

## الفصل الثاني القيادة في المجال الرياضي

### ماهية القيادة الرياضية:

تعد القيادة المدخل الحقيقي نحو التقدم والرفي ، ومجتمعنا اليوم يعني عناية فائقة بكل شئون الإنسان في شتى المجالات ، وتعد القيادة في المجال الرياضي احد أهم هذه المجالات التي يمكن إن تسهم في بناء أو استثمار الطاقات البشرية عن طريق تنميتها .

والقيادة في المجال الرياضي قد تطلق علي المدرب الذي يقوم بتدريب مجموعة من اللاعبين ، وتطلق علي معلم التربية الرياضية الذي يقود مجموعة من التلاميذ ويهدف إلي تعديل سلوكهم والارتقاء بمستواهم في مهارة من المهارات وإكسابهم بعض المهارات الرياضية والتربوية المختلفة ، كذلك رئيس النادي والفريق يعد قائدا فهو حلقة الوصل بين المدرب واللاعبين ويحاول أن يقرب وجهات نظر اللاعبين لتتفق مع المدرب .

وتعد القيادة في المجال الرياضي والتربية الرياضية بمثابة الرأس في الجسد تحدد الأهداف وتتوافر عندها المعلومات وتدرس وتفكر معتمده علي الكفاءات التربوية المتخصصة وتصدر التوجيهات وتتبع التنفيذ من خلال برامج القياس والتقويم .

وتعد أيضا القيادة في المجال الرياضي عملية تربوية متخصصة تهدف إلي تمكين الممارسين في الجماعات ليتعاونوا علي تحقيق أهداف مشتركة تتفق مع اتجاهات المجتمع وتعمل علي النهوض به .

### تعريف القيادة الرياضية :

يمكن تعريف القيادة الرياضية بأنها :

- القدرة علي التأثير في اللاعبين بواسطة الاتصال تحقيقا لهدف ما .
- القدرة علي التأثير علي اللاعبين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة .
- ظاهرة تفاعلية تنبثق وتظهر حينما تتشكل أو يتكون الفريق الرياضي .
- هي العملية التي من خلالها يؤثر القائد في سلوك أعضاء الفريق الرياضي للوصول إلي هدف معين
- هي العملية التي يتم من خلالها التأثير علي سلوك اللاعبين من خلال القائد الرياضي ، وذلك من اجل دفعهم للتدريب والمنافسة الرياضية برغبة واضحة سعيا وراء تحقيق أهداف محددة .

## عناصر القيادة في المجال الرياضي:

المواقف	الهدف
القائد الرياضي	اللاعبين

### أهمية القيادة في المجال الرياضي :

ترجع أهمية القيادة الرياضية في كونها تسهم في تنمية أعضاء الفريق الرياضي لتصل بهم إلى درجة عالية من الكفاءة وتسمح بتحقيق مزيد من التقدم والرفي كما أنها تعمل علي تماسك الفريق الرياضي وجعل مناخ التدريب والمنافسة الرياضية فيها صحيحا وتنمو فيه العلاقات الإنسانية التي من شأنها العمل علي تنمية الشعور بالاهتمام وميل اللاعب لأداء مهامه وواجباته بنشاط وفض المنازعات التي تنشأ بينهم

وتتعدد إبعاد القيادة الرياضية وفقا لشخصية القائد ومتطلبات التدريب والمنافسة الرياضية التي يؤديها اللاعبون وشخصية هؤلاء اللاعبين واتجاهاتهم وحاجاتهم وتوقعاتهم ، كما تتأثر هذه الإبعاد بالموقف الذي يوجد فيه كل من القائد الرياضي واللاعبين وأخيرا تتأثر هذه الإبعاد بالظروف البيئية العامة .

ولكن ذلك لا يقلل من أهمية القيادة الرياضية وأثرها علي السلوك التنظيمي ، فالقيادة تتكون من كل القوي الداخلية التي تتأثر بالإنسان وحاجاته بالإضافة إلي القوي الخارجية التي تتأثر بالقيادة بطريقة مباشرة حيث يتحكم في أساليب تقدير اللاعب وترقيته ومسئوليته وغيرها من العوامل مثل المرتبات - أحوال التدريب والمنافسة الرياضية - سياسة الهيئة الرياضية - علاقات اللاعبين ببعضهم

### وتكمن أهمية القيادة في المجال الرياضي في النقاط التالية :

- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة الهيئة الرياضية
- تسهيل للهيئة الرياضية تحقيق الأهداف المرسومة
- تدعيم القوي الإيجابية في الهيئة الرياضية وتقليص الجوانب السلبية
- أنها حلقة الوصل بين اللاعبين وبين خطط الهيئة الرياضية المستقبلية
- هي البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات
- السيطرة علي مشكلات التدريب والمنافسة الرياضية وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء
- تنمية وتدريب ورعاية اللاعبين أهم مورد للهيئة الرياضية كما إن اللاعب يتخذ من القائد الرياضي قدوة له
- إثارة الكامن وتحريك الكامن في النفوس لاستمرار الجهد في التدريب والمنافسة الرياضية

## أساليب القيادة في المجال الرياضي :

يعرف الأسلوب القيادي بأنه أنماط السلوك التي يتبناها قائد الجماعة أو توجه القائد نحو الجماعة .

ويؤثر أسلوب القيادة الذي يتبعه القائد الرياضي في توجيه اللاعبين علي فعاليته كقائد فالأسلوب الصحيح للقائد الرياضي المقترن بالدوافع الخارجية المناسبة يقود إلي تحقيق كل من أهداف الهيئة الرياضية والللاعب في نفس الوقت في حين أن أسلوب القيادة إذا ما كان غير مناسب فانه قد لا يؤدي إلي تحقيق أهداف الهيئة الرياضية أو شعور اللاعبين بالتوتر والقلق والعدوان وعدم الاستقرار نتيجة عدم قدرتهم علي تحقيق الرضا الذي يتوقون إليه نتيجة اشتراكهم في الهيئة الرياضية .

لذا ظهرت أساليب متعددة للقيادة الرياضية تحدد تبعا لفلسفة القائد الرياضي وشخصيته وخبرته ونوع التابعين واهم هذه الأساليب ما يلي :

### ١- أسلوب القيادة الديمقراطية

ينشد أسلوب القيادة الديمقراطية إلي الحصول علي تعاون اللاعبين في تحقيق أهداف الهيئة الرياضية وتحقيق رضاهم في نفس الوقت وتعتمد هذه الفلسفة علي أن مشاركة اللاعبين في صنع القرار يعني إشباع حاجاتهم المعنوية إلي التقدير وتحقيق الذات من ناحية كما أن شعورهم بأنهم اشتركوا في هذا القرار يجعلهم مسئولين أدبيا عن نجاحه وبذل الجهد اللازم لذلك .

ورغم أن الديمقراطية في صنع القرار تؤدي إلي إشاعة جو المحبة والتعاون في الفريق الرياضي وتحقيق أكبر قدر من الرضا للاعبين وتقلل من الاعتماد علي القائد الرياضي في تصريف الأمور داخل الهيئة الرياضية مما يزيد الشعور بالمسئولية لدي اللاعبين إلا أن البعض يري أن المبالغة فيها وعدم القدرة علي توجيهها التوجيه السليم قد يؤدي إلي ظهور القرارات الضعيفة التي تحاول أن ترضي كل لاعب في الفريق دون سبب موضوعي .

ويميل القائد الرياضي في هذا النوع من القيادة إلي تفويض بعض سلطاته للاعبيه وتميز القيادة الديمقراطية بأنها تعتمد علي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين اللاعبين ومشاركتهم جميعا في اتخاذ القرار.

### ٢- أسلوب القيادة الدكتاتورية :

ويطلق عليه أيضا الأسلوب الأوتوقراطي أو التسلطي أو الاستبدادي وفيها تتركز كل السلطات والصلاحيات بيد القائد الرياضي ويتخذ كافة القرارات بنفسه ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل باللاعبين الذي يديرهم فهو يتولى القيام بكل كبيرة وصغيرة فلا يشرك معه احد في مباشرة وظيفته .

وينفرد القائد الرياضي في هذا الأسلوب بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات

والخطط دون مشاركة من اللاعبين أو حتى استشارتهم في ذلك .  
يعني هذا الأسلوب أن كل السلطة وصنع القرارات مركزة في القائد الرياضي الاستبدادي حيث يوضح أن القائد الرياضي حر ، فهو يخطط للتدريب والمنافسة الرياضية وينظمها ويصنع القرارات ويفسرها للاعبين دون أخذ رأيهم في شيء ، كما انه قد يحور التدريب والمنافسة الرياضية وفقا لرغباته وتأخذ قراراته الشكل الهابط .

### ٣- الأسلوب الفوضوي أو سياسة عدم التدخل :

وهو حرة ويسمي بأسلوب الحر أو أسلوب منتصف الطريق وفيه يقوم القائد بتفويض كل سلطاته إلي اللاعبين ولا يصدر قرارا مستقلا إلا بناء علي رأيهم أي يترك دفة الأمور في أيدي اللاعبين الذي قد تتعارض تصرفاتهم ببعضها .  
ويتميز هذا الأسلوب من القيادة بأنه اقل أساليب القيادة من حيث ناتج التدريب الرياضي ولا يبعث علي احترام اللاعبين لشخصية القائد الرياضي .  
يعني هذا أسلوب إطلاق العنان للاعبين حيث يقتصر دور القائد الرياضي علي تحديد الهدف ويترك للاعبين حق إصدار القرارات وتحديد المهام والواجبات التي تكفل تحقيق هذا الهدف معتمدين علي أنفسهم في كل الأمور .

### مهام القائد الرياضي :

- فيما يلي أهم المهام التي يقوم بها القائد الرياضي وهي :
- ١- مستشار فني
  - ٢- فداء للاعبين
  - ٣- صانع قرارات
  - ٤- مساند للاعبين
  - ٥- مدرب رياضي
  - ٦- منصت للاعبين
  - ٧- ناقل للمعلومات
  - ٨- مقيم لسلوكيات وأداء اللاعبين

### السمات الإدارية والخلقية للقيادة الرياضيين :

#### ١- الصحة والهيئة

يجب الاهتمام بهذه السمة وذلك عند اختيار القائد فإذا كانت المقولة الشهيرة تقول العقل السليم في الجسم السليم فان القائد الرياضي لا يمكن أن يؤدي مهامه علي الوجه المطلوب منه وهو يعاني مرضا عضويا لان ذلك بالقطع سوف يؤثر سلبيا علي مدي تفكيره .

#### ٢- المعرفة

علي القائد دائما أن يحافظ علي معرفة التطور الحالي لعلوم التربية البدنية والرياضة

التي يمارسها في عمله وان يكون علي صلة بكل تطور يحدث ، ويجب أن يكون القائد الرياضي ملما بالمعرفة الكافية في مجال التدريب والمنافسة الرياضية حتى يسهل عليه التعامل مع المواقف المختلفة وتقديم الحلول لأية مشكلة تواجه الفريق الرياضي الذي يقوم بتدريبه .

### ٣- الحكمة

هي القدرة علي وزن الأمور بطريقة منطقية والوصول إلي الحلول السليمة لاتخاذ قرارات صائبة ، وان توقع المواقف وتجنب القرارات المتسرفة وتطبيق الأسلوب العقلاني سوف يؤدي في النهاية إلي النجاح في معظم المواقف التي يواجهها القائد .

### ٤- المبادأة

هي القدرة علي التصرف بعيدا عن الأوامر والتعليمات والقادة الذين يواجهون مواقف غير متوقعة ويتعاملون معها بكفاءة وعلي الفور يكتسبون احتراما خاصا لدي لاعبيهم ومن أهم طرق تنمية المبادأة في القادة الرياضيين هي تكليفهم بمهام تتناسب مع درجة تأهيلهم وخبراتهم حيث إن هذه الطريقة تجعلهم يتخلصون من التفاصيل ويكونوا قادرين علي تنفيذ المهام .

### ٥- الشجاعة

هي حالة عقلية تساعد الإنسان علي مواجهة الخطر والأزمات بهدوء وتساعده علي السيطرة علي الخوف وتجعله يتقبل المسؤولية ويتصرف بالطريقة المناسبة في حالات التهديد كما تعني الشجاعة أيضا الوقوف مع الحق حتى لو أدت بصاحبها إن يواجه إجماعا رافضا لهذا الحق .

### ٦- الحماس

هو إظهار الإخلاص والحمية في أداء المهام وهذا يستدعي إن يكون القائد متفائلا ومرحا ولذلك فعلي القائد إن يتقبل المهام والتحديات بروح طيبة ويقرر إن ينفذها علي أكمل وجه ممكن وهذا الأسلوب الذي يمكن تطويره يساعد في صنع وحدة ممتازة وذات كفاءة عالية .

### ٧- الثقة بالنفس

تعد عملية الثقة بالنفس ركنا أساسيا في شخصية القائد الرياضي لأنه لا يستخفهم ثناء الناس عليهم ولا يؤثر فيهم اللوم أو العتاب مادام القائد يشعر بأنه قد أدى كل ما عليه . وضعف ثقة القائد في نفسه يكون له تأثير سلبي علي قراراته ولذا فالقائد الرياضي الفعال هو الذي يملك ثقة في نفسه تمكنه من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .

## نظريات القيادة

لقد وصل الباحثون والكتاب في شؤون القيادة إلي وضع نظريتين هامتين وهما :

### ١- نظرية القيادة الموروثة

في كل مجتمع يوجد بعض العناصر التي تتميز باستعداد فطري لتولي القيادة بينما الكثرة تخضع وتتبع ما يلقي إليها من أوامرو توجيهات .  
وتري هذه النظرية إن القادة يولدون ولا يصنعون أي إن القيادة عبارة عن مجموعة من سمات لا يكتسبها الإنسان وإنما يولد وهو مزود بها ومن خلال المجتمع تبرز هذه السمات القيادية فالقيادة لهذا المنظور موهبة مثل أي موهبة يولد بها الإنسان .  
وتقضي نظرية القيادة الموروثة بأن سلوك القادة ما هو إلا نتيجة مجموعة من السمات التي توجد في الإنسان منذ ولادته مثل : الأمانة – الولاء – الطموح – العدوان – القدرة علي الابتكار... وغيرها من السمات الموروثة ومن ثم قيل بأنه يوجد إنسان يولد ليكون قائدا .

### ٢- نظرية القيادة المكتسبة

القيادة سلوك مكتسب وذلك من خلال اتصال الإنسان بالجماعة ، فالجماعة تصنع قائدا بمعنى إن وجود إنسان داخل الجماعة قد تظهر لديه سمات تميزه عن الآخرين مما يؤدي بالجماعة إن تختاره قائدا فالإنسان القائد يولد داخل الجماعة .  
والقيادة وفق هذه النظرية تفتح مجالا للتنافس بين أعضاء الجماعة الواحدة حيث يحاول كل إنسان إشباع احتياجات الآخرين داخل جماعته وذلك لكي يستحوذ علي اهتمامهم فالإنسان هنا قائد يسعى إلي خدمة الجماعة ويسعى كل إنسان داخل هذه الجماعة أن يحقق ما يصبو إليه استنادا إلي سلطة القائد .  
والجماعة لم تخترا نسانا معيننا ليكون قائدا لها اعتمادا علي انه أكثرهم ذكاء وأحسنهم موهبة وأجملهم منظرا وأكثرهم ثقافة وإنما الجماعة اختارت أنسانا ليكون قائدا لأنه أكثر العناصر داخل الجماعة قدرة علي تحقيق مطالب ورغبات هذه الجماعة .  
ويجب أن تتوافر في القائد سمات معينة أهمها : الذكاء – القدرة علي التصرف – القدرة علي بناء العلاقات الاجتماعية .... بمعنى أن القيادة ليست لأي إنسان وإنما هي لأشخاص تتوفر فيهم سمات معينة .

