

جامعة الجزائر 03

معهد التربية البدنية و الرياضة

قسم التدريب الرياضي

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر

تخصص التدريب الرياضي

مقياس: القيادة الرياضية

إعداد الدكتور :

دشيشة عبد الرحمان

السنة الجامعية : 2019/2018

- * المحور الأول: مدخل عام للقيادة.....1
- * المحور الثاني : المفاهيم و المصطلحات المرتبطة بالقيادة.....5
- * المحور الثالث: نظريات القيادة.....9
- * المحور الرابع : أنماط القيادة.....13
- * المحور الخامس: علاقة التخطيط بالقيادة الفاعلة.....16
- * المحور السادس: المسايرة والمغايرة وعلاقتها بالشخصية القيادية.....20
- * المحور السابع: سمات القائد وطرق اختياره.....22
- * المحور الثامن: القيادة والحرب النفسية.....25
- * المحور التاسع: قيادة الفريق الرياضي.....27
- * قائمة المراجع.....31

* المحور الأول: مدخل عام للقيادة .

01- تعريف القيادة: القيادة هي فن التأثير على الأفراد، وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم ، ضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما ينمي انتمائهم وولائهم وطاعتهم ويدعم تعاونهم، و ثقتهم واحترامهم و بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة (محمد شفيق ، 2007 ، 9) .

يعتبر الدور الذي تقوم به القيادة واحدا من أهم الأدوار المرتبطة بمركز بناء الجماعة .

لذلك تعتمد القيادة كثيرا على الحكمة ، تأتي الحكمة من معرفة تجارب الآخرين من خلال الملاحظة والقراءة والتفاعل والتجريب وذلك يؤكد أهمية التدريب و التفويض في إعداد قادة المستقبل من شباب الحاضر (نبيل منصوري ، 2017 ، 03) .

ومنه : " القادة الأذكياء " هم الذين يعرفون إن البشر هم الثروة الحقيقية لأية شركة ، وان تحفيز القدرات الإبداعية والابتكارية للقوة العاملة لديهم سوف يساعد شركاتهم على التقدم والاستمرار في قدرتها على المنافسة (توني بوزان واخرون -2005، 08) .

مع ذلك كله نفهم أن القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة فهي إذن مسؤولية اتجاه المجموعة المقادة للوصول إلى الأهداف المرسومة . أما القائد فهو الشخص الذي يستخدم نفوذه ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لانجاز أهدافه .

لذلك يفترض البعض إن هناك ارتباط وثيق بين القادة والأداء الفعال على أساس إن القائد الفعال هو الفرد الذي تتوفر فيه مايلي : (نبيل منصوري ،04،2017) ..

01- موهبة قيادية .

02- خبره وتجربه وظيفية تخصصية في العمل الإشرافي والقيادة.

03- لديه شخصية بسمات مميزة .

04- مؤهلات تعليمية.

05- طرق وأساليب ومداخل في ادارة العمل والناس .

06- قدرات وقابليات ورغبة تحقق له الأداء المتميز .

07- التميز من خلال العمل بروح الفريق.

2- خصائص السلوك القيادي : تتمثل هذه الخصائص في ما يلي : (محمد شفيق ،

2007 ، 20) .

1-2 : التفاعل الاجتماعي:

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

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

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

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

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

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

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

8-2 : **قوة التحمل** : وهي صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية والبدنية للاستمرار .

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

10-2 : **النكاء** : ويعني اتصاف القائد بقدره عقليه عاليه تتيح له مواجهه المشكلات وحسن التصرف .

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

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

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

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

15-2 : **الروح المرحة** : ويقصد بها تقبل المتاعب بروح مرحة مع إشاعة جو من البهجة داخل الوحدة .

16-2 : **العدل** : أي أن يكون القائد عادلا منصفًا في معاملته جميع مرؤوسيه بروح تسودها المساواة .

17-2 : **التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد و الإتياع** : من خلال إشاعة جو من المحبة و الألفة والاعتراف بين الطرفين مع الالتفاف حوله تشجيعه .

18-2 : الولاء : سواء لله ، ثم لوطنه أو وحده أو رؤساء أو مسؤولية .

19-2 : الإنتاج : القدرة على تشغيل الآخرين وحثهم على العمل و متابعه عطائهم

والوصول إلى أقصى طاقة إنتاجيه لهم .

20-2 : الثقافة والقيم الدينية و الأخلاق الحميدة

21-2 : اللباقة في التعامل وإجادة التعبير و الخطابة

22-2 : الديمقراطية و الحسم والعزم

* المحور الثاني : المفاهيم و المصطلحات المرتبطة بالقيادة .

