل عليها ترقى إلى مستوى التعليم بدعوى الدقة العلمية وذلك لأن القيادة سلوك معقد بتعقيد شخصية القائد نفسه، ولهذا يصعب على الحصول على نتائج علمية دقيقة وما هذا الموضوع إلى نقطة انطلاق لذوي المستويات العليا للتعمق فيه أكثر .

اقتراحات وتوصيات

انطلاقا من هذه الدراسة يمكننا تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التالية :

– ضرورة إتباع أسلوب قيادي محدد تقوم عليه قيادة كل فريق رياضي وبالتحديد الأسلوب القيادي الديمقراطي، باعتباره أقرب الأساليب إلى تحقيق الأهداف المطلوبة .

– ضرورة وجود تدريبات قيادية يقوم عليها العمل القيادي في الفرق وذلك لضمان قيادة ناجحة وفعالة .

– الاهتمام بتطوير الهيكل التنظيمي وأساليب القيادة داخل الفرق الرياضية .

– ضرورة تكييف وتطوير الآليات والمعايير التي تختار على أساسها قيادات الفرق الرياضية .

– أن تقدم القيادات الحالية القدوة والمثل الأعلى من خلال الاستقامة في التعامل مع الآخرين .

– ضرورة أن يكون القائد الرياضي إستراتيجيا يمتلك رؤية واضحة عن المستقبل .

– من الضروري لقيادة الفريق الرياضي أن تكون على إدراك ومعرفة بكيفية إدارة الأشكال المختلفة في سلوكيات الأفراد.

– ضرورة وضع هياكل تهتم بتكوين الإطارات في مجال القيادة الرياضية.

صعوبات البحث

من الطبيعي أن تعترض طريق الباحث المبتدئ العديد من الصعوبات نورد أهمها في النقاط التالية:

– قلة المراجع التي تطرقت لمحور القيادة الرياضية وما يتعلق بها .

– صعوبة الحصول على المعلومات من مقر الفرق الرياضية رغم التأكيد على أن المعلومات سرية وتخدم البحث العلمي .

– صعوبة الاتصال ببعض الفرق وذلك بحجج غير مقنعة .

– تحفظ بعض المدربين على الإجابة عن الأسئلة الموجهة إليهم .

– محدودية المستوى التعليمي لبعض المدربين ورؤساء الفرق مما أدى إلى صعوبة فهمهم للإشكال المطروح.

– عدم وجود بعض الفرضيات والإشكاليات الجزئية في مضمون الدراسات السابقة والمشابهة التي تطرقنا إليها في هذه الدراسة.

قائمة المراجع

1- إبراهيم عبد الحميد المليجي : تنظيم المجتمع المعاصر ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية،2003.

2- أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي ، .1998

3- أحمد عزت راجع : علم النفس الصناعي،دار النهضة العربية ، بيروت ،.1985

4- أ.أنسكورج وسكوبلر:علم النفس الإجتماعي التجريبي ،ترجمة عبد الحميد صفوان إبراهيم ،عادة شؤون المكاتب،ط1،الرياض،1993.

5- إبراهيم علام :كأس العالم لكرة القدم ،الدار العمومية للطباعة والنشر ،1960،العدد 89.

6- الزوبعي :مناهج في التربية ،ج1 ،مطبعة العاني ،بغداد ،1974.

7- السيد صبحي :تصرفات سلوكية ،ط 2،مكتبة إبراهيم حلبي ،المدينة المنورة ،1988.

9- بوجلال مصطفى :محاضرات مقياس المنهجية ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية،قسم العلوم التجارية ،السنة الثالثة ،السنة الدراسية ،2004-2005.

10- جمال الدين لعيسات : السلوك التنظيمي وتطوير الإدارة ،دار الطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر2002.

11- جمال صافي :كرة القدم ،وحدة الجزائر gamma،1983.

12- حليم المنيري و عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي ، ج1، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، 1992.

13- حسن إبراهيم وعبد العاطي أحمد الصياد : البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضى الوظيفي ، مجلة رسالة الخليج ،العدد 80 ، 1993.

14- حسن شلتوت وحسن معوض : التنظيم في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي ، القاهرة .

15- حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي ،عالم الكتب ،ط5، السعودية ،بدون سنة نشر.