ومما سبق القول ، بأن القيادة الناجحة هي التي تجمع بين النظريتين السابقتين ومن ثم فان القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يجمع بين السمات الموروثة وبين المهارات المكتسبة في شؤون القيادة

## مداخل لدراسة نظريات القيادة في المجال الرياضي

لقد تعددت نظريات القيادة في المجال الرياضي بتعدد البحث في علم نفس القيادة وتباينت من حيث تركيزها علي المداخل المختلفة لمفهوم القيادة وانه يوجد أربعة مداخل رئيسية تعد بمثابة الأسس التي استندت عليها نظريات القيادة وتحدد تلك المداخل فيما يلي :

### ١- مدخل السمات

في سنة ١٩٢٠ حاول الباحثون المتخصصون إن يحددوا أهم سمات القواد العظماء في مجال الصناعة والاستثمار ولقد أكد الباحثون علي إن سمات مثل الثقة بالنفس – الحزم – الاعتماد علي النفس .. كلها عوامل أساسية في وجود القائد ويركز مدخل السمات علي مجموعة من السمات المميزة للقيادة ومهاراتهم ومن أهم نظرياته :

### - نظرية السمات

يتخذ أصحابها الموقف القائل : إن القيادة الناجحة تعتمد علي وجود سمات معينة لدي القائد تميزه عن غيره مثل : الشجاعة – الحماس – الأمانة – الذكاء – الهيمنة – الثقة بالنفس – الحيوية ، والافتراض الرئيسي لدي هؤلاء هو أن القائد يولد ولا يصنع ، فالإنسان إما يملك أولا يملك هذه السمات ، وقد واجهت هذه النظرية اعتراضات تركزت أهمها في عدم وجود سمات مشتركة بين القادة وعدم ثبات النتائج بالنسبة للسمات في الدراسات التي حاولت تحديدها

ولقد اعتاد الناس أن ينظروا إلي الرجل الطويل الضخم نظرة تختلف عن نظرتهم إلي قصير القامة واعتاد الطويل الضخم إن ينظر إلي نفسه نظرة مستوحاه من نظرة الناس إليه وهي نظرة اعتزاز وثقة بالنفس ولقد درج الناس علي التلطف مع الوسيم والتهجم من القبيح بغض النظر عن العوامل الأخرى إذا تساوت .  
وتقوم فلسفة هذه النظرية علي أن القائد هو شخص تتوافر فيه سمات خارقة لا تتوفر في غيره .

### - نظرية الرجل الكاريزمي - الملهم

يقصد بالكاريزما سمة خارقة تتميز بها شخصية إنسان معين تجعل صاحبها يمتلك قدرات ومواهب تفوق ما يمتلكه البشر العاديين .

وقد استخدم « فيبر » Fiber هذا المصطلح في العلوم الاجتماعية ، حيث يؤكد علي إن القيادة الملهمة هي التي تعمل علي تحقيق أهداف الجماعة وتطيعها الجماعة دون نقاش لثققتها في قدراتها وإمكاناتها .

ويؤكد " ديكمجيان " أن القيادة الملهمة هي التي تقوم بأداء أعمال يعجز البشر العاديون

عن أدائها .

ولذا فإنه من الصعب أن نجد تفسيراً علمياً ومنطقياً لهذه الأعمال التي تقوم لها القيادة ومعنى هذا إن تتوقف جميع النظريات المختلفة في التحليل النفسي لفهم سلوك القيادة المهمة وذلك لأنها لن تستطيع أن تفهمها فما تقوم به هذه القيادة .

### - نظرية الرجل العظيم

تعتمد هذه النظرية أساساً على وجود أناس يولدون عظماء لذلك فهم الأحق بالقيادة واستندت الأفكار في هذه النظرية إلى الفكر القديم المرتبط بالحضارات السابقة مثل الحضارة الفرعونية – الفينيقية – الإغريقية والتي كانت تميز بين البشر باعتبار أنهم فئات وطبقات ومنهم طبقة القادة والعظماء .

وتفترض هذه النظرية أن التغيرات في الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي قدرات ومواهب عظيمة وخصائص عبقرية غير عادية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها .

غير أن هذه النظرية تعد من الشروح الناقصة للطبيعة الإنسانية وقد تحمل في طياتها بعض الصدق مما يجعلها مستساغة لغير العقول الناقضة ففي بعض المواقف قد يحدث القائد تغيرات في الجماعة يعجز عن أحداثها في مواقف أخرى فالقائد قد يستطيع أن يحدث تغيراً معيناً حين تكون الجماعة مستعدة لهذا التغير وتتوقف درجة التغير بناءً أو تنظيم الجماعة ككل وعل موقع القائد في هذا البناء .

### ٢- مدخل المواقف

#### - النظرية الموقفية

وتقوم هذه النظرية حول حقيقة مؤداها أن القيادة موقف وان الإنسان الذي يستطيع أن يؤدي أهداف الجماعة في موقف ما هو الإنسان الذي نستحق أن نطلق عليه قيادياً وأنه كلما كان الخط القيادي الذي يتبعه القائد متلائماً مع متطلبات الموقف الذي يواجهه كلما ازدادت فرص نجاحه في القيادة والعكس بالعكس .

وتشير هذه النظرية إلى أنه لا يوجد سلوك واحد : ديكتاتوري – ديمقراطي ... في القيادة يصلح لكل زمان ومكان ، كما أنه لا توجد سمات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحاً بل أن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة .  
وفي ضوء هذه النظرية لا يمكن أن يظهر القائد إلا إذا تهيأت المواقف لاستخدام مهاراته وتحقيق مطامحه أي أن ظهور القائد يتوقف على قوياً اجتماعية خارجية لا يملك سيطرة قليلة عليها .

#### - النظرية الوظيفية

تري هذه النظرية القيادة وظيفة ويتوقف نجاح الإنسان في هذه الوظيفة على قدرته في

أن يحقق أهداف الجماعة وليس شرطاً أن يكون القائد عضواً في الجماعة وذلك مثلما يحدث في تدريب الفريق الرياضي ويحقق له البطولات وليس شرطاً أن يكون ابناً من أبناء النادي .  
والقيادة في ضوء هذه النظرية هي القيام بتلك الأعمال التي تساعد الجماعة علي تحقيق أهدافها وهي الأعمال التي يمكن أن تسمى بالوظائف الجماعية أي أن القيادة تشمل ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحديد أهدافها وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين نوع التفاعل بين الأعضاء وحفظ تماسك الجماعة وهي تحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمون بها طبقاً للمواقف التي تختلف من جماعة لأخرى .  
إذا فالقيادة قد يؤديها عضو واحد أو أعضاء كثيرون من أعضاء الجماعة وهي تتحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها طبقاً للظروف التي تختلف من جماعة لأخرى .

### ٣- مدخل السلوك

اهتم المتخصصون بدراسة السلوك وذلك لمعرفة القائد وهم بذلك يؤكدون علي مبدأ أن القيادة تصنع ولا تولد أي أنها مكتسبة وليست موهبة حيث يمكن لأي شخص أن يلاحظ القائد الناجح في أي مجال وكيف يتعامل وعن طريق محاكاة هذا السلوك يمكن للإنسان أن يكون قائداً فعالاً في التعليم أو التجارة أو القوات المسلحة .

### - نظرية القيادة السلوكية

وتركز علي كيفية سلوك القائد أثناء تعامله مع الآخرين : هل هو إنسان ديمقراطي أم ديكتاتوري ؟ ولا تركز علي سمات القائد كما هو في نظرية السمات وهل القائد في سلوكه يركز علي العمل أم التابعين  
ومن أهم خصائص السلوك القيادي سرعة البديهة والقدرة علي حل المشكلات والطموح والصبر والثبات أمام اللحظات الحاسمة والنظام والتنظيم المتوازن بين الضبط والحرية المبدعة والرؤية والتخطيط المستقبلي الواقعي .  
وقد لا تكون الشخصية القيادية بالضرورة شخصية ظاهرة ومتمكنة بل قد تبدو شخصية بسيطة وديعة لكن بقدر من الحكمة تقود عالماً كاملاً يعني ربما يفهم آخرون أن الشخصية القيادية هي فقط القوية المتسلطة صاحبة الرأي الصارم والقرار النافذ.

### - نظرية القيادة التبادلية

القائد التبادلي يدعم التابعين بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب إن يجعل دعمه للتابعين يعطيهم ويأخذ منهم يجب معرفة ماذا يحتاجون فيعطهم .  
ولكن يمكن إن يمارس بواسطة الترغيب والترغيب أو الحديد والنار ولكن هل هذه قيادة فعالة ؟

### - نظرية القيادة الإلهامية

القيادة تعتمد علي وجود إنسان ملهم بالرغم من السمات الموجودة فيه وهذا الشيء قد

يكون موهبة غير عادية وقد يكون صبر غير عادي جعل هذا الإنسان يلهم التابعين وينظرون إليه بنوع من القدسية .

#### ٤- مدخل التفاعل

يتضح لنا مما سبق أن كلا من نظرية السمات والنظرية الموقفية والنظرية الوظيفية قد اتخذت زاوية محددة ننظر إلي القيادة من خلالها وقد يعد هذا قصورا في كل من هذه النظريات لتكوين مفهوم متكامل لعملية القيادة مما دعي إلي ظهور المدخل التفاعلي والذي يفسر القيادة بأنها مجموعة من التفاعلات بين شخصية القائد وأعضاء الجماعة حول حاجات هؤلاء الأعضاء واتجاهاتهم ومشكلاتهم والجماعة نفسها باعتبارها كأننا اجتماعيا له خصائص والمواقف المختلفة التي تواجهها الجماعة .

#### - النظرية التفاعلية

يري أصحاب هذه النظرية أن القيادة تنشأ نتيجة التفاعل بين القائد والإتباع من خلال مواقف معينة ولذا فالقائد هو الذي تختاره الجماعة وذلك لأنها تدرك جيدا مدي القدرات والإمكانات التي يتمتع بها هذا القيادي والقائد تبعا لذلك يجب أن يكون عضوا في جماعة يدرك أهدافها ويسعى إلي تحقيقها .

وتقوم النظرية التفاعلية علي أساس التكامل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي :

- ١- شخصية القائد
- ٢- الإتياع
- ٣- الجماعة نفسها
- ٤- المواقف

إذا فالقيادة تتوقف علي الشخصية والموقف الاجتماعي والتفاعل بينهما

#### - نظرية العلاقات العامة

القادة الناجحون في مجال القيادة يدركون أنهم ينجزون عملهم ومهامهم من خلال الآخرين ولذا فهم يهتمون بالعلاقات الإنسانية وبمهارات الاتصال الاجتماعي والتي تساعدهم علي قيادة الأصدقاء والتابعين ولذا فهم عندما يواجهون المشكلات يضعون الاعتبارات الإنسانية في مرتبة متقدمة حتى ولو كانت تلك المشكلات مرتبطة بالجوانب الفنية .

وترتبط المهارات الإنسانية بقدرة الإنسان علي التفاعل والتعامل بنجاح مع الآخرين وذلك بغرض التأثير في سلوك الأفراد الذين يتولى قيادتهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف في إطار من العلاقات الإنسانية التي تبدي علي أساس من الثقة المتبادلة والاحترام المتبادل والعلاقات الطيبة .

## سيكولوجية الجماعات الرياضية

### مقدمة:

الإنسان كائن اجتماعي بالفطرة يحب العيش في جماعات مع أقرانه من البشر لا يستطيع أن يلبى جميع رغباته واحتياجاته بنفسه فهو في حاجة مثلا إلى الشعور بالأمن والطمأنينة وإثبات ذاته وهذا لا يكون إلا في وسط جماعة يتفاعل أعضاؤها لكي يحقق كل منهم رغباته واحتياجاته. وتمثل الجماعة البوتقة التي يتفاعل بداخلها الإنسان ، وطريقة العمل مع الجماعات بجانب كونها تساعد على تنمية قدرات اجتماعية فهي أيضا أسلوب يساعد الجماعة وأعضاؤها على تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم وأهدافهم.

### أولا: مفهوم الجماعات الرياضية

لكي يمكن فهم السلوك في الرياضة والنشاط الرياضي ينبغي أن نعرف المزيد من المعلومات عن طبيعة الجماعة الرياضية أو الفريق الرياضي حتى يمكن التعرف على الخصائص الأساسية المميزة للرياضة في بنائها التنظيمي ، وهناك 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 هذه التعاريف ، التعريف الذي قدمه محمد علاوي (١٩٩٢) 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 :

- إن يكون هناك أكثر من فرد واحد وعلى ذلك فان الزوجي في ألعاب تنس الطاولة مثلا يمكن إن نطلق عليهم فريق رياضي .
- إن تكون هناك معايير مشتركة واضحة ومعروفة لجميع اللاعبين بحيث تحكم سلوك الفريق الرياضي وإفراده .
- إن يكون هناك دور محدد ومعروف ومقبول من كل لاعب عليه أن يؤديه .
- ألا يكون هناك تعارض ما بين ادوار كل لاعب في الفريق ، بل يجب أن يكون هناك انسجام وتفاعل بين أدوار الزملاء الآخرين .
- إن يكون هناك هدف واضح أو أهداف محددة يسعى الفريق الرياضي ككل إلى تحقيقها

### ثانيا: ماهية الجماعات

هناك اختلاف كبير بين الباحثين على تحديد معنى و ماهية الجماعة فهناك من يطلق

مصطلح (الجماعة group) على شخصين أو أكثر على أساس القرب المكاني بين الأفراد ، بينما يرى البعض الآخر تعريف الجماعة يقتضى الانتماء إلى هيئة أو منظمة رسمية معترف بها كالفرد في الأسرة ، أو كالموظف في هيئة أو مؤسسة .

كما قد يطلق البعض مصطلح الجماعة على أفراد لا يشترط إن يكونوا متقاربين في المكان ولا يشترط إن يعرف بعضهم بعضا ، أو على مجموعة من الأفراد مجرد تواجدهم في مكان بسبب عارض كاجتماع المارة في الطريق لمشاهدة حادث معين أو لاجتماع مجموعة من الأفراد لحضور ندوة أو محاضرة مثلا .

وان مثل هذه التعاريف السابقة لا تؤدي الغرض الذي تهدف إليه لان مفهوم الجماعة أدق واشمل من ذلك بكثير .