1- القيادة و الإدارة :

يرى الكثير من الفقهاء والعلماء أن القيادة هي فرع من علم الإدارة أي أن العلاقة بينهما هي علاقة الخاص بالعام، ومنه فإن الإدارة هي عبارة عن نشاط له مضمون يحتوي على مكونات رئيسية، و يقوم به أفراد قادرين على استخدام ما هو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة أما القائد فيؤدي بعض هذه الوظائف فقط مما يتصل بالجانب الإنسانية ، ويدخل فيها التنسيق بين الأفراد وتوجيههم على بذل الجهد، (احمد كامل،2001،ص63) .

وتتركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية :

-التخطيط .

-التنظيم .

-التوجيه.

-الرقابة .

أما القيادة فترتكز على ثلاث عمليات رئيسية هي :

-تحديد الاتجاه والرؤية .

-حشد هذه القوى تحت هذه الرؤية .

-التحفيز و شحن الهمم.

2- مقارنة بين القائد والرئيس و الزعيم :

تتمثل فيما يلي: (محمد بلال ، د.س، 11)

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

3- الفرق بين القائد والمدير:

هناك فرق جوهري بين القائد والمدير، فالأول يرى الصواب والثاني يفعل الصواب أو يفعل الأشياء صوابا، والقائد يهتم بالرؤية الشاملة التي ترتفع فوق اللوائح والسياسات والسلطات، ولكن المدير يهتم بالتفاصيل ويعتمد بصفه أساسيه على اللوائح والسلطات في تنفيذ السياسات. وعليه فالفعالية هي معيار القيادة والكفاءة هي معيار الإدارة .

هذا الجدول يوضح أكثر الفرق بين المدير والقائد : (محمد بلال ، د.س، 09)

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

ملاحظة : تابع لعلاقة الزعامة والقيادة:

إن الزعامة شكل من أشكال القيادة ،وان كل ما يميزها عنها يتمثل في القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه. اعتمادا على تأثيره الشخصي ، و قدرته على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم بصرف النظر عن المنطق أو المبرر لذلك (فكري حسن ريان 1993 ، 122)

* المحور الثالث: نظريات القيادة.

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

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

1- نظرية السمات الشخصية:

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

أ - السمات الجسمية:

- الصحة .

- الطول .

- قوه التحمل .

- الحيوية .

ب- السمات الفكرية والعقلية :

- الذكاء .

- سرعه الإدراك .

- القدرة على الاتصال .

- الابتكار .

ج- السمات السيكولوجية :

- الثبات وقوه الشخصية .

- القدرة على الإقناع .

- القدرة على رفع الروح المعنوية .

د- السمات الاجتماعية:

- مراعاة مشاعر الجماعة .

- القدرة على اكتشاف ميول و اتجاهات الجماعة.

- القدرة على حفظ تماسك الجماعة .

2- النظرية الوظيفية:

تنظر هذه النظرية الى القيادة باعتبارها وظائف تنظيميه يجب القيام بها من خلال التوزيع

على الجماعة وتشير إلى إن للقائد وظائف أهمها: (محمد شفيق 2007 ص 18) .

- تحديد أهداف الجماعة والتخطيط لتحقيقها .

- رسم سياسة الجماعة وتوزيع الأدوار .

- الحفاظ على القيم السائدة والاتجاهات والمعايير والمعتقدات .

- توجيه أفكار الجماعة، و إثراء ثقافتها و نقل الخبرة إليها وزيادة معرفتها .

- الحفاظ على النظام من خلال سياسة الثواب والعقاب .
- تحديد المثل الأعلى لنماذج السلوك الواجب إتباعها والاحتذاء بها .
- حل الصراعات داخل الجماعة بعدالة وموضوعية.
- الحفاظ على استمرار الجماعة .
- تأكيد التفاعل الاجتماعي للجماعة وتنسيق السياسات نحو تحقيق الأهداف .
- الحفاظ على روح الجماعة ومعنوياتها، واعتبار القائد رمزا للجماعة و صورته للأب.

3- النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على أساس إن أي قائد لا يمكن إن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة به ، بظروف مواتية لاستخدام مهاراته و تحقيق تطلعاته.

بمعنى آخر إن ظهور القائد لا يتوقف على السمات الشخصية التي يمتلكها بل على العوامل و الظروف التي تتعلق بالموقف الذي يكون فيه.