16-حسن شحاة سعفان : أسس علم الاجتماع ، دار النهضة العربية ، ط10، 1975- 1976.

17- حنفي محمود مختار : المدير الفني لكرة القدم ، مركز الكتاب للنشر .

18- خير الدين علي عويسي وعصام الهلالي : الاجتماع الرياضي ،دار الفكر العربي، ط1 ، 1997.

19-خير الدين علي عويس :دليل البحث العلمي ،دار الفكر العربي ،القاهرة ،1997.

20- خليل ميخائيل معوض : قدرات وسمات الموهوبين ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 2000.

21- سهلية عباس : القيادة الإبتكارية و الأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2004 .

22- سلوى عثمان الصديقي وآخرون : مناهج الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي ورعاية الشباب ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2002 .

23- شوقي طريف : السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب ،القاهرة ، 1993 .

24 . - شعبان علي السيستي : علم النفس أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق ،الإسكندرية .

25- طارق عبد الحميد البدري : الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1، عمان ،2001 .
26- عبد الرحمان محمد عيسوي:دراسات علم النفس الاجتماعي ،دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت،1974 .
27-عبد العلي الجسماني : علم النفس الاجتماعي والتربوي ، دار النهضة العربية للعلوم،ط،1لبنان،1994.
28- عبد الفتاح حسن :مبادئ الإدارة العامة ،دار النهضة العربية ، القاهرة ،.1976
29-عادل أحمد الأستول :علم النفس الإجتماعي ،مكتبة الأنجلومصرية ،القاهرة ،1987.
30- فؤاد إفرام البستاني: منجد الطلاب ، معاجم دار المشرف، ط45 ، بيروت .
31- فؤاد حيدر : علم النفس الاجتماعي،دراسات نظرية وتطبيقية ،دار الفكر العربي ،ط1،بيروت ،.1994
32- فكري حسن ريان : التدريس ،عالم الكتب ، القاهرة ،1993.
33-فضيل رشيد عباس الدليمي ولحمر عبد الحق : كرة القدم ،المدرسة العليا لأساتذة التربية البدنية والرياضية ،ط14،مستغانم ،1997.
34- عمار بوحوش ومحمد محمود الذنيبات : مناهج البحث العملي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2، الجزائر ، 1999.
35- محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير ، الجزء 1، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
36- محمد فتحي : 766 مصطلح إداري ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة، 2003 .
37- محي الدين مختار: علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1998 .
38- محمد حسن علاوي : سيكولوجية القيادة الرياضية ،مركز الكتاب للنشر ، الإسكندرية ،1990 .
39- المنجد الأبجدي : المؤسسة الوطنية للكتاب ،ط 8، الجزائر، .1990
40- محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 1993.
41- مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات،الإتحادات الرياضية ، الأندية ، مراكز الشباب ،مركز الكتاب للنشر،القاهرة ،1999.
42- محمد محمود المهدي : ممارسة مهنة الخدمة الإجتماعية في رعاية الشباب ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2002 .
43- مصطفى حسين باهي و أحمد كمال نصاري: مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة ، مكتبة الأنجلو المصرية، 2006 .
44- محمد طارق السويدان وفيصل عامر باشراميل: صناعة القائد ، مجموعة الإبداع ، ط1 ،الكويت ، 2002 .
45- محمود السيد أبو النيل : علم النفس الإجتماعي دراسات عربية وعالمية ، ج2 ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، ط1، بيروت ، 1985 .