وقد حاول بعض الباحثين في علم النفس الاجتماعي التوصل إلى تعريفات إجرائية للجماعة ومن أمثلة ذلك التعريف الذي قدمه ( هومانز humans) والذي يعرف الجماعة بأنها : عدد من الأشخاص على اتصال واضح بعضهم البعض 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 ، وان هؤلاء الأشخاص والمتفاعلين معا يعرفون أنفسهم على أنهم أعضاء ويدركون بأنهم أعضاء ينتمون إلى جماعة .

ومما سبق نستنتج إن الجماعة هي فردين أو أكثر يسلكون تبعا لمعايير مشتركة ، ولكل فرد في الجماعة دور يؤديه مع تفاعل هذه الأدوار بعضها مع البعض الأخر والسعي لتحقيق هدف مشترك .

وإن كل من يتعامل مع جماعة سواء كان والدا أو مدريا أو قائدا أو رجل إعلام أو رجل علاقات عامة أو رجل أعمال أو أخصائيا اجتماعيا . الخ يتحتم عليه لكي ينجح في عمله ، وفي أداء مهمته أن يتعرف على ماهية هذه الجماعة وأهميتها وخصائصها وبنائها وتماسكها وأهدافها وديناميتها والتفاعل الاجتماعي داخلها ، وبينها وبين الجماعات الأخرى . ومن منا لا يتعامل مع جماعة؟! ويحاول علم النفس الاجتماعي دراسة الجماعة ابتداء من شخصين إلى أمة بأسرها ، كما يحاول دراسة الجماعة كتنظيم إجتماعي .

وأن وجود حقائق موضوعية مشتركة كالمكان الجغرافي كما الجوار أو مكان العمل أو الدراسة . أو التماثل في اللون أو السن أو الطبقة الاجتماعية، لا يكفي لكي نطلق على عدد من الناس اسم «جماعة» . “ إن وجود «الجماعة السوسولوجي» ، أي وحدتها ، يتوقف على وجود أهداف إنشائية مشتركة يتبعها الأفراد المكونون للجماعة ، كأن يكون لدى الأعضاء قدر كبير من التماثل العقلي كالأفكار وطرق التفكير والاشترك في مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير الاجتماعية وبالاختصار وجود شعور عام بالانتماء إلى الجماعة .

و أن تحديد المكانة الاجتماعية داخل أي جماعة عن طريق انتظام أعضائها في أدوار متدرجة حيث يقوم كل عضو بدور معين للوصول إلى هدف الجماعة. وهذا التدرج

في الوظائف الجماعية ينظم علاقات التفاعل بين الأعضاء فيؤدي إلى تماسك الجماعة. ويوجد هناك اختلافا كبيرا بين الباحثين على تحديد معنى وماهية الجماعة . فهناك من يطلق مصطلح «الجماعة» Group على شخصين أو أكثر على أساس القرب المكاني بين الأفراد ، بينما يرى البعض الآخر تعريف الجماعة يقتضى الانتماء إلى هيئة أو منظمة رسمية معترف بها كالفرد في الأسرة ، والموظف في هيئة أو مؤسسة . وقد يطلق البعض مصطلح الجماعة على أفراد لا يشترط أن يكونوا متقاربين في المكان ، ولا يشترط أن يعرف بعضهم بعضا ، أو على مجموعة من الأفراد لمجرد تواجدهم في مكان واحد بسبب عارض كاجتماع المارة في الطريق لمشاهدة حادث معين أو لاجتماع مجموعة من الأفراد لحضور ندوة أو محاضرة مثلا . وهناك اعتقاد سائد أن الجماعة هي وحدة بناء المجتمع بالإضافة إلى أنها تعتبر أصغر وحدة مجتمعية تقوم بمختلف الوظائف والعمليات الاجتماعية التي تسهم في حفظ البناء الكلي للمجتمع . وفي خلال الثلاثين عاما الماضية تقدمت وسائل البحث وظهرت الحركة العلمية الواسعة النطاق في مجال علوم الإنسان والمجتمع ، وكان الاهتمام واضحا بدراسة الجماعات الصغيرة . وقد ظهرت مفاهيم عديدة للجماعة .

وأن مفهوم « جماعة » يشير إلى أى عدد من الأشخاص كبيرا أو صغيرا تتكون بينهم علاقات تتكشف من خلال التفكير المشترك» ، فالأسرة جماعة ، والفريق الرياضي جماعة ، والنقابة الرياضية جماعة

ويوجد تعريفا آخر للجماعة بأنها عبارة عن نسق اجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد بينهم تفاعل اجتماعي متبادل وعلاقة صريحة ، ويتحدد فيها للأفراد أدوارهم الاجتماعية ومكانتهم الاجتماعية ، ولهذه الجماعة مجموعة من المعايير والقيم الخاصة بها والتي تحدد سلوك أفرادها.

والجماعة على أنها وحدة اجتماعية تتكون من فردين أو أكثر بينهم تفاعل متبادل وعلاقة صريحة ولكل فرد دوره الاجتماعي ومكانته فيها وتميز بوجود مجموعة من المعايير والقيم الخاصة بها والتي تحدد سلوك الأفراد لتحقيق هدف مشترك بصورة تشبع بعض حاجات كل منهم. والجماعة بأنها «تشير إلى كائنين أو أكثر في تفاعل لتحقيق هدف مشترك وبصورة يكون فيها الأفراد مشبعا لبعض حاجات كل منهم»

### ثالثا : ديناميكية الجماعة

إن أي جماعة ينطبق عليها أي تعريف من التعاريف السابق ذكرها هي جماعة ديناميكية لأنها في حركة دائمة وفي تغير مستمر ، كما أنها قد تتعرض للمزيد من النمو أو للاضمحلال . وهذا التغير الذي قد يطرأ على الجماعات لا يحدث بصورة أوتوماتيكية ولكن يحدث بجهود الجماعة في سبيل حل مشاكلها وإشباع حاجاتها ، فالجماعة الديناميكية تكون في عملية مستمرة في إعادة بنائها وملائمة أعضائها بعضهم لبعض للتخفيف من التوترات وإبعاد الصراعات وحل المشكلات المشتركة بين الأعضاء .

- وانه من بين العوامل التي تحدث الحركة أو تساعد على حدوث الديناميكية سواء بصورة سلبية أو إيجابية ما يلي :
- ١- التغيرات التي تطرأ على العضوية في الجماعة مثل غياب البعض وانضمام البعض الآخر ودخول أعضاء جدد وتغير في القيادة وغير ذلك من العوامل التي يمكن أن تؤثر على بناء الجماعة وتكوينها
  - ٢- مرونة الجماعة أو جمودها من العوامل التي تقرر التغير الذي يطرأ على الجماعة فالجماعة الجامدة تقاوم دائما التغير والتطور والتحديث
  - ٣- مدى تنظيم الجماعة من العوامل التي تؤثر على ديناميكية الجماعة اذ كلما قل تنظيم الجماعة كلما قلت قوة العوامل النفسية والاجتماعية التي تستثير الهمم وتحفز على المشاركة والتعاون ورفع الروح المعنوية في الجماعة
- وفي ضوء ماسبق يمكن النظر إلى ( ديناميكية الجماعة Group dynamics ) بأنها المجال الذي يبحث في طبيعة الجماعات والعوامل التي تتحكم في تكوينها أو تغير وظائفها والنظم السائدة في الجماعة وعلاقة أفراد الجماعة بعضهم ببعض وعلاقة الجماعة بغيرها من الجماعات وكذلك علاقة الجماعة بالمجتمع .

### مفهوم الديناميكية:

تعرف الديناميكية على أنها مجموعة من المثيرات والاستجابات التي تحدث داخل الجماعة في المواقف المختلفة التي تمر بها. فالفرد إذ يصدر سلوكا معيناً داخل جماعته، فإنه يقابل بالعديد من الاستجابات من باقي الأفراد. وبذلك يحصل تفاعل اجتماعي ونفسي أشبه ما يكون بتفاعل كيماوي.

ويرى : «كولي» أن هذه القوى المؤثرة في العلاقات على شكل تفاعلات تؤدي إلى تغير يحدث تأثيراً في اتجاهات الجماعة. ويمتد هذا التغيير إلى اتجاهات الأفراد وسماتهم الشخصية واهتماماتهم ومهاراتهم وإلى غير ذلك خلال عمليات التفاعل الاجتماعي.

ولعل «ليفين» نفسه يسير في هذا الاتجاه إذ يرى أن الجماعة كل دينامي وأي تغيير في حالة جزء من هذا الكل يؤدي إلى تغيير حالة الأجزاء الأخرى. وليس جوهر الجماعة في تشابه الأعضاء أو عدم تشابههم بل في اعتماد بعضهم على البعض الآخر، وأن درجة الاعتماد المتبادل بين أعضاء الجماعة يتراوح بين التفكك والوحدة المتناسكة.

### ديناميكية الجماعات:

عرف علم النفس الاجتماعي تطورات مهمة مع بداية القرن العشرين خاصة في مراحل الأزمات الاقتصادية والاجتماعية التي عرفها العالم (الحروب الكبرى...) لكن مبحث ديناميكية

الجماعات عرف تطورات كبيرة بفعل النمو والتوسع الذي عرفته الدراسات الأنثروبولوجية خاصة تلك التي رافقت الاستعمار الجديد لكن أهم بحث طور ديناميكية الجماعات هو ذلك الذي تعلق بالجماعات الضيقة أو المحدودة كجماعة اليهود أو الجماعات الدينية الأخرى. وجماعة الأقليات عموماً. ويعتبر «كرت ليفين» مؤسس ديناميكية الجماعات. بدءاً ببحثه في جماعة اليهود التي كان ينتمي إليها. ويمكن القول أن ضرورة البحث في ديناميكية الجماعات المحدودة عمل على تطوير ديناميكية الجماعات.

### تعريف ديناميكية الجماعات:

يمكن اعتبار ديناميكية الجماعات علماً قائماً بذاته يختص بدراسة المبادئ والقوى المختلفة المتحركة في الجماعات وكذلك الصيرورة التي تعرفها الجماعة بفضل مختلف التفاعلات. غير أن هذه التفاعلات قد تؤدي إلى تقدم الجماعة ونموها وقد تأخذ شكل صراع وتنافس شديد يؤدي إلى انحسار الجماعة والحط من مستواها. وقد تتشابه طبيعة التفاعل في كل الجماعات وينتج عن هذا التفاعل تقبل أو رفض، نبذ أو استنكار، تجاهل بين الأفراد، صداقات ومودة وغيرها. فأسلوب التقبل والنبذ له تأثير قوي على الأفراد أنفسهم ويتأثر حدث الدينامية في الجماعة بعدة عوامل أهمها:

- شخصية الفرد: ذلك أن الجماعة تزدهر وتنمو عندما يتوفر لديها أفراد إيجابيون متعاونون ذوو آراء شخصية بناءة ومقترحات سليمة، والقدرة على تنفيذ المقترحات والمخططات. بينما تنحدر الجماعة إذا كثرت فيها الأعضاء المغررون ذوو الآراء المتصلبة والمعارضون السلبيون الذين يعارضون كل تقدم، وذووا الاتجاهات التيقراطية الذين يميلون للسيطرة.

١. - ثقافة الأفراد وظروفهم الاجتماعية والاقتصادية.

٢. - الظروف الأسرية، تحمل المسؤولية، التبعية، الاتكالية، ضعف الثقة بالنفس.

٣. - التجارب الاجتماعية والخبرات السابقة.

٤. - التنافس على القيادة.

### رابعاً: أنواع الجماعات

أن أهم ما يلفت النظر في عالمنا المعاصر هو ذلك القدر الكبير من الوقت الذي يقضيه الناس معاً في جماعات ويجتمع الناس لأسباب وأمور متعددة فقد يجتمعون للدراسة أو للعب أو للعمل أو لمشاهدة بعض المنافسات الرياضية أو للمشاركة في الأفراح وقد يجتمعون لبحث ودراسة بعض الأمور السياسية أو الاقتصادية أو التعليمية أو الرياضية .

وقد اهتم بعض بعض الباحثين بتصنيف الجماعات ولكنهم اختلفوا في تحديد أسس

التصنيف وما إذا كانت هذه الأسس ترتبط بحجم العضوية أو مكانة العلاقات بين الأعضاء أو التقارب المكاني أو العلاقات وجها لوجه وبالرغم من إمكانية الجمع بين بعض الأسس السابقة بالنسبة لتصنيف الجماعات إلا أن الاتجاه السائد لدى بعض الباحثين اتجه إلى التصنيف الثنائي مثل تصنيف الجماعات إلى :

- ١- الجماعة الأولية والجماعة الثانوية
- ٢- الجماعة الرسمية والجماعة غير الرسمية
- ٣- الجماعة الدائمة والجماعة غير الدائمة
- ٤- الجماعة الاجتماعية والجماعة الرياضية

وفيما يلي شرح لهذه الجماعات

#### ١- الجماعة الأولية والجماعة الثانوية

يقصد بالجماعة الأولية primary group الجماعة التي تكون فيها العلاقات بين الأفراد قائمة على أساس العلاقة وجها لوجه كما تتميز العلاقة بأنها وثيقة ومستمرة وتعتبر الأسرة أهم الجماعات الأولية إما الجماعات الثانوية Secondary group تتميز بكون حجمها وزيادة بعدها المكاني وعدم استمراريتهما لفترة طويلة نسبيا وعدم تأثيرها المباشر على حياة الأفراد وتعتبر الجماعة الأولية من أهم الجماعات لأثرها البالغ في الفرد الذي يتشرب منها الكثير من المعايير التي تستمر معه لفترات طويلة والتي تقرر سلوكه في الجماعات الأخرى التي ينضم 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 الاتصال وجها لوجه .

#### ٢- الجماعة الرسمية والجماعة غير الرسمية

تسمى الجماعة بالجماعة الرسمية formal group إذا كان دور كل فرد فيها محددا ومكتوبا في بعض الأحيان وفي مثل هذه الجماعات يجب على الفرد إن يسلك كما هو متوقع منه وكما هو متوقع من غيره .

والعالمون في أية مصلحة حكومية أو مؤسسة رسمية أحسن مثل للجماعة الرسمية لأن كل موظف أو عامل يعرف دوره كما يسلك تبعاً لهذا الدور الذي يحدد علاقته برؤسائه أو زملائه أو مرؤوسيه ولا ينبغي عليه أن يتعدى حدود هذا الدور

أما بقية الجماعات التي يشترك فيها الفرد بصورة اختيارية فيمكن اعتبارها جماعات غير رسمية Informal group كجماعة الأصدقاء وقد يكون لمثل هذه الجماعات أثرها الواضح في سلوك الفرد .

### ٣- الجماعة الدائمة والجماعة غير الدائمة

يقصد بدوام الجماعة المدة التي تستمر فيها العلاقات قائمة بين الأفراد وتختلف درجة الدوام من جماعة إلى أخرى ، فبينما نرى إن هناك بعض الجماعات التي تتميز بالدوام التام ( كجماعة الأسرة مثلا ) فإننا نجد إن هناك نوعا آخر يتميز بالدوام النسبي كجماعة النادي مثلا كما نجد إن هناك بعض الجماعات تستمر لفترة معينة ثم ينفرط عقدها وتتميز درجة الاتصال بالنسبة للجماعات الدائمة بالاستمرار والتكرار وشدة الارتباط كما أن هناك أنواع من الجماعات غير الدائمة التي تستمر لفترة معينة وتختلف من جماعة لأخرى ثم تزول ومن بين أمثلتها جماعة التلاميذ بالمدرسة الثانوية التي تستمر لفترة الدراسة ثم تزول بانتقال الأفراد إلى جامعات متفرقة .