إذ لكل موقف قيادي سمات محددة يتم في ضوءها اختيار القائد المناسب.

وإن القائد الذي لا يصلح لان يشغل منصب قياديا في موقف معين قد يصلح لشغل منصب ثاني في موقف مختلف ومغاير.

4- النظرية التفاعلية :

ترتكز هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات هي (القائد وشخصيته و إمكانياته ، الأتباع وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم، الجماعة نفسها من حيث بنائها وعلاقتها، الظروف البيئية والمواقف المحيطة) .

القيادة في هذه النظرية هي عملية التفاعل الاجتماعي ، فالقائد يجب إن يكون عضوا في الجماعة يشاركها مشكلاتها و معاييرها و آمالها، ويتفاعل معهم من اجل تحقيق أهدافها. (محمد شفيق ، 2007 ، 16) .

5- نظرية الرجل العظيم:

تعتبر من بين النظريات التي ظهرت في مجال القيادة، ويعود ظهورها إلى (توماس كاريل) عام 1910، الذي بين أن التقدم الذي حدث في العالم هو نتاج الرجال العظماء، و مؤدي هذه النظرية إن هناك رجال عظماء يبرزون في المجتمع لهم سمات فائقة وقدرات مميزة مواهب وخصائص وعبقورية غير عادية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها (محمد شفيق، 2007، 15).

* المحور الرابع : أنماط القيادة.

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

أ- وفق الدوافع : تنقسم القيادة إلى:

(1) القائد الإيجابي:

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

(2) القائد السلبي:

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

ب- وفق مصدر السلطة:

1- القيادة الرسمية :

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

يعرفها محمد فتحي بأنها : قياده من المركز الوظيفي الذي يستغله القائد في المؤسسة ، وفيها تظهر سلطات القائد على مرؤوسيه من واقع المركز التنظيمي الذي يشغله، و ليس بالضرورة إن تتوفر في هذا القائد المؤهلات للقيادة ولكنه وصله للصدارة لأسباب أخرى مثل كونه من أصحاب رأس المال أو الثقة في مجال معين (محمد فتحي 2003 ، 162).

ومن ذلك فانه تتواجد القيادة الرسمية عندما يقود المدير من خلال ممارسه السلطة الرسمية وان ممارسه السلطة الرسمية من خلال التصرفات تحديد الواجبات والمهام يتبع المركز الرسمي للمديرية هيكل السلطة للمنظمة.

القيادة غير الرسمية هي قياده تستمد سلطتها من الصفات و المهارات الشخصية التي تجعل القائد فيها في مكان قريب من الآخرين فيهم ويوجههم إلى الطريق اللازم لتحقيق أهداف (محمد فتحي 2003 ، 162).

ومن ذلك فهي تدور عندما يكون الشخص بلا سلطه رسميه في توجيه سلوك الآخرين القياد الغير رسميين هم أولئك الذين يتحملون المسؤولية في مواقف معينة.

ج - وقف مركزيه السلطة يمكن تقسيم القيادات إلى:

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

2- قيادات مركزية على تركيز السلطة .

د - وفق شكل المهمة .

1- القيادة الجماعية : يتسم سلوك هذا النمط من القيادة بتشجيع مشاركة الآخرين وتخويلهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهام وهي تهتم بترسيخ الاعتقاد لدى المرؤوسين أنهم جزء مهم في القرارات الصادرة إذ يعتمد على الخبرة وقوة الاستشارة.

ومن ذلك فإن أهم مميزاتها أنها تخفف من حدة التسلط أما العيوب فهي تتمثل في إمكانية إفضائها إلى الفوضى وتمييع المسؤوليات ومن ثم انخفاض الروح الابتكارية و تشجيع التواكل و إثارة الصراعات الداخلية (محمود أبو النيل 1985، 333)

2- القيادة العسكرية : وهي فن التأثير على الرجال وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن بها طاعتهم وتقديم احترامهم وولائهم وتعاونهم وكلها لا بد منها لإحراز النصر في المعارك وتحقيق الأهداف .

ومن مبادئ القيادة العسكرية ، التخصص في هذا النوع من القيادة ومعرفة الرجال والجنود والعمل على رعاية شؤونهم والمداومة في إعلام الجنود ووضعهم في الصورة (سلوى عثمان الصديقي واخرون، 2002 ، 403) .

3 - القيادة الأبوية : بعد الحرب العالمية الأولى وكنتيجة لرد الفعل اتجاه النقابات نشأة

طبقة الإدارة وفق الأسلوب الأبوي أو اتجاه التسامح في التعامل مع الأفراد و اتجهت هذه الطبقة إلى دفع أجور أفضل وتحسين ظروف العمل وصممت مختلف البرامج التكوينية لتنمية و تثقيف فئة العمال.