46-محي الدين مختار: محاضرات في علم النفس الإجتماعي ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر.
47- موفق حديد محمد: الإدارة العامة هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،ط1، عمان،2000.
48- محمد شفيق : الإنسان والمجتمع ، المكتب الجامعي الحديث ، 2004 .
49- مصباح عامر : علم الاجتماع الرواد والنظريات ، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ،ط 1، 2005.
50- محمد بن حمودة : علم الإدارة المدرسية ، دار العلوم للنشر والتوزيع ،2006.
51- محمد حسن علاوي : سيكولوجية الجماعات الرياضية ،مركز الكتاب للنشر ، ط1 ، 1992.
52- محمد أبو عايد :المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية ،دار الكتاب الثقافي للنشروالتوزيع ،.2005
53-مختار سالم : كرة القدم لعبة الملايين ،مكتبة المعارف ،ط22،بيروت.
54-محمد صالح الوحش ومفتي إبراهيم حماد:أساليب كرة القدم ، دار المعرفة للنشر والتوزيع ،ط1، القاهرة،.1994
55- محمد حسن علاوي وأسامة كامل راتب : البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ، دار الفكر العربي، القاهرة ،1999.
56- نواف كنعان : القيادة الإدارية ،مكتبة دار الثقافة ،بيروت ،1999.
57- ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة ، معهد الإدارة العامة ، السعودية، 1992 .
58- هشام يحي طالب : دليل التدريب القيادي ، سلسلة التنمية البشرية، ط1، ب س ، الأردن.
59- يعقوب حسين نشوان: الإدارة والإشراف التربوي ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، الأردن.
60- رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العوم الاجتماعية ، دار هومة، ط1، الجزائر ، 2002 .
61- ن. قاسم :الكرة والمال، الحقائق ، أسبوعية مستقلة ، العدد02 ، من 09 إلى 15 أكتوبر 2006 .

الرسائل

1-إبراهيم سلهاط : النمط القيادي السائد في مؤسسة جزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد علم الاجتماع ، جامعة منتوري بقسنطينة ، 2001-2002 .
2 - بوجمعة بولقريعات :القيادة الإدارية ودورها في تطوير الإدارة الجزائرية ،رسالة غير منشورة،1982.
3- سعيد لوصيف: رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي، أنماط القيادة في إطار التغبير التنظيمي في مؤسسة جزائرية ، معهد علم النفس وعلوم التربية ،جامعة الجزائر، 1991.
4- شريفي مقدودة وآخرون:القيادة في الوسط الجامعي (المنظمات الطلابية نموذجا)،مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التربية ، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية ، جامعة المسيلة ، 2004-.2005

5- فضيل دليلو وآخرون : إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية ، (مخبر التطبيقات النفسية والتربوية)، قسنطينة ،2001 .

6- بورايو وسيم وآخرون : الأنماط القيادية الأكثر شيوعا وممارسة لدى مديري المؤسسات الرياضية ، مذكرة لينيل شهادة ليسانس في التربية، البدنية والرياضية ، (معهد التربية البدنية والرياضية، سيدي عبد الله ، جامعة الجزائر)، 2005-2006 .

فهرس الجداول

الرقم	الجـــدول	الصفحة
01	يوضح الفروق بين الأنماط القيادية الثلاثة	58
02	يوضح توزيع المدربين والرؤساء حسب الفرق	95
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	102
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة التدريب ومدة رئاسة الفريق	102
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	103
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها	103
07	يوضح مدى مشاركة رئيس الفريق المدربين في حل مشاكلهم	104
08	يوضح مدى حرص رئيس الفريق على الاستماع إلى رأي المدربين والاستفادة منها.....	105
09	يمثل مدى إلزام رئيس الفريق المدربين بتنفيذ خطته	106
10	يوضح مدى انفراد رئيس الفريق بالسلطة لوحده دون مشاركة الآخرين..	107
11	يبين أي الأنماط أكثر إيجابا لقيادة الفريق	108
12	يوضح مدى اعتبار رئيس الفريق العلاقة التي تربطه بالمدربين علاقة احترام	109
13	يبين مدى اعتبار رئيس الفريق نفسه من أحد أفراد الجماعة بالفريق	110
14	يوضح مدى ترك رئيس الفريق جماعة العمل هي التي تحدد الأهداف وتتخذ القرارات.....	111
15	يمثل مدى اعتبار الرئيس للعلاقة التي تربطه بالمدربين هي علاقة نفور	112
16	يوضح مدى تأثر رئيس الفريق بالنقد الموجه له من طرف المدربين	113
17	يبين مدى اعتبار رئيس الفريق أن العلاقة التي تربطه بالمدربين هي علاقة كراهية	114
18	يوضح مدى اعتبار الرئيس للعلاقة التي تربطه بالطاقم الإداري هي علاقة احترام	115
19	يبين مدى علاقة النفور التي تربط الرئيس بالطاقم الإداري للفريق	116
20	يوضح مدى العلاقة التي تربط الرئيس بالطاقم الإداري للفريق أنها علاقة كراهية	117
21	يوضح زيارة رئيس الفريق للمدربين في أماكن عملهم	118
22	يوضح مدى اعتبار الرئيس المدربين مستشارين له.....	119
23	يوضح مدى مشاركة الرئيس المدربين في حل المشاكل التي تواجهه	120