### ٤- الجماعة الاجتماعية والجماعة الرياضية

من الملاحظ إن كتابات علم الاجتماع أو علم النفس الاجتماعي تكاد تركز بالدرجة الأولى على الجماعات الاجتماعية إما كتابات علم النفس الرياضي فإنها عندما تتعرض للجماعة فإنها تركز بالدرجة الأولى على الجماعات الرياضية sport groups وبالرغم من إن الجماعات الرياضية يمكن النظر إليها على أنها جماعات اجتماعية لان الرياضة في عصرنا الحالي أصبحت ظاهرة اجتماعية واسعة النطاق تغوص جذورها بعمق في حياة الأطفال والشباب والبالغين ، كما إن الرياضة لها العديد من المظاهر في المجتمع وتهدف إلى محاولة تحقيق العديد من الأهداف ومن أمثلة مظاهر الرياضة في المجتمع : الرياضة المدرسية والرياضة الجامعية ورياضة أوقات الفراغ ، ومن ناحية أخرى فان الجماعات الرياضية تضم العديد من أنواع الجماعات مثل جماعة النادي الرياضي وجماعة المراكز الرياضية والهيئات والمؤسسات الرياضية .

## الأسس النفسية للعمل مع الجماعات الرياضية

### الجماعات الرياضية :

معظم الآراء والمدارس لم تتطرق إلى الجماعات الرياضية ، بل ركزت الاهتمام على الجماعات الاجتماعية فقط ، وندرت الكتابات عنها وخاصة فيما قبل العقد السادس من القرن الماضي .لذلك فان دراسة الجماعات الرياضية من وجهة نظر علم الاجتماع الرياضي قد يكون له التأثير الواضح في السنوات القادمة وخاصة بعد التقدم المذهل في الحقل الرياضي وانتشار الأندية الصغيرة والكبيرة في معظم دول العالم . والجماعات الرياضية هي الجماعات 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 اللوائح وقوانين خاصة بكل نشاط رياضي.

وجماعة الفريق بهذا التصور هي الجماعة الاجتماعية التي تتكون من أكثر فردين وتعمل على إشباع الحاجات السيكولوجية لأعضائها مثل الشعور بالانتماء ، والتمايز ، كما أنها تشبع حاجاتهم البدنية.

وتتميز جماعة الفريق الرياضي بدوام العلاقات الصريحة وجها لوجه بين أعضائها والإحساس بقيمة العمل من أجل الجماعة ، ومن الملاحظ أن العلاقة طردية بين حجم الفريق وتماسكه ، قد يعنى هذا أن الفرق صغيرة العدد مثل كرة السلة تتميز بزيادة التماسك والتفاعل داخلها عكس الفرق الكبيرة.

بالإضافة إلى ذلك فإن جماعة الفريق بإشباعها الحاجات النفسية والبدنية للأفراد تزيد من ولائهم لها وتصبح جماعتهم المرجعية التي يعدلون من سلوكهم ومعتقداتهم لتتوافق معها ويحاولون دائما التوحد معها.

مما سبق يمكن القول أن جماعة الفريق تعتبر نوعا راقيا من الجماعات الإنسانية ذات التأثير السيكولوجي القوي والمباشر على الأفراد ، فهي جماعات أولية صغيرة شبه رسمية تتميز بالدوام النسبي ، وهي بذلك جماعة تربوية ومرجعية للأعضاء المنتمين إليها.

### بناء الجماعات الرياضية:

ليست أعمال الفريق وليدة الصدفة أو الطفرة بل تحتاج إلى تنظيم ورعاية من القيادة الحكيمة والإدارة الفعالة ، لذا يعتقد أن الجماعة هي وحدة بناء المجتمع ، بالإضافة إلى أنها أصغر وحدة تقوم بمختلف الوظائف والعمليات الاجتماعية التي تسهم في حفظ البناء الكلى للمجتمع.

ينحصر اهتمام علماء الاجتماع بدراسة الجماعات الاجتماعية في كونها نسقا اجتماعيا Social System بمعنى أن بنائها يتكون من أجزاء لا تفقده وحدته وأن العمليات الاجتماعية التي تحدث فيها تحدد موضعها من المجتمع ككل ، ومدى الوضع الاجتماعي الذي تشغله في بناء المجتمع وهيكله. وبهذا نمت دراسة الجماعات الصغيرة في ميدان علم الاجتماع بالإضافة إلى دراسة المجتمع المحلى باعتباره جماعة اجتماعية ذات بناء هو مجموع بناءات الجماعات الفرعية المكونة له ، ويقوم بوظائف متنوعة هي مجموعة الوظائف التي تؤديها الجماعات الفرعية داخله.

وبهذا نمت دراسة الجماعات الاجتماعية في علم الاجتماع حتى أصبحت في الوقت الراهن لأتمثل أحد الموضوعات الرئيسية فيه فقط ، وإنما تميزت باختيار موضوعات فرعية مثل التفاعل الاجتماعي في العلاقات الاجتماعية وصراع الجماعة والتجانس الاجتماعي.

و أن لكل جماعة من الجماعات نظام خاص بها ، ويعتمد نظام الجماعة إلى حد كبير على تفاعلات أعضائها ، وكيف يلاحظون بعضهم البعض ، وما الذي يتوقعونه من أنفسهم ومن بعضهم البعض. ولكي تصبح جماعة من اللاعبين فريقا فعلا فان ذلك يتطلب وضع سمات تنظيمية معينة ومن أهمها : ١- أدوار الجماعة ٢- معايير الجماعة

ويقوم بناء الجماعة لضمان الكفاءة الموضوعية للجماعة (أي درجة نجاحها في تحقيق أهدافها الجماعية) ولضمان الكفاءة الذاتية (أي درجة نجاحها في إرضاء أفرادها) . وهناك نظرتان إلى بناء الجماعة :أولهما تنظر إلى الجماعة ككل ، وتبحث عن أنماط السلوك المرتبطة بوجودها ، وتبعد عن النظر إلى مفاهيم الشخصية الفردية ، وتركز على الجماعة كتنظيم له خصائصه التي تختلف عن خصائص الأفراد الذين تضمهم ، ويهتم أنصارها بمفاهيم مثل الأدوار الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي ..الخ ، وثانيهما تفضل النظر إلى الجماعة ككيان اجتماعي يستجيب له الفرد ، ولا يرجع أنصارها إلى الجماعة خصائص فيما عدا تلك التي تستنج من خصائص الأعضاء الذين يكونون هذه الجماعة ، ويهتمون بمفاهيم مثل الإدراك والانفعالات والآراء

الجماعة بأنها نسق منظم من فردين أو أكثر يرتبط كل منهما بالآخر من أجل هدف معين ، وهذا النسق يوفر لأعضائه مجموعة من علاقات الأدوار ومجموعة من المعايير التي تنظم وظيفة الجماعة ، ووظيفة كل عضو من أعضائها ، ويتفق هذا التعريف مع العديد من التعريفات التي يتضمن محتواها أن الجماعة وحدة من مجموعة الأفراد الذين يخضعون لمجموعة من المعايير ، وهذه المعايير هي التي تنظم سلوكهم الفردي في الأمور ذات التأثير على الجماعة. ومن خلال ما سبق نجد أن الجماعة تناولت الأدوار والمعايير كمحركات للتعرف على بناءها ، بالرغم من وجود عناصر بنائية أخرى للجماعة كعلاقات القوة فيما بين أفرادها ومراكزهم في الجماعة ، وكذلك العلاقات الوجدانية ، وعلاقات التفاعل ، وعلاقات الجذب والتنافر بين أفرادها. وأنه في حالة تجميع بعض اللاعبين معا لكي يصبحوا فريقا رياضيا في نشاط رياضي معين ، فعندئذ يشار إلى هذه العملية بأنها محاولة تشكيل أو ببناء «فريق رياضي “ Sport team structure وهذا التشكيل أو البنية من الأهمية بمكان إذا كان لهؤلاء اللاعبين الرغبة في أن يصبحوا فريقا رياضيا متماسكا له فاعلية وإنتاجية جيدة. والفريق الرياضي ليس عبارة عن مجموعة من اللاعبين يرتدون رداء موحد ، بل إنه أبعد 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. أهداف طريقة العمل مع الجماعات الرياضية

### أولا : تمكين الفرد من تنمية خدمته الاجتماعية:

تهدف طريقة العمل مع الجماعات إلى اكتساب الفرد قدره اجتماعية تساعد على التوافق الاجتماعي حيث إن شخصيته هي نتاج تفاعل طبيعته الفطرية من تأثير الجماعات التي ينتمي إليها. وتنمي شخصيته أيضا بمواجهة مشكلاته التي تتطلب تعديل سلوكي أو علاج جماعي.

### ثانياً : تنمية القدرة والخبرة على اكتساب المهارات:

حيث يتم عن طريق العمل مع الجماعات تنمية قدرة الفرد على اكتساب المهارات تأسيساً إلى إن الفرد المزود بالمهارة يمثل قيادة وترتبط المعاملات الاجتماعية بالتعامل الإنساني كاحترام

الأخرين وتقديم المساعدة في المواقف التي تتطلب ذلك وتقديم العمل وعدم التنحي.

### ثالثاً: تنمية القدرة والخبرة على الممارسة الديمقراطية:

تعمل طريقة العمل مع الجماعات على مساعدة الجماعة كي تتبنى قيماً وقواعد ديمقراطية عن طريق الديناميكية الدائرية فيها وتسعى أيضاً إلى ممارسة الجماعة للقيم والسلوك الديمقراطي عن طريق الحوار والمناقشة بين أعضائها واشتراكهم في تصميم خططهم وبرامجهم وكذلك تنفيذها ومتابعتها.

### رابعاً: تنمية القدرة والخبرة على التفكير الواقعي:

التفكير الواقعي قدرة يكتسبها أعضاء الجماعة عن طريق ممارستهم لحياتهم الجماعية - والجماعة الديمقراطية أكثر الجماعات قدرة على ممارسة التفكير الواقعي لأنها تسمح لكل فرد إن يعبر عن نفسه وان تصل الجماعة إلى قرار يتفق مع رغبات واحتياجات وإمكانات أعضائها.

### خامساً: تنمية القدرة والخبرة على العمل القيادي:

ليست القيادة إن يقود الجماعة رئيس لها ويصبح باقي الأعضاء مجرد تابع لهذه القيادة وإنما هي في مضمونها مسئولية يقوم بها الفرد في الجماعة إمكانياته-فالعوضو الذي يميز بمهارة ما يشكل قيادة فيها -وطريقة العمل مع الجماعات تنمي القدرة على قيادة النشاط.

### سادساً: تنمية القدرة والخبرة على المشاركة الاجتماعية:

ونعني بذلك المشاركة مع الآخرين في تحمل المسؤولية الاجتماعية بالعمل مع الجماعات بطريقة تساعد الفرد على اكتساب وتنمية قدراته وخبراته القيادية كي يتمكن في الإسهام مع الآخرين بعد إن تلح بالمهارات القيادية-ويصبح عضو الجماعة له دور في جماعته كلما نمت قدرته على المشاركة معها.

### تماسك الجماعات الرياضية:

هو شعور لاعبي الفريق بوجود رغبة جامحة في إن يظلوا يؤديوا مع بعضهم , وذلك من أجل تحقيق الهدف العام الذي يسعى إليه الفريق , وليس من أجل تحقيق مصالح شخصية لبعض أعضاء الفريق.

ويمكن تعريف التماسك الاجتماعي للفريق الرياضي , بأنة:

محصلة لجميع القوى النفسية والاجتماعية التي تجذب اللاعبين إلى الفريق وتدفعهم إلى مقاومة التحلي عن عضويتهم.  
أنواع التماسك للجماعات الرياضية:

أنه يمكن تقسيم تماسك الفريق الرياضي إلى بعدين مهمين هما:

-تماسك المهمة Task Cohesion

-التماسك الاجتماعي Social Cohesion

### تماسك المهمة:

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

### التماسك الاجتماعي:

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

وأشار «كارون» إلى أن التمييز أو التفريق بين عاملي تماسك المهمة والتماسك الاجتماعي من الأهمية بمكان للقدرة على شرح كيفية مواجهة الفريق للصراعات والعقبات والعوائق الإحراز النجاح.

وفي ضوء هذا التمييز تم تعريف تماسك الفريق الرياضي بأنه «عملية دينامية تنعكس في ميل الجماعة نحو الترابط والالتصاق والاستمرار معاً لمواصلة تحقيق أهدافها. ومن المحتمل لفريق ما أن يكون مرتفعاً في أحد جانبي التماسك ومنخفضاً في الجانب الآخر ومع هذا تحاول معظم الفرق الوصول إلى مستويات عالية من التماسك الاجتماعي وتماسك المهمة على فرضية أن الأداء يزيد إذا كان أعضاء الفريق متكاملين اجتماعياً بجانب كونهم متحدين في جهودهم في ميدان اللعب.

ويعتبر تكامل الجماعة تصنيفاً يمثل التقارب وأوجه الشبه والارتباط داخل الجماعة ككل ودرجة التوحد مع مجال الجماعة ويكون التركيز على الجماعة بأكملها وعلى الجانب الأخر يعتبر انجذاب الفرد إلى الجماعة تصنيفاً يمثل الانجذاب الشخصي للعضو إلى الجماعة وتفاعل الدوافع التي تعمل على أن يظل الفرد في الجماعة . ودورهم الشخصي في المشاركة مع الأعضاء الآخرين في الجماعة ، وبالإضافة إلى ذلك يمكن رؤية الجانب الاجتماعي باعتباره توجه عام نحو التنمية والمحافظة على العلاقات الاجتماعية داخل الجماعة ، ويمكن رؤية جانب المهمة باعتباره توجهاً عاماً نحو تحقيق الأهداف والأغراض الخاصة بالجماعة.

ويفترض أن تكون البناءات الأربعة مترابطة من خلال التفاعل الملحوظ بين المهام المختلفة والتوجهات الاجتماعية ومن ثم يمكن رؤية ذلك من خلال نظرة الأفراد لأنفسهم ولجماعاتهم .

العوامل المرتبطة بالتماسك في الجماعات الرياضية:

من المشكلات الرئيسية في مجال دراسة الفريق الرياضي هي محاولة الوقوف على

الأسباب التي تؤدي إلى تماسك الفريق الرياضي . فكثيرا ما نلاحظ اختلافا واضحا بين الفرق الرياضية المتعددة من حيث تماسك أفراد كل فريق وإقبالهم على التدريب وانتظامهم في الاشتراك في المنافسات الرياضية وتحقيق الأهداف المحددة.  
أنها حددت عاملين أساسيين على إثنين محكات يقدر في ضوءها ما إذا كان التوتروالعداء (التماسك الضعيف) سوف يقلل من جودة الأداء

### ١- طبيعة النشاط الرياضي:

في بعض الرياضات نجد أن أعضاء الفريق يقومون بتنفيذ مهام الأداء دون الحاجة إلى قدر كبير من التعاون فيما بينهم كما في رياضة البولنج ، ومع ذلك نجد أن هناك بعض الدلائل التي تشير إلى أنه كلما كان التعاون مطلوب بين أعضاء الفريق الواحد كلما كان ذلك لمصلحة الأداء العام للفريق وفي مصلحة نتائجه . فأعضاء الفريق الواحد ينافس بعضهم بعضا داخل الفريق ، وعلى العكس فهناك مجموعة من الدراسات أوضحت أن العلاقة إيجابية بين ارتفاع مستوى التماسك ونجاح الفريق وهذه الدراسات تضمنت رياضات جماعية كالهوكي ، وكرة السلة ، الكرة الطائرة .