* المحور الخامس: علاقة التخطيط بالقيادة الفاعلة .

التخطيط هو الوظيفة الأولى للقيام بأي نشاط و هو تحليل للبيانات عن الماضي و لإتخاذ قرارات في الحاضر و التنبؤ بالمستقبل كما هو القدرة على اختيار بين بدائل لمتعلقة بأهداف وسياسات و خطط وبرامج لتحقيق هذه الأهداف ويرتبط التخطيط بما هو متاح من زمن ويرى البعض انه عبارة عن عملية التفكير التي تسبق اتخاذ القرار .

ومنه : التخطيط يعتبر من الانشطة الأساسية للقيادة كما انه احد وظائفها الأساسية فالقائد هو في الأصل مخطط ومن المنطق قبل إن يبدأ القائد في أداء العمل إن يجيب على التساؤل التالي : ما هي الأهداف المطلوب تحقيقها وكيف؟

1 - تعريف الهدف :

هو الشيء الذي يجب انجازه أو تحقيقه من المجموعة في فترة زمنية محددة في مكان محدد ويجب إن يكون هذا الهدف: (نبيل منصوري ، 2017 ، 28)

- محدد .

- امكانية تحقيقه .

- مكتوب وموثق .

- يقبل القياس والتقييم .

2 - مفهوم التخطيط:

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

3- أهمية التخطيط بالنسبة للقائد:

- يظهر الأهداف بوضوح مما يسهل عملية تحقيقها .
- يساعد على تحديد المدخلات كما ونوعا .
- يساعد على تحديد مسار التنفيذ.
- يساعد في ممارسه الوظيفة الرقابية .

4- الخطوات الرئيسية للتخطيط:

- الخطوة الأولى : تحديد الأهداف .
- الخطوة الثانية : تحديد الوضعية الحالية.
- الخطوة الثالثة : تحديد نقاط القوة والضعف .
- الخطوة الرابعة : اختيار السلوك المناسب في الموقع المناسب .

5- مبادئ التخطيط التي يجب إن يتحلى بها القائد:

- المرونة.
- التحقق من صحة الإحصاءات والبيانات المعتمدة .
- عدم الانفراد في وضع الخطط .
- المشاركة الجماعية في عملية التخطيط .
- التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة .

- الاعتماد على التخطيط الشامل الذي لا يعتمد على جانب واحد وهذا بهدف مراعاة الظروف المتاحة .

6- عناصر التخطيط الأساسية: تتمثل هذه العناصر في ما يلي: (بشير العلق ، 1999 ، 65)

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

6-2 السياسات : هي نوع من أنواع التخطيط تستخدم لإرشاد وتوجيه عملية اتخاذ القرارات في مختلف المستويات الإدارية و هي الوسيلة أو الطريقة التي تحقق الهدف المنشود.

6-3 إجراءات : هي خطط تشمل تفاصيل أكثر تحديدا من تلك التي تتضمنها السياسات السياسات ترشد الأفراد إلى ما يجب عمله وما لا يجب عمله أما الإجراءات فتتضمن وصف دقيق للإجابة على :

*** كيف متى ومن:**

- كيفية تنفيذ العمليات.

- متى زمن التنفيذ.

- من المسؤول عن التنفيذ .

6-4 الجداول الزمنية : هي التي توضح فيها كافة الانشطة الأساسية التي يجب تنفيذها مع الأخذ في الحسبان تحديد الوقت المتوقع لكل عملية .

6-5 الميزانيات التقديرية : هي عبارة عن قائمة الاحتياجات المستقبلية للمنظمة التي تغطي كل أو بعض أنشطتها في فترة زمنية محددة.

7- فعالية القيادة من خلال التخطيط :

- الاهتمام بالتطور الشامل و المتمرن للمرؤوسين .
- الاعتماد على الخطط الرئيسية والفرعية للوصول إلى الهدف .
- الاعتناء بالسلوك القيادي المتعلق بالعمل و المتعلق بالعلاقات الانسانية .
- عدم وجود أسلوب واحد صالح لكل المواقف.
- الاعتماد على أسلوب الإرشاد والتوجيه في العلاقات الإدارية.

* المحور السادس: المسايرة والمغايرة وعلاقتها بالشخصية القيادية.

لكل شخص منا سلوك يميزه عن الآخرين بداية من طريقه الأكل و نهاية التعامل مع الآخرين .