	.....	
24	**يوضح مدى تطبيق الرئيس مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار**	121

25	**يوضح مدى تقبل الرئيس لنقد المدربين**	122
26	**يوضح مدى إعطاء الرئيس للأوامر دون إعطاء مرؤوسيه الفرصة لإبداء الرأي**.....	123
27	**يوضح مدى اهتمام الرئيس بالعمل وتحقيق الأهداف المسطرة وترك شؤون العاملين**	124
28	**يوضح مدى خروج الاجتماعات التي يعقدها الرئيس مع المدربين بقرارات**.....	125
29	**يوضح مدى ترك الرئيس مسؤولياته لغيره من المدربين و الإداريين**	126
30	**يوضح مدى تدخل الرئيس في تفاصيل التدريب**	127
31	**يوضح مدى شعور المدربين بالثقة نحو رؤسائهم**	128
32	**يوضح مدى نسب الرئيس كل عمل ناجح في الفريق لنفسه دون غيره**..... .	129
33	**يوضح مدى إحترام الرئيس لمواقيت عمله**.....	130
34	**يوضح النمط القيادي السائد في الفرق الرياضية**	131

فهرس الأشكال

الرقم	الشكـــل	الصفحة
01	يوضح مكونات القيادة في المجال الرياضي	17
02	يوضح التعاون والتنافس بالنسبة للفريق الرياضي	74
03	يوضح مراحل بنيان الفريق الرياضي	77
04	يمثل النسب المئوية لمدى مشاركة رئيس الفريق المدربين في حل مشاكلهم	104
05	يمثل النسب المئوية لمدى حرص رئيس لفريق على الاستماع إلى رأي المدربين والاستفادة منها	105
06	يمثل النسب المئوية لمدى إلزام رئيس الفريق المدربين بتنفيذ خطته.	106
07	يمثل النسب المئوية لمدى إنفراد رئيس الفريق بالسلطة لوحده دون مشاركة الآخرين	107
08	يمثل النسب المئوية للأنماط القيادية الأكثر إيجابا لقيادة الفريق	108
09	يمثل النسب المئوية لمدى علاقة الاحترام التي تربط رئيس الفريق بالمدربين	109
10	يمثل النسب المئوية لمدى اعتبار الرئيس نفسه من أحد أفراد الجماعة العاملة بالفريق	110
11	يمثل النسب المئوية لمدى ترك الرئيس جماعة العمل في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات لوحدها	111
12	يمثل النسب المئوية لمدى علاقة النفور التي تربط الرؤساء بالمدربين .	112

	.....	
13	يمثل النسب المئوية لمدى تأثر رئيس الفريق بالنقد الموجه له من طرف المدربين	113
14	يمثل النسب المئوية لمدى علاقة الكراهية التي تربط الرئيس بالمدربين	114
15	يمثل النسب المئوية لمدى اعتبار الرئيس أن العلاقة التي تربطه بالطاقم الإداري هي علاقة احترام	115
16	يمثل النسب المئوية لمدى علاقة النفور التي تربط الرئيس بالطاقم الإداري للفريق	116
17	يمثل النسب المئوية لعلاقة الكراهية التي تربط الرئيس بالطاقم الإداري للفريق.....	117
18	يمثل النسبة المئوية لزيارة رئيس الفريق المدربين في أماكن عملهم	118
19	يمثل النسب المئوية لاعتبار الرئيس المدربين مستشارين له	119
20	يمثل النسبة المئوية لمشاركة الرئيس المدربين في حل مشاكلهم	120
21	يمثل النسبة المئوية لمدى تطبيق الرئيس لمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار	121
22	يمثل النسبة المئوية لمدى تقبل الرئيس لنقد المدربين	122
23	يمثل النسب المؤوية لمدى إعطاء الرئيس للأوامر دون إعطاء الفرصة لإبداء الرأي	123
24	يمثل النسب المئوية لمدى اهتمام الرئيس بالعمل وتحقيق الأهداف المسطرة	124
25	يمثل النسب المئوية لمدى خروج الاجتماعات التي يعقدها الرئيس مع المدربين بقرارات.....	125
26	يمثل النسب المئوية لمدى ترك الرئيس مسؤولياته لغيره من الإداريين والمدربين	126