### ٢- الدوافع الأساسية الغالبة للاشتراك في الفريق:

ربما فريق قوى التماسك ولكنه لا يؤدي بشكل جيد - أو كحد أدنى لتلك الحالة - عندما يشترك الرياضيون في الفريق فقط من أجل إشباع حاجة الانتماء ، وفي هذه الحالة تكون قوى التماسك مرتبطة بتنمية الصداقات والشللية (الشلل) بين أعضاء الفريق ، على عكس التماسك المبني على الدوافع الموجهة.  
بعض العوامل أو الشروط التي تمكن أن تحدد تماسك الفريق الرياضي والتي بها قياس هذه الظاهرة وهي:

١- جاذبية العلاقات بين اللاعبين وهي انعكاس لدرجة الصداقات بين اللاعبين.  
٢- جاذبية الجماعة ككل أي مدى جاذبية الجماعة لأفرادها بدرجة أكبر من التركيز على الصداقة بين اللاعبين  
٣- الرغبة المعلنة للبقاء في الفريق ويمكن التعرف عليها بسؤال كل عضو من أعضاء الفريق.

٤- درجة التقارب أو الارتباط مع الفريق ويقصد به انتماء اللاعب للفريق وارتباطه به وشعوره بأنه جزء لا يتجزأ من الفريق الرياضي.  
هناك الكثير من العوامل التي تعمل على زيادة تماسك الفرق الرياضية ومن هذه العوامل ما يلي:

١- أن تكون الجماعة أكثر إشباعا لحاجات الأفراد والتي تتمثل في ازدياد الصداقات بين أعضاء الجماعة وكذلك حصول العضو على مكانة خاصة في الجماعة.

- ٢- تجانس أعضاء الجماعة في السن والفكر والثقافة يزيد من احتمال بقاء الأعضاء واستمرارهم في الجماعة وبالتالي يزيد من جاذبيتها للأعضاء فيها.
- ٣- العلاقات التعاونية بين أعضاء الجماعة تساعد على زيادة تماسك الفريق.
- ٤- الشعور بالانتماء للفريق حيث أن اللاعب في حاجة إلى الانتماء إلى جماعة يعتز بانتمائه إليها بتحقيق ذلك من خلال انضمامه إلى فريق رياضي وتفاعله إيجابياً مع أعضاءه ويشعر بأنه جزء من كل مترابط مما يدفع الفرد إلى الاستمرار في عضوية الفريق.
- ٥- التفاعل بين أعضاء الجماعة وأن هذا التفاعل مبني على أساس من الحب والاحترام بين أعضاء الجماعة مما يؤدي إلى تماسكها.
- ٦- الشعور بالنجاح حيث أن النجاح في تحقيق الهدف يؤدي إلى الشعور بالسعادة المشتركة والثقة بالنفس مما يرفع مستوى الطموح مما يؤدي إلى الترابط والتماسك.
- ٧- المشاركة في الأعمال حيث أن وجود أعمال جماعية يشترك فيها الأفراد يؤدي إلى اكتساب الخبرات وتوحيد الهدف وبلوغه حيث أن اشتراك الأعضاء في تخطيط الأهداف والنشاط يشعر اللاعب بقيمته ومكانته وبالتالي سرعته لتفاهم والتماسك.
- ٨- وجود قوانين ولوائح ومعايير حيث تحدد العلاقات بين أعضاء الفريق والأهداف الموضوعية كما أن طاعة هذه القوانين من شأنه أن يساعد بطريقة إيجابية في تماسك الفريق وتحقيق أهدافه.
- ٩- توافر القيادة الصالحة فلن تنجح الجماعة في تحقيق أهدافها ولن تكون ذات أثر في توجيه الأفراد إليها إذا توافرت لها القيادة الصالحة التي تقود الفريق نحو الأهداف المنشودة.

و هناك العديد من الشروط والعوامل التي تسهم في العمل على تماسك الفريق الرياضي، ومن أهم عوامل أو شروط تماسك الفريق الرياضي ما يلي:

#### ١- الشعور بالانتماء للفريق:

إن كل فرد منا في حاجة إلى أن ينتمي إلى جماعة كالأسرة أو جماعة الأصدقاء أو غير ذلك من الجماعات التي يعتز بانتمائه إليها . وعندما ينضم اللاعب إلى فريق رياضي ما ويزداد تفاعله الإيجابي مع بقية أعضاء الفريق فعندئذ تصبح الحاجة إلى الانتماء من الحاجات النفسية الهامة التي تدفع اللاعب إلى الاستمرار في عضوية الفريق الرياضي.

#### ٢- إشباع الحاجات الفردية:

لاشك أن كل فريق رياضي يختلف عن الآخر في مدى ما يستطيع للاعبيه لإشباع حاجاتهم الفردية . وكلما استطاع الفريق الرياضي مساعدة أفرادهم على تحقيق حاجاتهم وأهدافهم كلما ازداد تماسك اللاعب بالفريق الرياضي.

### ٣- الشعور بالنجاح:

يؤدي نجاح الفريق الرياضي في تحقيق أهدافه إلى شعور لاعبيه بالسعادة المشتركة وإلى ارتفاع مستوى طموحهم وحبهم وولائهم للفريق وبالتالي إلى زيادة جاذبيتهم نحو عضوية الفريق.

### ٤- المشاركة:

إن اشتراك اللاعبين في وضع خطط التدريب وتنفيذها وتقييمها ، وكذلك الاشتراك في رسم خطته في المنافسات ، من العوامل التي تشعر كل لاعب بقيمته ومكانته في الفريق .مما يترتب عليه التجانس النفسي الذي يساعد كل لاعب بالشعور بأن إسهاماته ضرورية لكي يحقق الفريق أهدافه.

### ٥- وجود قوانين ومعايير وتقاليد للفريق:

إن وجود لوائح وقوانين معروفة ومحددة للفريق الرياضي من العوامل التي تضمن استمرار هذا الفريق والتي تحدد العلاقات بين أعضاء الفريق الرياضي والأهداف الموضوعية للفريق ومما لا شك فيه أن طاعة اللاعبين لهذه القوانين واللوائح وتفهمهم وتقبلهم لها يساعد على إسهامهم بطريقة إيجابية في تحقيق أهداف الفريق.

### ٦- توافر القيادة الصالحة:

إن القيادة الصالحة تلعب دورا هاما في نجاح الفريق الرياضي في تحقيق أهدافه. ومما لا شك فيه أن القيادة الديمقراطية هي أفضل القيادات التي يمكن أن تحقق هذه الأهداف وبالتالي تساعد على تماسك الفريق ورفع الروح المعنوية بين أفراد الفريق.

### ٧- توافر العلاقات التعاونية:

يزداد تماسك الفريق الرياضي في حالة قيام العلاقات بين اللاعبين على أساس تعاوني بدرجة تزيد عن قيام هذه العلاقات على أساس تنافسي.

وهناك العديد من العوامل التي ترتبط بتماسك الجماعات الرياضية وتلك العوامل هي:

### ١- الرضا الجماعي:

يعتبر الرضا والتماسك متشابهان إلى حد كبير، إلا أن التماسك خاص بالجماعات ، في حين أن الرضا بناء فردي.

## ٢- التوافق والمطابقة:

تشير نتائج البحوث إلى أنه كلما ازداد تماسك الجماعة كلما ازداد تأثير الجماعة على الأعضاء ، وهذا يعنى أنه يوجد قدر كبير من الضغوط على الأعضاء لكي يمثلوا ويتوافقوا مع اتجاهات وسلوكيات الجماعة . كما أنه يجب على اللاعبين الجدد بالفريق التكيف مع معيار أو أسلوب اللعب لكي يتوافقوا مع الفريق.

## ٣- الاستقرار:

يشير الاستقرار إلى معدل أو نسبة التحول في العضوية الجماعية بالإضافة إلى فترة بقاء الأعضاء معا في الجماعة. ويفترض « كارون (١٩٨٤) ” CARRON ، أن التماسك والاستقرار الجماعي مرتبطان معا بأسلوب دائري ، وقد أظهرت نتائج بعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن استقرار الجماعة يؤدي إلى زيادة تماسكها ، فقد أشارت دراسة « ايسنج ” ESSING (١٩٧٠) ، والتي قام بإجرائها على (١٨) ثمانية عشر فريقا لكرة القدم في الاتحاد الألماني خلال موسم واحد إلى أن الفرق التي حدثت بها تغيرات قليلة في أسماء اللاعبين كانت أكثر نجاحا عن تلك الفرق التي حدثت بها تغيرات بصفة مستمرة ، كذلك أوضحت دراسة “ برا ولى وآخرون (١٩٨٨) ” BRAWLEY et AL ، أن هناك علاقة إيجابية بين تماسك الجماعة ومقاومة الجماعة للتمزق ، حيث أظهرت الفرق التي على درجة عالية من التماسك درجة عالية من المقاومة الملحوظة للتمزق أكثر من الفرق التي على درجة منخفضة من التماسك.

## ٤- أهداف الجماعة:

إن مشاركة الأعضاء في تحديد أهداف الجماعة يؤدي إلى مستويات أعلى من التماسك ، وفي المواقف الجماعية مثل الفرق الرياضية أو الجماعات التدريبية ، غالبا ما يتم تحديد الأهداف الجماعية.

## ٥- الالتزام بالتدريبات الرياضية:

إن التماسك الجماعي يعزز الالتزام بالبرامج التدريبية ، فعلى سبيل المثال الممارسين للتمرينات الرياضية والذين يتميزون بدرجة عالية من التماسك نادرا ما يتأخرون عن مجموعات الممارسة.

### العوامل التي تحول دون تماسك الجماعات الرياضية

وعلى الرغم من أن تماسك الفريق مهم جداً في رفع مستواه وتحقيق نتائج أفضل إلا أنه قد يصادف الفريق بعض العوامل التي تحول دون هذا التماسك ، وقد أشارت “ إخلاص عبد الحفيظ » إلى العديد من هذه العوامل نذكر منها:

١- التعارض بين الشخصيات في الجماعة.

٢- صراع المهمة والأدوار الاجتماعية بين أعضاء الجماعة.

- ٣- انهيار الاتصالات بين أعضاء الجماعة أو بين القائد « المدرب » وأعضاء الجماعة.
- ٤- التحول المتكرر لأعضاء الجماعة ، أي انتقالهم من فريق لأخر.
- ٥- عدم الاتفاق على أهداف الجماعة.
- ٦- نقص التفاعل بين أعضاء الجماعة.
- ٧- نقص التعاون وزيادة التنافس بين أعضاء الجماعة.
- ٨- انخفاض مكانة الفرد داخل الجماعة.
- ٩- سيادة الجو الاستبدادي في الجماعة وشعور الأعضاء بسيطرة أفراد معينين على الجماعة.

وأن أهم العوامل المؤدية إلى نقص تماسك الجماعات الرياضية تتلخص فيما يلي:

- ١- تناقص إشباع الجماعة لحاجات الفرد ، وتناقص الحاجات التي كانت الجماعة مصدراً لإشباعها لدى الأفراد
- ٢- نقص وانخفاض مكانة الفرد داخل الجماعة.
- ٣- نقص التعاون وزيادة التنافس بين أفراد الجماعة.
- ٤- نقص التفاعل بين أفراد الجماعة.
- ٥- التفرد وتركز السلوك الفردي حول الذات في الجماعة.
- ٦- اكتساب الجماعة لخصائص كريهة أو غير سارة.
- ٧- اختلاف أفراد الجماعة في حل المشكلات الاجتماعية.
- ٨- الخبرات غير السارة بالنسبة للأفراد في الجماعة.
- ٩- سيادة الجو الاستبدادي الأوتوقراطي في الجماعة ، وشعور الأفراد أن أفراد معينين يسيطرون على الجماعة أو أن لهم خصائص غير مستحبة.
- ١٠- صعوبة الاتصال بين أفراد الجماعة نتيجة لتعدد القوميات واللغات.
- ١١- تناقض معايير الجماعة مع معايير الفرد.

وأن من أهم العوامل التي تؤدي إلى تصدع الفريق الرياضي ما يلي:

- ١- عدم الشعور بالانتماء للفريق كنتيجة لفقدان الثقة المتبادلة بين اللاعبين وانقسام اللاعبين على أنفسهم في مجموعات.
- ٢- عجز الجماعة عن تحقيق أهدافها ، أو انعدام إيمان اللاعبين بالهدف المشترك ، أو إدراك اللاعبين بعد المسافة بين الهدف وإمكانات الجماعة.
- ٣- تعارض أهداف اللاعبين مع أهداف الفريق.
- ٤- عدم تقنين الضوابط والمعايير التي تحكم سلوك اللاعبين ، أو تحديد قواعد الثواب والعقاب
- ٥- انهيار سبل الاتصال أو عدم فاعليتها سواء بين اللاعبين بعضهم البعض أو بين اللاعبين والمدرب أو بين اللاعبين والإدارة.
- ٦- ضعف القيادة في الفريق أو انحرافها وتفشي المحاباة والمحسوبية أو استخدام أساليب غير تربية

مما لاشك فيه أن التماسك عامل هام وضروري للفريق الرياضي ، إلا أنه في بعض الأحيان يتعرض الفريق الرياضي لعوامل لا مفر منها تؤثر على تماسكه مثل المنافسة والعداء والصراع أو الإحباط بين أفراد الفريق أو كنتيجة لعوامل الهزيمة المتكررة أو كنتيجة لعوامل أخرى.

### المشاكل النفسية في الجماعات

لعلّ من أهم الأسباب التي تعطل حركة الجماعة وتعمق مشاكلها هو عدم وجود المعرفة الكافية للسلوك النفسي للأفراد أو عدم معرفة ماهية ردود الأفعال السلوكية التي تصدر عنهم. عدم المعرفة هذه تنطبق على نفس الفرد حيث يجهل ماهية سلوكه وبالتالي قد لا يستطيع أن يقيم نفسه بصورة تحليلية، ناضجة وينطبق هذا أيضاً على المستويات الأعلى من مراتب الأعضاء إلى القيادة حيث أن عدم معرفة القيادة بالدوافع النفسية وبشكل الأنماط السلوكية التي تتجلى في الأفراد قد تدفع إلى زيادة الفجوات بين الأفراد والقيادة وبالتالي إلى ضعف الإنتاج وقصوره.