نقصد بالمسايرة و المغايرة ذلك التنوع السلوكي الذي يصدر عن الفرد في الجماعة صغيرة كانت أو كبيرة عندما تمارس هذه الجماعة عليه ضغطا أو عندما يكون هناك صراع بين القوة الداخلية للفرد وبين الضغوط التي تصدر عن الجماعة .

أو المجتمع الذي تحاول أن يدفعه لأن يدرك ، أو يحكم أو يقوم أو يعتقد أو يتصرف في اتجاه مخالف لذلك الذي توجهه إليه تلك القوة الداخلية عنده وللمسايرة عدة أنماط نذكر من بينها :

- مسايرة الآخرين واتجاه الشخص يريد ذلك.

- مسايرة الآخرين و إتجاه الشخص الداخلي يعارض ذلك.

أما المغايرة مختلفة وقد تكون الاستقلالية في الرأي نوعا من المغايرة و ليست كل مغايرة استقلالية، فالرأي يستند و يحتكم إلى وجهة نظر يحكمها المنطق والمغايرة نوع من العناد و منه جوهر المسايرة هو الصراع بين القوة الداخلية عند الفرد و ضغوط الجماعة عندما يخضع الفرد لتلك الضغوط الصريحة أو الضمنية فان ما يميز سلوكه هو المسايرة وعندما ينزع إلى الاستقلال أو مقاومه الضغوط فان سلوكه يتميز بالمغايرة ، ظرفان متبتعدان في مواجهه ضغوط الجماعة ولكن بين الطرفين مستويات وأبعاد شتى من السلوك وهي : (أحلام

نعيم عبد الله سمور ، 2012 ، 17 - 16)

1- المسايرة المفرطة أو الامعية: في هذا النوع من المسايرة يسلم الفرد ذاته كلية للجماعة ولا يكاد يمارس أو يريد أي يمارس ما يخالفها أدنى مخالفة بل قد يستمسك بعقائدها بدرجة كبيرة من التعصب و التصلب ولا يكف عن تعصبه و تصلبه حتى بعد أن تغير الجماعة عقائدها واتجاهاتها

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

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

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

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

5- المضادة: في هذه الحالة يقف الفرد متحديا الجماعة ومعارضاً إياها بشكل ايجابي أي أنه لا يقاوم ضغوط الجماعة عليه فحسب بل يسعى إلى توسيع العداء والعناد والخروج المقصود على ما تعارف عليه ويكون في الوقت ذاته مسايرا لجماعة أخرى إذن المضاد هو مخالف لجماعة ومساير لجماعة أخرى

6- الاستقلال: ويتميز هذا المستوى عن المسايرة المضادة بان الفرد هنا يقرر بنفسه و لنفسه مسار حكمه وعقيدته وتصرف من غير ما خضوع مستسلم للجماعة ولا تمرد جامح عليها أي أن موقفه يتميز بإيجابية اكبر منه في حاله اللامسايرة .

7- الاغتراب: عندما لا يستطيع الفرد أن يساير فيخضع لضغوط الجماعة ولا يقف موقف المصاداة أو المقاومة أو المعارضة ولا موقف الاستقلال ولا ينصاع لضغوطها ظاهريا ويخالفها داخليا ولا أن يثبت على موقف حياد إزائها عندما يحمل نفسه ويحمي ذاته وراء حدود الاغتراب.

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

* المحور السابع: سمات القائد وطرق اختياره.

تختلف وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم القيادة طبقا لمنطلقاتهم الفكرية ، كون انه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه من قبل الباحثين . إلا أنهم إتفقوا حول نقطة واحدة هي لزوم وجود مجموعة من السمات الشخصية التي تميز القائد عن غيره من الأفراد.

1- السمات القيادية: وتتمثل في ما يلي: (بيترج نورث هاوس ،38،2006-39)

1-1 الذكاء: يرتبط الذكاء والقدرات العقلية إرتباطا إيجابيا بالقيادة ويبدو إن القدرة اللفظية والقدرة على التصور والتحليل تصنع قائدا أفضل ، و من المتفق عليه أن من الأفضل إن يكون ذكيا . إلا إن البحوث تشير إلى إن القدرة العقلية للقائد رجلا كان أو امرأة ينبغي أن لا تختلف كثيرا عن القدرات العقلية لأتباعه أو أتباعها في المواقف التي تكون فيها القدرة العقلية للقائد مختلفة بشكل كبير عن القدرة العقلية لأتباعه فان ذلك يمكن إن يكون له تأثير معاكس على القيادة وقد يصادف القادة ذو القدرات العالية صعوبة في الاتصال مع أتباعهم بسبب أفكارهم تكون متقدمة إلى حد أنها لا تكون مقبولة أو مفهومة لدى أتباعهم .