27	مثل النسب المئوية لمدى تدخل الرئيس في تفاصيل التدريب	127
28	يمثل النسب المئوية لمدى شعور المدربين بالثقة نحو رؤسائهم	128
29	يمثل مدى نسب الرئيس كل عمل ناجح في الفريق لنفسه دون غيره	129
30	يمثل النسب المئوية لمدى احترام الرئيس لمواقيت عمله	130
31	يمثل النسب المئوية للنمط القيادي السائد في الفرق الرياضية	131

جـــامـعـة عمار ثليجى
ـ الأغواط ـ
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم التربية الرياضية والنشاطات البدنية

استمـــارة استبيان للتحكيم

السادة المدربين ، تحية طيبة.

نحن طلبة نتابع بحثنا العلمي بقسم الإدارة والتسيير الرياضي ، إننا في حاجة ماسة لمساهمتكم لكي ننجز عملنا بنجاح لنيل شهادة الليسانس في الإختصاص المذكور.

يدور موضوع بحثنا حول الأنماط القيادية الممارسة من طرف رؤساء الفرق. إذ تفضلتم بالإجابة على الأسئلة الآتية فإننا لن نأخذ إلا بعض الدقائق من وقتكم ، ونعدكم بعدم الكشف على هويتكم .

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

- الجنس: ذكور ☐ إناث ☐
- مدة التدريب: من 01-05 سنوات ☐ من 05- 10 سنوات ☐
- الحالة العائلية: متزوج ☐ أعزب ☐
- الشاهدة المتحصل عليها : ليسانس ☐ ماجستير ☐ دكتورة ☐ شهادة أخرى ☐

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

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

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

16- هل يتعبر رئيس الفريق كل المدربين مستشارين له ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

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

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

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

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

19- هل يتقبل رئيس الفريق نقد المدربين ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

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

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

21- هل يبدي رئيسك إهتماما بالعمل وتحقيق الأهداف المسطرة؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

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

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

23- هل يترك رئيس الفريق مسؤولياته لغيره من المدربين؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

24- هل يتدخل الرئيس في تفاصيل التدريب؟

نعم ☐ لا ☐

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

نعم ☐ لا ☐

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

نعم ☐ لا ☐

27- هل يحترم الرئيس مواقيت عمله ؟.

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

28- ما هو في رأيك النمط السائد في فريقك؟

فوضوي ☐ ديمقراطي ☐ ديكتاتور ☐

جـــامـعـة عمار ثليجى
ـ الأغواط ـ
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم التربية الرياضية والنشاطات البدنية

استمـــارة استبيان للتحكيم

السادة رؤساء الفرق تحية طيبة

نحن طلبة نتابع بحثنا العلمي بقسم الإدارة والتسيير الرياضي ، إننا في حاجة ماسة لمساهمتكم لكي ننجز عملنا بنجاح لنيل شهادة الليسانس في الاختصاص المذكور.

يدور موضوع بحثنا حول الأنماط القيادية الممارسة من طرف رؤساء الفرق. إذ تفضلتم بالإجابة على الأسئلة الآتية فإننا لن نأخذ إلا بعض الدقائق من وقتكم ، ونعدكم بعدم الكشف على هويتكم .

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

- الجنس: ذكور ☐ إناث ☐
- مدة التدريب: من 01-05 سنوات ☐ من 05- 10 سنوات ☐
- الحالة العائلية: متزوج ☐ أعزب ☐
- الشاهدة المتحصل عليها : ليسانس ☐ ماجستير ☐ دكتورة ☐ شهادة أخرى ☐

1- هل تشارك المدربين في حل مشاكلهم ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

2- حسب رأيك هل تأخذ رأي المدربين بعين الاعتبار ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

3- هل تلزم الآخرين بتنفيذ الخطة التي تضعها ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

4- هل تنفرد بالسلطة دون مشاركة الآخرين ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

5- حسب رأيك أي الأنماط إيجابا لقيادة الفريق : الديكتاتوري أو الفوضوي أو الديمقراطي ؟