### غياب المعرفة النفسية

إن أهم المشاكل التي تواجه الجماعات وخصوصاً الرياضية هو انتشار حالة الإحباط والتوتر واللامن التي أثرت بشكل كبير على النتائج العملي والفكري لهذه الجماعات بحيث أدى في بعض الأحيان إلى تغيير أهدافها ومناهجها، هذا الإحباط ينبع في الدرجة الأولى من عدم فهم الأفراد للمتغيرات التي تهب رياحها على العالم بصورة مذهلة، ومن عدم فهم كل فرد من الأفراد الفهم الواعي للنفس والعوامل الذاتية التي تحركها وتشكلها وتدفعها لاتخاذ أنواع معينة من السلوك، وبالتالي عدم فهم القيادة الواعي والموضوعي للحركة التطورية النفسية والفكرية للأفراد وإهمال متابعة السير الصعودي لنمو الفكر. والذات لكل فرد بحيث يقود نتيجة إلى تراكم حالات سوء الفهم والظن السيء ونمو التوتر والمشاكل.

### دوافع السلوك الإنساني

من الضروري في البدء معرفة دوافع السلوك الإنساني لكل فرد بحد ذاته حتى يمكن فهم آثاره السلوكية فهماً تحليلياً، ذلك أن السلوك الإنساني يتميز بأنه سلوك مسبب لا يظهر من العدم ولكن يكون هناك دائماً سبب يؤدي إلى نشأته، وأنه سلوك هادف يسعى إلى تحقيق غاية معينة، وأنه سلوك متنوع يظهر في صور متعددة ومتنوعة حتى يمكنه أن يتلاءم ويتوافق مع المواقف التي تواجهه وأنه سلوك مرن يتعدل ويتبدل طبقاً للظروف والمواقف المختلفة التي تواجه الفرد. لذلك لا يمكن التعامل ألياً مع مختلف الأفراد والحكم عليهم حكماً ثابتاً واحداً، وهذا يعني ضرورة دراسة سلوك كل فرد على حدة حتى يمكن الوصول إلى الأسباب والعلل التي جعلته يتصرف بهذا الشكل المعين.

لقد حصر علماء النفس والاجتماع دوافع الإنسان ورغباته بأربع رغبات أساسية وهي الأمن، والخبرة الجديدة، والتقدير، والاستجابة. وهذه الرغبات تمثل تصنيفاً اجتماعياً نفسياً

عريضاً للأنواع المختلفة من الرغبات الاجتماعية للأفراد.

الأمن: تنبثق جميع رغبات أو أمنيات الإنسان من قدرته على التفكير لأن حركة الفكر التي تشغل مساحة من عقله هي التي ترسم له سلوكه وحركته الخارجية، ولذلك تبني الطريقة التي يشبع بها هذه الرغبات على اتجاه التوجيه الأساسي لقيمه الفكرية وتصوراتها العقلية، أي أن هناك انبعاث داخلي فطري يحرك فكره وعقله وشعوره للوصول إلى الطريقة الواقعية التي خلقه الله تعالى وفقها وفطره عليه، لذلك فإن معظم الأهداف التي يتقبلها تكون من النوع الذي يعتقد أنها ستعود عليه بالأمن عاجلاً أو آجلاً، الأمن الذي يستقر داخل ضميره ويعطيه شعوراً بالراحة النفسية والاطمئنان الروحي. ومن أهم العقبات التي تفرض على الإنسان حالة اللاأمن هي الحالة الفردية وعدم انضمام الفرد إلى جماعة لذلك يُشبع الكثير حاجاته عن طريق الانتماء إلى جماعة من الجماعات ويعني الأمن بالنسبة لكثير من أعضاء الجماعة أنها تؤدي عملها بطريقة منتظمة روتينية ويخضع أمن الفرد حينئذ إلى درجة شعوره بتقبل الجماعة له وتكيفه معها.

الخبرة الجديدة: إن وجود حافز التعلم وتطوير الذات عن طريق اكتساب الجديد تدفع الفرد وتحركه نحو إشباع هذه الرغبة بالسعي لتكوين صلات مع أفراد جدد وخلق مواقف اجتماعية جديدة يشترك فيها ويتعلم منها ويتقبل القيام بمسؤوليات مختلفة جديدة كما يتعلم القيام بأدوار جديدة مختلفة. على أن صعوبة الموقف الاجتماعي الجديد قد تمثل نوعاً من التحدي للفرد وليست مصدراً للشعور بفقدان الأمن والإحباط، ولكن عدم حصول الفرد على الخبرات الجديدة وعدم وجود ثقة الجماعة اللازمة لجزءه في أدوار صعبة ومجالات جديدة تثير في الفرد الإحباط والتواتر وفقدان الطموح أحياناً لعدم وجود الأجواء اللازمة لإشباع رغبته الاجتماعية هذه.

التقدير: يشعر كل فرد بالحاجة إلى أن يعتبره زملائه مفيداً، وتنبثق هذه الحاجة لأن الإنسان بقدرته الفريدة على التفكير يكون مفهوماً خاصاً عن تصوره للأفراد الآخرين وتصور الآخرين عنه. وحيث أن الطبيعة الإنسانية تحرك الإنسان نحو المنافسة والتنافس من أجل الحصول على مرتبة تقديرية أعلى فإن الأفراد في الجماعة الواحدة يتنافسون للحصول على التقدير تنافسهم على الحصول على الثروة. ويكون التنافس تنافساً شريفاً وإيجابياً إذا كانت الجماعة تعتمد مبدأ الشورى والاستشارة وتقبل الآراء وفقاً لجدارتها وكفاءتها بأن توفر القيادة إطاراً مفتوحاً حراً يستطيع الأفراد الحصول من خلاله على المركز والمكانة على أساس قدرتهم على ابتكار الأفكار والإبداع في العمل. أما إذا كانت الجماعة تمارس المنهج الاستبدادي بحيث يتحول الأفراد إلى آلات تطيع القيادة طاعة مطلقة، فإن التقدير الخالص للكفاءة يختفي ويتحول التقدير فاقد الموازين مما يؤدي إلى إخفاق عامل التقدير وغياب التكيف السليم وترسيخ الشعور بالإحباط واللاجدوائية.

## تفهم دوافع الأفراد

وإذا فهم الفرد نفسه وفهم الأعضاء الآخرين وفهمت القيادة بكافة مراتبها حتى أدنى عضو في الجماعة أعضاء الجماعة الآخرين إلى حد ما كأفراد ومعرفة حوافزهم ودوافعهم وكذلك الحاجات التي يحاولون إشباعها فإن الموقف سيكون أفضل لمعاملتهم كأفراد لهم حياتهم النفسية والفكرية المستقلة التي وهبها الله تعالى لكل إنسان ومن ثم إيجاد مجالات للاتفاق العام وإيجاد تحديات تدفعهم قدماً، كما أنه سيتمكن معرفة الأسباب التي يمكن أن تدفعهم إلى السلوك بالطريقة التي يقومون بها بطريقة أفضل، إن فهم الزملاء أعضاء الجماعة فهماً أساسياً يُعتبر خطوة من الخطوات الأولى لكي يصبح الفرد منتجاً وإيجابياً في الجماعة. وعلى الرغم من مساهمة الأعضاء بنشاط فعال في حركة الجماعة فإن بعض الجماعات لا تُشجع في الحقيقة حاجات الأعضاء أو تحقيق ما يتوقعون تحقيقه من أهداف. وإذا لم يستطع الفرد إشباع هذه الرغبات بشكل صحي والحصول على المكانة الإيجابية من الجماعة فقد يلجأ إلى الأسلوب غير المرغوب فيه للحصول على اهتمام الآخرين وذلك باتخاذ الجانب السلبي وتحوله إلى متمرد عنيف، ذلك أن عضو الجماعة الذي يشعر بالإحباط والخيبة لعدم اكتسابه خبرات جديدة قد يحقق رغبته باختراع سبل ووسائل لإبطاء أو عرقلة الإجراء الجماعي وإيجاد المشاكل.

## الأسس النفسية لقيادة الجماعات الرياضية

### القيادة في المجال الرياضي

#### مفهوم القيادة:-

القيادة هي عبارة عن دور اجتماعي يقوم به فرد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة ويتسم هذا الدور بان ما يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة .. والقيادة شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد و الأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية..

القيادة سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة وتيسير الموارد للجماعة.

هنالك وجهات نظر عديدة لكثير من الباحثين في تحديدهم لمفهوم لقيادة تبعاً لمنطلقاتهم الفكرية إذ لا يوجد تعريف واحد يتفق عليه هؤلاء الباحثين ، ولغرض التوصل إلى تعريف مفيد للقيادة لابد من أن نفهم المصطلحات الرئيسة لمفهوم القيادة..

بأنها «العملية التي من خلالها يمارس عضو جماعة تأثيراً إيجابياً على باقي أعضاء الجماعة»  
بأنها « الجهود المبذولة للتأثير على تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف منظمة»

بأنها « مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم»  
بأنها « قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام  
قانوني وذلك لاعترافيهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبرا عن آمالهم  
وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده»  
القيادة هي « عملية التأثير في نشاطات المجموعة من أجل الاتفاق على وضع الأهداف  
وتحقيقها» بأنها « عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للأهداف  
وتحقيقها لهذه الأهداف»

ونلاحظ من خلال التعريفات السابقة بأنه القيادة هي العنصر المؤثر والرئيسي في  
نشاطات وأعمال المرؤوسين وذلك لأن القيادي الناجح هو الذي يمكن أن يكسب ثقة من يقوده  
والتي يحصل عليها من خلال الحكم الصائب والتقدير الصحيح للأمور التي يعالجها مع الآخرين  
والتصور المسبق للأهداف الآتية والبعيدة التي يعمل الجميع من أجل الوصول إليها .

### أساليب القيادة الإدارية:

قام العديد من العلماء والباحثين في مجال الإدارة والقيادة إلى تقديم العديد من  
الأساليب القيادية إذ تحدد هذه الأساليب فلسفة القادة أنفسهم وشخصياتهم وخبراتهم إلى  
جانب نوع البيئة والأشخاص التابعين لهم وفيما يأتي موجزا لهذه الأساليب القيادية:-

### - القيادة الأوتوقراطية:

ركزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على إنه ينبغي إنجاز العمل المحدد  
وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من أن العامل  
يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة إذ تتم الرقابة من خلال الصلة ويعبر ما سبق ذكره عن  
مفهوم المدير الأوتوقراطي فهذا النمط الإداري يتماشى مع افتراضات النظرية وإن فئة الأفراد لا  
يوثق بها إنجاز العمل اليومي بالكامل وفيما لو ترك هكذا فهم سيضيعون وقت العمل في أعمال  
غير مثمرة ، يتم وفقا لذلك تنظيم العمل وتصميم الأنظمة ومعايير الإدارة والقواعد ويحدد  
المدير الأهداف الواجبة للإنجاز.

### - القيادة الإنسانية:

القائد الإنساني يحاول أن يتفهم الجوانب النفسية لدى الأفراد ويسعى جاهداً  
للتعامل مع كل فرد بالطريقة التي يجب أن يتعامل بها كاحترام أو التعاطف أو الاستقامة  
والصراحة والأمان كما يحترم الفروق الفردية للتابعين ، والقائد الرياضي الإنساني يهتم بدرجة  
كبيرة بالللاعب من حيث أنه ( إنسان ) له مطالب وعليه واجبات والتزامات سواء أكانت علمية أو  
مهنية أو اجتماعية وغيرها ، ولا ينظر بكونه لاعبا فقط يواظب على التدريب وينتظم بالاشتراك  
في المنافسات

### - القيادة الأبوية:

بعد الحرب العالمية الأولى ونتيجة لرد الفعل تجاه النقابات نشأت طبقة الإدارة الأسلوب الأبوي أو اتجاه التسامح في التعامل مع الأفراد ، واتجهت هذه الطبقة لدفع أجور أفضل وتحسين ظروف العمل وصممت مختلف البرامج لتنمية وتثقيف فئة العمال ، وفقاً لذلك حصل العمال على الكثير من المزايا لتحقيق الاستقرار والأمن وتقليل الآثار المترتبة على البطالة خاصة في عام (١٩٣٠) . وبذلك شعرت الإدارة والنقابات والحكومة باحتياجات القوى العاملة ومنحتها الاهتمام الملائم ويسمى هذا المدخل بالطراز الأبوي

### - القيادة المتسلطة:

يعتمد القائد بموجب هذا الأسلوب على السلطة الرسمية المخولة له بموجب القوانين وأنظمة المنظمة ، ويميل القادة الذين يستعملون هذا الأسلوب إلى حصر السلطة بهم والانفراد في عملية اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات دون مشاركة المرؤوسين في ذلك ويتم عمل الجماعة بمعرفة القائد أو توجيهه المباشر وغالباً ما يعزى ذلك إلى عدم ثقة القائد بإمكانات وقدرات مرؤوسيه في اتخاذ القرار المناسب وإذا ما أطيع القائد بهذا الأسلوب فإن ذلك يتم تجنباً للعقاب الذي يمكن أن يفرضه على المرؤوسين ويركز هذا النوع من القيادة على المهمة المطلوبة وعلى إنتاجية الجماعة دون الاهتمام بمشاكل العاملين ومعنوياتهم ويتم أداء العمل بكفاءة عالية في الفترات الأولى أكثر منه في ظل القيادة الديمقراطية كما أن الإنجاز يستمر في مستواه العالي بحضور القائد فقط ولكنه يقل عن ذلك في حالة غيابه

### - القيادة الأكاديمية:

يوجد اتجاه متزايد نحو استخدام أسلوب إداري متطور يسمى بالأسلوب الكلي وهو عبارة عن امتداد لأسلوب التدعيم أو المشاركة ويصلح هذا الأسلوب بصفة خاصة في مجال البحوث ، والمختصين في هذا المجال هم العلماء والمحامين والمهندسين والاستشاريين إذ يرون أنفسهم من خلال الأدوار التي يقومون بها في مجال التخصص المهني إذ يسود الجو الأكاديمي للبحث ، فهم يفضلون درجة عالية من الاستقلال والحرية في مجال العمل

### سمات القائد الرياضي الناجح:

أن القائد ( المدرب ) الرياضي الناجح يتميز عن القائد الرياضي غير الناجح بالعديد من السمات لعل من أهمها ما يأتي :

- ١- الثبات الانفعالي.
- ٢- التناغم الوجداني والتعاطف ( المشاركة الاجتماعية)
- ٣- القدرة على اتخاذ القرار.
- ٤- الثقة بالنفس.

٥- تحمل المسؤولية.

٦- الإبداع.

٧- المرونة.

٨- الطموح.

٩- القيادة.