1-2 الثقة بالنفس: هي أن يكون المرء متأكد من قدرته و مهاراته وتتضمن الشعور باحترام الذات و الانضباط الذاتي والاعتقاد بأن المرأة يمكن أن يحدث اختلافا ، وتتضمن القيادة التأثير في الآخرين في حين تسمح الثقة بالنفس للقائد أن يشعر بالثقة من أن محاولاته من اجل التأثير مناسبة وصحيحة.

1-3 العزيمة: تعني العزيمة الرغبة في القيام بالعمل وتشتمل على خصائص المبادرة والإصرار والهيمنة و الدافع يكون لدى الأشخاص الذين يتمتعون بالعزيمة الرغبة في تأكيد أنفسهم والمبادرة والقدرة على الإصرار في مواجهة المعضلات.

1-4 الاستقامة : تعني الأمانة والصدق و الموثوقية والقادة الذين يتمتعون بالاستقامة يجدون الثقة لدى الآخرين لأنهم يعرفون أنهم يفعلون ما يقولون.

1-5 الاجتماعية: تعني ميل القائد إلى تكوين علاقات اجتماعية ايجابية والقادة الذين يظهرون سمة الاجتماعية هم ودودون و كرماء ولبقون ويتمتع القادة الاجتماعيون بعلاقات شخصية جيدة .

2- طرق اختيار القائد: من أهم هذه الطرق: (طارق عبد الحميد البديري، 2001، 65-67).

1-2 طريقة السمات: يتم ذلك عن طريق تقدير المرشحين وفقا للسمات التي تميز القادة عن غيرهم.

2-2 الاختبارات النفسية : الاختبار بإستخدام الاختبارات النفسية(الذكاء - الشخصية - التوافق النفسي - الضبط الانفعالي - الاتزان.....) يتم تحديد الاختبار وفق كل موقف معين أو غرض معين.

2-3 طريقة المقابلة: وهي وسيلة من وسائل الاختبار القيادي ويتوقف هذا على مهارة القائم بالمقابلة و الفرص المتاحة لملاحظة المرشح ولذلك يصعب للتنبؤ بصيغة المقابلة ولكن يمكن التغلب على ذلك بتكرار المقابلة.

2-4 اختبارات المواقف: لدراسة القيادة واختبار القادة يوضع عدد من الأفراد في موقف أو مواقف محددة ثم يقومون فيه بسلوك الاجتماعي كمناقشة موضوع أو حل مشكلة بشرط يعطي الأفراد منهم أي مسؤولية ثم يرصد من هو الأكثر تأثيرا .

2-5 التعيين : يتولى شخص أو جماعة مركز القيادة تعيين القائد في الوظيفة وهذا هو الأسلوب المتبع في أجهزة الدولة التنفيذية.

2-6 الاختيار:

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

2-7 الانتخاب:

تنتخب الجماعة قائدها بالأسلوب الذي تراه مناسباً لتحقيق أغراضها .

2-8 التأثير الاجتماعي:

يتم اختيار القائد من قبل الجماعة على أساس التأثيرات الاجتماعية و الوزن النوعي والكمي للخط الذي ينتمي إليه وقد يكون بسبب النسب أو التعاطف.

2-9 التأثير الاقتصادي و النفوذ:

حيث يتم اختيار القائد لتأثيره و نفوذه الاقتصادي باعتبار أن بعض مقاليد القوة تتوفر لديه كالموقع و المركز المالي و التأثير عبر نفوذه الشخصي في طبقات المجتمع المؤثرة لمواقع السلطة العليا.

* المحور الثامن: القيادة والحرب النفسية.

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

1- المؤهلات الأساسية لتحقيق الأهداف في الحرب النفسية :

أ- وضوح الرؤية لأهداف الفرد القائد.

ب- معرفه بالأبعاد المحيطة والتي تتخذ في ظلها القرارات المصيرية

ح- معرفه جديه بالإجراءات التي يجب اتخاذها في هذه الفترة

د- معرفة تفصيلية بطبيعة الجماعة المستهدفة من الحرب النفسية من كل الجوانب (المعتقدات، القيم، الاتجاهات، المشاعر، العادات، التقاليد، الخصائص البدنية و النفسية للأفراد، طبيعة مسرح العمليات أو المنطقة الجغرافية التي توجه إليها الدعاية،،،، إلخ)

هـ- الاستعانة بأساليب التنوع والابتعاد عن التفاصيل الزائدة واستغلال التوقيت اللازم في بث المطلوب حتى لا يفقد مغزاه و أهدافه .