فوضوي ☐ ديمقراطي ☐ ديكتاتور ☐

6- هل تعتبر العلاقة التي تربطك بالمدربين علاقة احترام ؟

نعم ☐ لا ☐

7- هل تعتبر نفسك من أحد أفراد الجماعة العاملة بالفريق ؟

نعم ☐ لا ☐

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

نعم ☐ لا ☐

9- هل تعتبر العلاقة التي تربطك بالمدربين علاقة نفور ؟

نعم ☐ لا ☐

10- هل تتأثر بالنقد الموجه إليك من طرف المدربين ؟

نعم ☐ لا ☐

11- هل تعتبر العلاقة التي تربطك بالمدربين علاقة كراهية ؟

نعم ☐ لا ☐

12- هل تعتبر العلاقة التي تربطك بالطاقم الإداري للفريق علاقة إحترام ؟

نعم ☐ لا ☐

13- هل تعتبر العلاقة التي تربطك بالطاقم الإداري للفريق علاقة نفور ؟

نعم ☐ لا ☐

14- هل تعتبر العلاقة التي تربطك بالطاقم الإداري للفريق علاقة كراهية ؟

نعم ☐ لا ☐

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة

الأنماط القيادية لرؤساء الفرق وعلاقتها بالأداء (فرق كرة القدم بالاغواط) .

الهدف من الدراسة

التعرف على أنماط القيادة المتبعة من طرف رؤساء الفرق وكذا دراسة علاقة هذه الأنماط بالأداء ومحاولة توظيف المعلومات النظرية المكتسبة في التكوين بقسم الإدارة والتسيير الرياضي في أرض الواقع .

مشكلة الدراسة

ما النمط القيادي الذي يمارسه رؤساء الفرق في بعدي العمل والعلاقات الإنسانية ؟ وهل هناك علاقة بين مستوى الأداء ونوع النمط ؟

فرضيات الدراسة

الفرضية العامة

النمط القيادي الذي ينتهجه رؤساء الفرق ويؤثر على الأداء هو نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وإنجاز العمل .

الفرضيات الجزئية

- النمط القيادي الأكثر استعمالا من طرف رؤساء الفرق هو النمط الديمقراطي.
- النمط الأوتوقراطي يلي النمط الديمقراطي من حيث الاستعمال في الفريق الرياضي .
- استعمال النمط الديمقراطي يؤدي إلى زيادة فاعلية الأداء لدى الفريق.

إجراءات الدراسة الميدانية

العينة : وتمثلت عينة بحثنا في مدربين ورؤساء بعض فرق كرة القدم بالاغواط، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية وقد بلغ عددهم (30 مدرب و15 رئيس فريق) موزعين على 15 فريق رياضي .

المجال الزماني والمكاني : لقد تمت المدة الزمنية للجانب التطبيقي حوالي شهر (01) وذلك من نهاية شهر أفريل إلى بداية شهر ماي . حيث قمنا بإختيار بعض الفرق تنشط بأقسام مختلفة التابعة لرابطة الاغواط .

المنهج و الأدوات المستعملة في الدراسة :

بما أن بحثنا يتعرض لظاهرة اجتماعية نفسية، توجب علينا إتباع المنهج الوصفي وفيه يقوم الباحث بجمع الحقائق عن الوظائف العقلية والسلوكية وهذا قصد التوصل إلى صورة دقيقة متماسكة عن تلك الظواهر المدروسة.ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على أداة الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات .

إستخلاصات واقتراحات

انطلاقا من هذه الدراسة يمكننا تقديم بعض الاقتراحات والاستنتاجات التالية :

- ضرورة إتباع أسلوب قيادي محدد تقوم عليه قيادة كل فريق رياضي وبالتحديد الأسلوب القيادي الديمقراطي باعتباره أقرب الأساليب إلى تحقيق الأهداف المطلوبة وأيضا وضع هياكل تهتم بتكوين الإطارات في مجال القيادة الرياضية.
- ضرورة وجود تدريبات قيادية يقوم عليها العمل القيادي في الفرق وذلك لضمان قيادة ناجحة وفعالة .
- ضرورة تكييف وتطوير الآليات والمعايير التي تختار على أساسها قيادات الفرق الرياضية .
- أن تقدم القيادات الحالية القدوة والمثل الأعلى من خلال الاستقامة في التعامل مع الآخرين .
- ضرورة أن يكون القائد الرياضي إستراتيجيا يمتلك رؤية واضحة عن المستقبل .