### المدرّب الرياضي:

“هو الشخصية التي يقع على عاتقها العملية التدريبية بإجراء الخطوات التنفيذية لها وتنظيمها وتنسيقها في برامج عملية محددة هادفة ، فهو القائد التنفيذي لإعداد لاعبيه بدنياً وفنياً وتربوياً بحيث يتماشى مع ميولهم ورغباتهم وفقاً لقواعد وأسس علمية وعملية وتربوية سليمة لتحقيق أعلى المستويات الرياضية الممكنة»

فالمدرّب يجب أن يكون متفهماً وصبوراً ويمتلك الشخصية التي تبث الثقة في الناس المحيطين به ، كما يجب أن يكون مخلصاً في علاقاته مع اللاعبين ويتسم بالحزم دون أن يكون عنيداً. ولما كان المدرّب هو العنصر الفعال وحجر الزاوية في نجاح العملية التدريبية وتقع جميع الإجراءات التعليمية والتربوية على عاتقه من خلال المفاهيم العملية للتدريب ، لذي يجب أن يكون المدرّب هو القائد التربوي المتفهم بواجباته وأن يتمتع بالسمات والقدرات الخاصة التي تمكنه من قيادة عملية التدريب بكفاءة عالية ، والمدرّب هو المصدر الفعال في نقل المعرفة والخبرة إلى اللاعبين لذلك يجب أن يتصف بصفات القائد الرياضي والنموذج الذي يحتذى ويقتدي به وبذلك تضمن تحقيق الشخصية الرياضية للاعبين والناشئين والوصول بهم إلى أعلى مستوى ممكن

وعلى ذلك يجب أن يتصف المدرّب الرياضي بالمواصفات الآتية

١- أن يكون مثقفاً ودارساً جيداً في مجال تخصصه.

٢- أن يكون متزناً ومثلاً أعلى في الخلق والعمل.

٣- أن يتمتع بصحة ومظهر حسن ومناسب.

٤- أن يكون قادراً على حسن القيادة والتصرف.

### صفات المدرّب الجيد أو ( الناجح ) :

المدرّب الجيد أو الباهر يمكن أن يوصف بأنه مهندس بارع ذو كفاءة عالية ، أو الأب الحامي الذي يحتمي اللاعبين عنده ، وفي بعض المواقف يكون المدرّب قاسي خاصة في حالة الهزيمة وفي المواقف الأخرى قد تكون هذه الصفة ضد عوامل النجاح وإنما الخطأ الكبير بالنسبة لبعض المدرّبين أن يضعوا أنفسهم في نموذج أو قالب معين بعد نجاحهم أو وضع وسائلهم أو طرائقهم الفنية بأسمائهم أو تكون مرتبطة بشخصياتهم أو بفلسفتهم التعليمية ومن هذه الصفات :

- ١- السلوك الواقعي.
- ٢- الإدراك والتفكير.
- ٣- الاهتمام بالأفراد.
- ٤- الاحترام.
- ٥- القدرة على الحث.
- ٦- الإخلاص.
- ٧- ضبط النفس.
- ٨- التعرف على الأهداف.
- ٩- القدرة على معرفة الموهوبين.
- ١٠- القدرة على استخدام الموهبة.
- ١١- الحماس والغيرة.
- ١٢- الرغبة الملحة للفوز.
- ١٣- الإدارة في العمل.
- ١٤- القدرة على التنظيم.
- ١٥- النظم الأخلاقية.

### دور المدرب في تماسك الفريق الرياضي ( الجماعة الرياضية ) :

هناك بعض النقاط المهمة التي يجب أن يراعيها المدرب لتنمية تماسك جماعة الفريق الرياضي وهي:

- ١- تعريف كل لاعب بمسئوليات الآخرين في الفريق ، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال السماح للاعبين باللعب في مراكز أخرى أثناء التمرين ، حيث إن ذلك يساعد على إكسابهم التقدير لأهمية مراكز اللعب لزملائهم.
- ٢- يجب الاهتمام بمعرفة معلومات شخصية لكل لاعب ، حيث إن ذلك يساعد في المزيد من المشاركة الفعالة
- ٣- إسراء روح من الحماس المستمر عند جميع أفراد الفريق ، وذلك بتوطيد الدافع للتفوق أو الرغبة في إنجاز أحسن أداء في كل تدريب ، فالرياضة التنافسية تعني التفوق ، وتعنى الفوز ، وتعنى تحقيق البطولات ، كما أنها تعنى في نفس الوقت عدم التوفيق أو الهزيمة
- ٤- يجب ألا تقتصر جاذبية الجماعة وتطوير الروح المعنوية الجيدة على المدرب وعلى الفريق ، بل إنها يجب أن تشمل أيضا الهيئة بكاملها (النادي ، المدرسة) بمعنى ضرورة تعاون الجميع وترابطهم الوثيق في الظهور كجهة واحدة خلف الفريق ، ويعنى ذلك أن يقدم المسئولون ليس فقط المساعدات والإمكانات اللازمة ، بل أيضا الدعم المعنوي والتشجيع المستمر.
- ٥- يجب أن يتاح للاعب فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في الفريق ، أو عليه بصفة شخصية ، ويجب تطوير الشعور بأن الفريق هو ملك لجميع اللاعبين وليس ملكا للمدرب فقط

٦- يجب أن يكتسب كل لاعب في الفريق الاقتناع بأهمية الدور الذي يقوم به ، ويمتد هذا المفهوم بالنسبة للاعب الاحتياطي أو بعض اللاعبين الذين لا يشاركون بشكل مباشر في بعض المباريات التنافسية

٧ - يجب وضع أهداف للفريق Team Goal ، والشعور بالإعزاز والفخر والحماس لإنجاز هذه الأهداف

٨ - يجب العمل على تجنب وجود الجماعات الفرعية المضادة لتماسك أو جاذبية الفريق ، ومصدر صدور مثل هذه الجماعات ما يلي:

-الفشل المستمر الذي يلاحق الفريق.

-عدم تحقيق احتياجات اللاعبين.

-عدم حصول اللاعبين على فرص ملائمة للعب.

-بعض المدربين يتبعون أسلوباً خاطئاً مثل التحيز لبعض الأفراد في الفريق دون البعض الآخر.

٩-يراعى تطوير تدريبات الفريق ، واستخدام الألعاب التمهيدية التي تشجع على تدعيم التعاون بين أفراد الفريق.

١٠- يجب التركيز على المظاهر والجوانب الإيجابية التي يتميز بها الفريق . فعلى سبيل المثال عندما يخسر الفريق إحدى المباريات ، يجب التحدث مع أفراد الفريق عن النقاط الإيجابية التي يتميز بها أداء الفريق ، قبل أن يتحدث عن نقاط الضعف والأخطاء التي حدثت

١١ - التعرف على النجوم Stars الذين يتمتعون بشعبية كبيرة في الفريق ، وهم بمثابة قادة يمكن التأثير في الجماعة عن طريقهم ، ويمكن أن يتولوا مسئوليات الفريق . وفي نفس الوقت التعرف على المرفوضين Rejected أي غير المتوافقين اجتماعياً ومن ثم علاج وضعهم في الفريق وتصحيحه.

أن المدرب يستطيع القيام بدور فعال في تحقيق التماسك للفريق وذلك من خلال عدة طرق هي:

١- تفسير الأدوار الفردية في نجاح الفريق.

٢- تنمية الثقة بالنفس لدى اللاعبين.

٣- وضع أهداف تثير تحدى اللاعبين.

٤- تشجيع هوية الفريق.

٥- تجنب تشكيل الأحزاب « أي العصبية » الاجتماعية.

٦- تجنب التحولات الكثيرة.

٧- عقد اجتماعات دورية للفريق لحل الصراع القائم.

٨- الاستمرار في مناخ الفريق.

٩- الوعي بالأحداث الشخصية لكل عضو في الفريق.

### ١- تفسير الأدوار الفردية في نجاح الفريق:

يجب على المدربين تحديد الأدوار الفردية لأعضاء الفريق بكل وضوح ، والتركيز على

أهمية دور كل لاعب وإسهاماته في نجاح الفريق ، ونجد أن هناك بعض اللاعبين الذين يجلسون كاحتياطيين ولا يشاركون في المباريات ، ففي هذه الحالة يجب أن يقوم المدربون بتفسير الأسباب التي أدت إلى عدم اشتراكهم في اللعب ، مع تبصيرهم بأدوارهم في الفريق ومنحهم الفرصة للاشتراك.

## ٢- تنمية الاعتزاز بالنفس لدى اللاعبين:

يجب على المدربين العمل على تنمية الاعتزاز بالنفس لدى اللاعبين في الأنشطة الرياضية المختلفة . ويحتاج اللاعبون على تأييد زملائهم في الفريق وبصفة خاصة هؤلاء الذين يلعبون في نفس المركز.

## ٣- وضع أهداف تثير تحدى الفريق:

إن قيام المدرب بوضع أهداف معينة تثير تحدى أعضاء الفريق يؤدي إلى حدوث تأثير إيجابي على أداء الفرد والجماعة . وتحدد الأهداف معيارعالي للإنتاجية وتجعل الفريق يركز على استكمال ما يحتاج إليه.

## ٤- تشجيع هوية الفريق:

يمكن للمدرب أن يشجع هوية الفريق وذلك عن طريق اختيار ملابس خاصة بمواصفات معينة بحيث يكون مختلفا عن الفرق الأخرى ، كذلك وضع كشف بالأعمال الاجتماعية للفريق

## ٥- تجنب تشكيل الأحزاب ( العصبية ) الاجتماعية:

يلاحظ في المجال الرياضي عندما يخسر فريق ما ، أو حين يتعامل المدربون مع اللاعبين بطرق مختلفة ، ويعزلونهم عن بعضهم البعض ، أو حين لأ يتم إشباع حاجات اللاعبين أو ظهور الأحزاب الاجتماعية (العصبية) . ويكون الهدف من وجود هذه الأحزاب الضغط على الأجهزة الفنية والإدارية للإدعان لمطالبهم وهذه الأحزاب غالبا ما تؤدي إلى تمزيق الفريق ، ويجب على المدربين وجميع المسؤولين سرعة التحرك لاحتوائها والعمل على تحديد أسباب تشكيلها ، واتخاذ الخطوات المناسبة لتفريقها والقضاء عليها.

## ٦- الوعي بالأحداث الشخصية لكل عضو في الفريق:

إن معرفة المدرب لبعض المعلومات الصغيرة الخاصة عن اللاعبين مثل معرفة تاريخ ميلادهم أو تحصيلهم الدراسي تؤثر إيجابيا على الحالة النفسية لهؤلاء اللاعبين ويشعرون أنهم في دائرة اهتمام المدرب مما يدفعهم إلى مزيد من التماسك. وتوافر القيادة الصالحة من العوامل المهمة جدا في تماسك الجماعة وأن الجماعة لن تنجح في تحقيق أهدافها ولن تكون ذات أثر في توجيه الأفراد إلا إذا توافرت لها القيادة الصالحة التي تقود أفراد الجماعة نحو الهدف.

## دور اللاعب في تماسك الفريق ( الجماعة الرياضية ) :

إن وحدة الفريق ليست مسئولية المدرب وحده ، ولكن اللاعب يشترك مع المدرب في تحقيق وحدة الفريق وتماسكه . وهناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها تحسين الاتصالات بين أعضاء الفريق من ناحية وبينهم وبين المدرب من ناحية أخرى ، وكذلك بناء وحدة قوية متماسكة وتلك الطرق هي:

- ١- التعرف على زملاء الفريق.
- ٢- مساعدة زملاء الفريق.
- ٣- تقديم تعزيز إيجابي لزملاء الفريق.
- ٤- تحمل المسئولية.
- ٥- الاتصال بالمدرّب.
- ٦- حل الصراعات
- ٧- بذل الجهد.

وفيما يلي شرح مبسط لكل من الطرق السابقة:

### ١- التعرف على زملاء الفريق:

يجب أن يتعرف أعضاء الفريق على بعضهم البعض بشكل أفضل ، لأن ذلك يجعل من السهل عليهم قبول الفروق الفردية بينهم وخاصة الأعضاء الجدد في الفريق.

### ٢- مساعدة زملاء الفريق:

يجب أن يهتم اللاعبون بمساعدة بعضهم البعض كلما أمكن ذلك ، لأن مساعدة أعضاء الفريق لبعضهم في الخارج تخلق روح الفريق وتجعل زملاء الفريق أكثر تقارباً.

### ٣- تقديم تعزيز إيجابي لزملاء الفريق:

لابد أن يعمل اللاعب على تدعيم وتأييد زملاء الفريق بدلا من توجيه النقد السلبي لهم ، فيجب أن يساعد اللاعب زملائه في الفريق على بناء الثقة والتأييد.

### ٤- تحمل المسئولية:

يجب أن يتعود اللاعبين على تحمل المسئولية وكذلك عليهم الاهتمام بالعمل على إحداث تغييرات إيجابية وبناءه لكي يضعوا أنفسهم مرة أخرى على الطريق الصحيح.

### ٥- الاتصال بالمدرّب:

يجب أن يتصل أعضاء الفريق بالمدرّب بطريقة صحيحة وواضحة ، فكما استطاع كل لاعب في الفريق فهم اللاعبين الآخرين بشكل أفضل ، كلما كانت فرص نجاح وانسجام الفريق أفضل

### ٦- حل الصراعات:

يجب أن يعمل أعضاء الفريق على حل الصراعات على الفور ، فإذا كان لدى أي عضو من أعضاء الفريق شكوى أو صراع مع المدرّب أو مع أحد زملاء الفريق فيجب أن يأخذ المبادرة لحل الموقف وتنقية جو الخلافات.

## ٧- بذل الجهد:

يجب على أعضاء الفريق بذل الجهد بنسبة ١٠٠٪ في جميع الأوقات ، إن العمل بجدية وبنقطة خاصة في التدريب يساعد على تماسك اللاعبين معاً ، وتعتبر الأوامر والالتزام بها سلوك مهتدي به ، والقذوة الحسنة تعد مثال جيداً عادة ما يكون له تأثيراً إيجابياً على وحدة الفريق وتماسكه

## القيادة والرئاسة

القيادة: تنبع من داخل الجماعة وتظهر تلقائياً غالباً وتكون مسبوقة بعملية تنافس من قبل عدد من أعضاء الجماعة.. والجماعة هي التي تحدد هدفها وليس القائد والتفاعل الدينامي بين الأفراد شرط أساسي لظهور القيادة .. وسلطة القائد يخلعها عليه تلقائياً أفراد الجماعة الذي يختارونه كقائد ويصبحون أتباعاً له.

الرئاسة: تنبع نتيجة النظام المتبع أو الهدف الذي تسعى الجماعة إلى تحقيقه.. وهي تسعى إلى تحقيق هدف الجماعة ولكن لا يوجد تفاعل بينه وما بين أعضاء الجماعة حيث يحافظ على مكانته بكونه رئيسياً فهو يعتبر وسيلة للسلطة وللسيطرة على الجماعة ودفعها لتحقيق مصالحه.

## نظريات القيادة:

### نظرية السمات:

ركزت البحوث المبكرة عن القيادة على دراسة شخصية القائد و سمات القائد و خصائصه الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية.. وأثبتت الدراسات إن سمات القائد تختلف من جماعة إلى أخرى حسب وظيفتها والظروف الاجتماعية .. ولكن تم الاجتماع على إن القائد بشكل عام يتسم بقدرته على التأثير.

ونتجت عن العديد من الدراسات العديد من السمات التي تميز القائد:

السمات الجسمية : و نجد إن القائد يميل إلى إن يكون أطول من الأتباع و أثقل وزناً منهم خصوصاً حين يشترط في القائد يكون أقوى من الجماعة وحين يكون هدف الجماعة هو القتال مع غيرها وهنا نجد إن القادة إميل إلى إن يكونوا أكثر حيوية وأوفر نشاطاً من الأتباع.