2- أهداف الحرب النفسية: (محمد شفيق، 2007، 8)

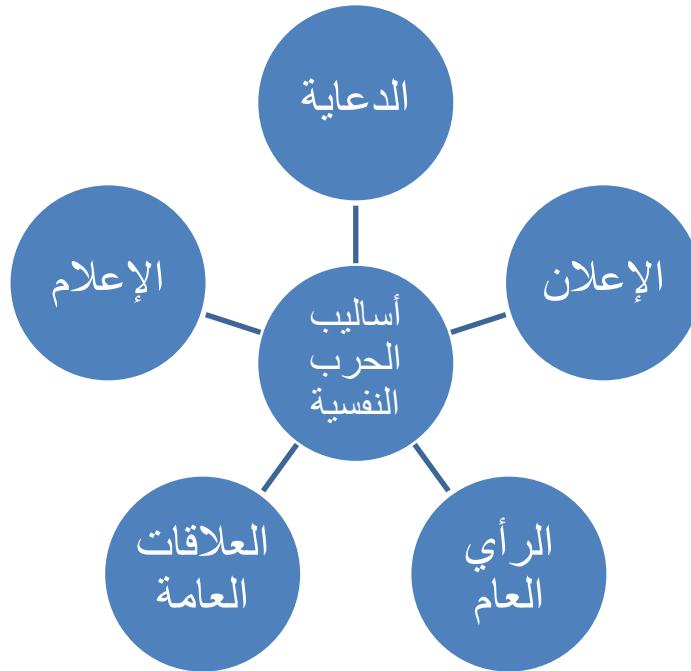
الحرب النفسية تكون هجومية أو دفاعية أو هجومية دفاعية في أن واحد، ففي الدفاع يستعين بها القائد لتغرس في مرؤوسيه صفه الأحرار والتماسك والصلابة والعزيمة لتحقيق أهداف

واحد، و وضع التدابير، المختلفة لمحاربة وسائل الإمداد، والعمل على الحفاظ على الروح المعنوية للأفراد ودعم القوات الصديقة و الدفاع عن وجهه نظرها، بينما يستخدمها القائد في الهجوم من اجل إرباك العدو وأضاف وزعزعة أفراده وخفض الروح المعنوية لديهم .

وبوجه عام تتمثل أهداف الحرب النفسية في ما يلي :

- خفض الروح المعنوية للخصم .
- التشكيك في القدرات التي يمتلكها الخصم.
- إرباك صانعي القرار لدى الخصم.
- تفتيت الوحدة الموجودة لدى هذه الجهات .

3- أساليب الحرب النفسية :



شكل يبين أساليب الحرب النفسية (محمد شفيق، 2007، 90)

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

- **الإعلام:** هي عملية نشر و تقديم معلومات صحيحة.

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

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

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

* المحور التاسع: قيادة الفريق الرياضي.

الفريق الرياضي هو مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض تفاعلا حركيا، في إطار معايير حركية محددة من اجل تحقيق هدف رياضي مشترك، يؤكدون فيه تميزهم الحركي عن الفرق الأخرى التي تنافسهم، ولتحقيق ذلك لا بد من وجود قائد رياضي متميز.

نعني هنا بقيادة الفريق الرياضي، تلك الإجراءات التي يتخذها القائد الرياضي بتحمل مسؤولية تحقيق الأهداف المشتركة للفريق الرياضي و التأثير عليه ايجابيا في شتى ظروف التدريب و المنافسة الرياضية، بما يحقق الانجاز الرياضي في النشاط الممارس،

1- القيادة التربوية للفريق الرياضي:

القيادة التربوية الرياضية شكل من أشكال التفاعل بين القائد و الفريق الرياضي حيث تتم عملياته القيادة والتبعية في آن واحد بصورة تربوية وفي نفس الوقت يتخذ القائد العديد من

الإجراءات والفعاليات لمساعدة الفريق واستثارتة نفسيا لتحقيق الأهداف المنشودة، وفي نفس الوقت يعمل جاهدا على تطوير التفاعل الحركي الاجتماعي بين أعضاء الفريق والمحافظة على بناء الفريق وتماسكه حركيا و اجتماعيا(احمد أمين فوزي، طارق محمد بدر الدين، 2013، 155)

2- المهام الرئيسية للقيادة التربوية للفريق الرياضي:

تتمثل هذه المهام فيما يلي:(احمد أمين فوزي - طارق محمد بدر الدين، 2013، 164)

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

3- العوامل المؤثرة في تشكيل سلوك القائد الرياضي:

3-1 خصائص المهمة الرياضية:

وتتحدد تلك الخصائص في:

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

3-2 الخصائص المميزة للقائد الرياضي:

وتتحدد هذه الخصائص في:

- السمات الشخصية.
- مستوى الخبرة.
- دافعية القائد.
- نسق القيم للقائد رياضي.

3-3 الخصائص المميزة للاعب الفريق:

وتتحدد هذه الخصائص في:

- السمات الشخصية المميزة للاعبين.
- مستوى الخبرة السابقة في النشاط الرياضي الممارس.
- الاستعداد النفسي لتحقيق الانجاز.

- دافع الانتماء نحو النادي.

3-4 خصائص التنظيم الإداري للفريق الرياضي:

وتتحدد هذه الخصائص في:

- التمويل المادي و الظروف الاقتصادية للنادي الرياضي.

- معدل التطور الإداري للفريق الرياضي.

- التقدير المادي و المعنوي لمستوى الانجاز الرياضي للفريق الرياضي.

- سرعة اتخاذ القرارات الإدارية والتنظيمية المرتبطة بالمهمة الرياضية المطلوب انجازها.

- توظيف الإمكانيات المتاحة للفريق بما يخدم تحقيق النتائج الرياضية المنشودة.

4- صفات القائد الرياضي الناجح: (محمد حسن علاوي، 2008، 35)

- حسن المظهر و يتمتع باللياقة البدنية.

- حسن الخلق يتمسك بالقيم والمبادئ.

- يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على التأثير في الآخرين.

- الفطنة والذكاء والقدرة على التصرف.

- القدرة على الاتزان الانفعالي وإنكار الذات.

- المشاركة الايجابية و التفاعل الاجتماعي.

- القدرة على تحقيق أهداف الجماعة.

- الطموح والدافعية.

- القدرة على التفكير والتحليل والتنبؤ.

قائمة المراجع :

- 1) محمد شفيق ، القيادة ، شركة نهضة مصر للطباعة و النشر و التوزيع ، سنة 2007 .
- 2) توني بوزان و آخرون ، القائد الذكي ، مكتبة جرير ، سنة 2005
- 3) نبيل منصورى ، القيادة الرياضية ، مطبوعة لطلبة السنة الثانية ماستر ، جامعة محند آكلي أولحاج (البويرة) ، معهد علوم و تقنيات النشاط البدني الرياضي ، 2016-2017
- 4) محمد بلال ، المدرب القائد بين النظرية و التطبيق ، جامعة الإسكندرية كلية التربية البدنية ، إدارة العملية التدريبية و المنافسات ، د.س
- 5) فكري حسن ريان ، النشاط المدرسي (أسسه ، أهدافه ، تطبيقاته) ، عالم الكتب ، سنة 1993 .
- 6) سلوى عثمان الصديقي و آخرون ، مناهج الخدمة الإجتماعية في المجال المدرسي و رعاية الشباب ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، سنة 2002 .
- 7) محمود أبو النيل ، علم النفس الإجتماعي ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، سنة 1985
- 8) أحلام نعيم عبد الله سمور ، المساييرة و المغايرة و علاقتها بالتوكدية و الإتزان الإنفعالي لدى طلبة الصف الحادي عشر ، رسالة ماجستير في الصحة النفسية ، الجامعة الإسلامية ، كلية التربية غزة ، سنة 2012
- 9) بيتج نورث هاوس ، القيادة الإدارية (النظرية و التطبيق) ، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف ، مركز البحوث ، سنة 2006
- 10) طارق عبد الحميد البدرى ، الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، ط 01 ، عمان ، سنة 2001 .
- 11) أحمد أمين فوزي - طارق محمد بدر الدين ، سيكولوجية قيادة الفريق الرياضي ، ط 01 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، سنة 2013

- (12) محمد حسن علاوي ، سيكولوجية المدرب الرياضي ، دار الفكر العربي ،
القاهرة ، سنة 2008
- (13) بشير العلاق ، أسس الإدارة الحديثة ، دار البازوري العلمية للنشر و
التوزيع ، عمان ، سنة 1999 .
- (14) فكري حسين ريان ، التدريس (أهدافه - أساليبه - تطبيقاته) ، دار
عملاق الكتب ، سنة 1993