السمات العقلية المعرفية: وهنا نجد إن القادة أكثر تفوقاً من ناحية الذكاء العام من الأتباع خاصة في الجماعات التي تكون ذات طبيعة أكاديمية .. لوحظ إن القائد الذي تزيد نسبة ذكائه عن متوسط ذكاء أفراد الجماعة بأكثر من انحرافتين معياريتين يكون الفارق بينه وبين الأتباع واضحاً في الميول والقيم والاتجاهات مما قد يجعل التفاهم بين القائد والأتباع أكثر صعوبة مما لو كان ذكاؤه أقرب إلى متوسط ذكاء الجماعة مع زيادة غير كبيرة .. كذلك لوحظ إن القائد يميل إلى إن يكون أغنى ثقافة وأثرى معرفة وأوسع أفقاً وأبعد نظراً وأنفذ بصيرة و اقدر على التنبؤ بالمفاجآت والاستعداد لها وأحسن تصرفاً وأعلى مستوى في الإدراك والتفكير وأفضل من جهة الطلاقة اللغوية واحكم في الحكم.

السمات الانفعالية: نجد القادة يتصفون بالثبات الانفعالي و النضج الانفعالي وقوة الإرادة و الثقة بالنفس ومعرفة النفس و ضبط النفس.

السمات الاجتماعية: وهنا نجد إن القادة يتسمون أكثر من الأتباع بالتعاون و تشجيع روح التعاون بين الأعضاء و القدرة على التعامل مع الجماعة و كذلك نجد إن القائد أميل إلى الانبساطية وروح الفكاهة و المرح بين الأتباع و اقدر الاحتفاظ بأعضاء الجماعة و مراعاة مشاعرهم و كسب ثقتهم فيه و ثقتهم في أنفسهم وهو أكثر أعضاء الجماعة ميلا إلى المشاركة و الإسهام بشكل إيجابي في النشاط الاجتماعي و انه الأكثر من حيث المهارة الاجتماعية و له القدرة على خلق روح معنوية عالية في الجماعة و ابرع في لم شملها و الإبقاء عليها. سمات عامة: وهذه تشمل حسن المظهر العقول و المحافظة على الوقت و معرفة العمل و الإمام به و الافتخاره و الأمانة و حسن السمعة و التمتع بعادات شخصية حسنة و التمسك بالقيم الروحية و الإنسانية و المعايير الاجتماعية و التواضع.

#### النظرية الوظيفية:

و يعني ذلك بان القيادة هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها و إنها وظيفة تنظيمية و يهتم أصحاب هذه النظرية بان كيف تتوزع الوظائف القيادية في الجماعة.. فقد يكون توزيع الوظائف الاجتماعية على نطاق واسع وقد يكون ضيقا جدا لدرجة إن الوظائف القيادية تنحصر في شخص واحد هو القائد. وظائف القائد في الجماعة.

#### التخطيط: للأهداف القريبة المدى و البعيدة المدى

وضع السياسة: و القائد هنا يتحرك في إطار تحدد فيه الأهداف من ثلاث مصادر: مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة ( كما في الجماعة العسكرية ) و مصادر تحتية نابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل من القائد نفسه حيث تفوضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها .. في حالة الثقة الكاملة فيها

الإيديولوجية: و هما ينظر إلى القائد كإيديولوجي فهو في الكثير من الأحيان قد يعمل كمصدر لأفكار و معتقدات و قيم الأعضاء.

الخبرة: وهنا ينظر إلى القائد كخبير و مصدر للخبرة الفنية و الإدارية و المعرفة في الجماعة.

الإدارة و التنفيذ: و تحريك التفاعل الاجتماعي و تنسيق سياسة و أهداف الجماعة و مراقبة تنفيذ السياسة و تحقيق الأهداف.

الحكم و الوساطة: وهنا يكون القائد حكما و وسيطا فيما قد ينشب من صراعات أو مشاحنات داخل الجماعة.

الثواب و العقاب: حيث يكون القائد هو مصدر الثواب و العقاب و هذا يمكنه من المحافظة على

الضبط والربط في الجماعة.  
نموذج يحتذى: ومثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة  
رمز للجماعة: واستمرارها في أداء مهمتها.  
صورة الأب: ورمز مثالي للتوحد والتقمص.

### النظرية الموقفية:

وتنظر هذه النظرية إلى وظائف القيادة والسلوك التي يعبر عنها والتي يقوم بها الفرد في موقف معين على إنها هي القيادة .. تشير هذه النظرية إن عضو الجماعة أي إن عضو الجماعة قد يصبح قائدها في موقف يمكنه من القيام الوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف .. و معروف إن الفرد الذي يكون قائدا في موقف قد لا يكون بالضرورة قائدا في موقف آخر.. وفقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب بينما لا يصلح لقيادتها في وقت السلم وتقول هذه النظرية إن القائد لا يظهر إلا إذا تهيأت له الظروف في المواقف الاجتماعية لاستخدام إمكانياته القيادية . ويضرب أصحاب هذه النظرية الأمثال للناس بان قادة الفكر والعباقرة والمخترعين من أمثال إديسون مخترع الفوتوغراف وفورد مخترع السيارة لو كانا قد ظهرا في وقت القرن السابع عشر حيث لم يكن التقدم العملي يساعدهما ويمهد لهما الطريق لظهور عبقريتهما لما تيسر لهما تبوء المكان الذي احتلاه حين مهد التقدم العلمي الطريق لظهور هذه العبقرية.

### النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين التغيرات الرئيسية:  
القائد: وشخصيته ونشاطه في الجماعة  
الأتباع: اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم  
الجماعة نفسها: بناؤها والعلاقات بين أفرادها وخصائصها وأهدافها ودينامياتها..  
المواقف: كما تحدها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.  
وتركز هذه النظرية على تفاعل القائد مع الأتباع وإدراك القائد لنفسه وإدراك الأتباع له وإدراكه لهم والإدراك المشترك بين كل من القائد والأتباع للجماعة والموقف.  
وهذا يعني إن القيادة تقوم على عملية تفاعل اجتماعي فالقائد يتفاعل مع الجماعة ويشاركها اتجاهاتها وأهدافها وأمالها ومشكلاتها وسلوكها الاجتماعي.

### نظرية الرجل العظيم

يؤكد أصحاب هذه النظرية إن بعض الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتسمون به من قدرات ومواهب عظيمة وخصائص وعبقرية غير عادية تجعل منهم قادة أي كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها من أوائل الدعاة إلى هذه النظرية هو فرانسيس جالتون.

ولدينا مثال عربي يمثل بالرئيس جمال عبد الناصرو مثل غربي في رئيس وزراء بريطانيا السابق  
تشرشل

## السلوك القيادي:

أهم خصائص السلوك القيادي: .

المبادرة و الابتكار و المثابرة و الطموح : فالجماعة تنتظر من القائد إن يكون أكثر الأعضاء مبادرة بالعمل وأكثرهم قدرة على الابتكار في المواقف الاجتماعية .. فهو أول من تتوقع منه الجماعة إن يبدأ بالسلوك و التصرف و كذلك تتوقع الجماعة منه إن يكوم أكثر مثابرة و أقوى احتمالا و مستوى طموحة أعلى من الفرد المتوسط.

التفاعل الاجتماعي : فالجماعة تنتظر من القائد إن يكون أكثر الأعضاء مساهمة و نشاطا و إيجابية في التفاعل الاجتماعي في شيء أكثر من الوعي الاجتماعي و بدرجة أكبر من الذكاء الاجتماعي و ينتظر منه إن يكون أكثرودا و حرارة في استجاباته الانفعالية.  
السيطرة: و قد يكون لدى القائد رغبة أكثر من غيره من أعضاء الجماعة في السيطرة و علو المركز و المكانة الاجتماعية و تركيز السلطة و القوة في يده.

التمثيل الخارجي للجماعة: و هنا يعمل القائد كمثل خارجي للجماعة و كسفير لها لدى الجماعات الأخرى و الأفراد الآخرين خارج الجماعة.

العلاقات العامة: و هنا يعمل القائد كضابط للعلاقات العامة الداخلية بين أعضاء الجماعة بعضهم البعض و هو يعمل كحارس و رقيب على سلامة التماسك الاجتماعي.  
التكامل: القائد يعمل على تحقيق التكامل الاجتماعي في جماعته و يحترم مبدأ القيادة الجماعية و يعمل على تدعيمه.

التخطيط و النظام و التنظيم: و القائد بالاشتراك مع أعضاء الجماعة يضطلع بقدر أكبر من غيره على عملية تخطيط السلوك الجماعي للجماعة و تنظيم هذا السلوك و تنسيقه و توجيهه و تركيز انتباه الأعضاء على الهدف.

الإعلام و يلعب القائد دورا هاما كرجل إعلام في الجماعة و يطلعها على حقائق الأمور فعن طريقه عادة تصل المعلومات إلى أعضاء الجماعة و تنتقل المعلومات منها إلى الجماعات الأخرى.

التقبل و الاعتراف المتبادل بين القائد و الأتباع : و يشترط إن يعبر عن هذا التقبل و الاعتراف و العلاقات الوطيدة و مراعاة مشاعر الآخرين و إن يترجم هذا كله سلوكيا.  
التوافق النفسي و الاجتماعي: و هذا ضروري جدا في السلوك القيادي و يرتبط به الثبات و الرزانة و عدم التأثر بالنقد و تقبله بروح طيبة و الاستفادة منه و الاعتراف بالأخطاء و المبادرة على إصلاحها.

ويتضح اثر الجماعة في سلوك القائد الناجح كما يلي.  
تفاعل الجماعة مع القائد ومساعدته في تنفيذ ما يخططه أو يشير إليه مما يصل  
الجماعة إلى هدفها المنشود.. استخدام اللياقة في استثارة اهتمام القائد مما يساعد على  
نجاحه وتحقيق مصلحة الجماعة.. وإدراك الجماعة أخطاء القائد و مواطن ضعفه حتى يمكن  
للجماعة توجيهه و سد النقص لديه بلياقة تحقيقا لصالح الجماعة.. وعلى الجماعة تسوية  
المسائل البسيطة من تلقاء نفسها تخفيفا للعبء عن القائد.

## الدوافع للقيادة

### الرغبة في الجزء المادي.

الحاجة إلى السيطرة من حيث الشعور والمكانة ويقابلها الحاجة إلى الخضوع والتبعية  
والاعتماد على الغير من جانب الإلتباع.. وقوة القائد بالنسبة للإلتباع والحاجة للشعور بالقوة  
والرغبة في استخدامها في معاملته للإلتباع.. والحاجة للمكانة العالية والشهرة مما يضيف على  
القائد قوة وسلطة وتعود عليه بالجزء المادي.

### القائد والأتباع:

يعتبر الأتباع بأنهم خالقو القيادة على الأقل من ناحيتين:

أولاً: لا يمكن إن تكون هناك قيادة من غير أتباع احدهم يؤثر تأثيرا إيجابيا في تقديم  
الجماعة نحو تحقيق هدفها ومن ثم تختاره قائدا لها.. وإذا اعتبرنا إن القائد هو نجم الجماعة  
وأهم عضوفرد فيها وانه بؤرة سلوك أعضاء الجماعة وهو الشخص المركزي في الجماعة و  
له اكبر سلطان فيها فان هذا لا يعني إن باقي الأعضاء أو الأتباع وليس لهم أهمية في التفاعل  
الاجتماعي وإن العلاقات المتبادلة بين القائد و الأتباع تتضح في الاتصال بين الطرفين وتتحدد  
من خلال من خلال التفاعل الاجتماعي وتحديد المعايير الاجتماعية و ادوار كل من القائد و  
الأتباع وكذلك فان علاقة الاتصال هذه ليست ذات طرف واحد.

أما عن العلاقات الانفعالية بين القائد و الأتباع فإنها تقوم أما على الحب وأما على  
الخوف فان كان الحب شديدا و الخوف شديدا كانت العلاقة والدية و إن كان الحب كبيرا و  
الخوف قليلا أو منعدما كانت العلاقة نقية و إن كان الحب قليلا أو منعدما والخوف كبيرا كانت  
العلاقة طغيانا.

### أنواع القيادة و المناخ الاجتماعي:

أجريت العديد من الدراسات حول أنواع القيادة و المناخ الاجتماعي وبصفة خاصة:

القيادة الديمقراطية: ( الإقناعية)

القيادة الديكتاتورية: ( أو الاستبدادية أو الارغامية أو الأوتوقراطية)

القيادة المفوضية: ( أو الحرية المطلقة)

و أجريت هذه الدراسة على مجموعة من التلاميذ في مرحلة دراسية واحدة و سنهم  
عشر سنوات قسموا إلى ثلاث نواد و لكل ناد له خمسة أطفال و لكل ناد اسم معين.

وقد تم تقسيم الأطفال على أسس الصفات الشخصية ( الصفات الجسمية الذكاء الميل إلى الطاعة الاستعداد للقيادة أنماط العلاقات الشخصية المتبادلة الاستعداد للتعاون مع الجماعة والميل للمشاجرة.. الخ  
النادي الأول نادي الديمقراطية : حيث حددت هذه الجماعة  
ونتيجة هذه الدراسات تم وصف المناخ الاجتماعي:  
القيادة الديمقراطية:

سياسة النادي وأوجه النشاط اتفق عليها نتيجة لمناقشة جماعية وقرار جماعي بأخذ الأصوات مع تشجيع القائد ومشاركته وكانت أهداف النشاط معروفة للجميع.  
الخطة الشاملة: والخطوات للوصول إلى أهداف الجماعة نوقشت بطريقة ديمقراطية..  
وكان لكل طفل حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغب في القيام بها.  
كان الرائد إن يستخدم الثواب والعقاب بطريقة موضوعية ولا ذاتية ويشترك مع الجماعة اشتراكا معنويا ولا ماديا ( إذا طلبت منه النصيحة فانه يجيب إجابة مرنة باقتراح عدة حلول ويترك للأفراد حرية المفاضلة بينهما والاختيار منها)  
النادي الثاني القيادة الاتوقراطية:

وضعت سياسة النادي وأوجه النشاط بمعرفة الرائد وحده.  
أملت الخطوات والعمل وأوجه النشاط أما أهداف النشاط فكانت غير معروفة ولن تبلغ الأفراد أولا بأول بل أعطيت خطوة واحدة في الوقت الواحد.  
لم يكن للفرد حرية في اختيار رفاق العمل بل عين الرائد ولم يشترك في نشاط الجماعة وإنما كان من الجائز إن يوضح ويشرح طريقة العمل للأعضاء.  
النادي الثالث القيادة المفوضية ( الحرية المطلقة ) :  
كان هناك حرية مطلقة للأفراد في نوع النشاط والسلوك وفي إن يعملوا بأقل مشاركة من جانب الرائد.

كانت هناك حرية مطلقة في تحديد الأهداف  
كان اختيار الأصدقاء ورفاق العمل بحرية تامة  
كان الرائد حياديا تماما في جميع تصرفاته ولم يكن هناك أي محاولة لتقدير الخدمات والأدوات الموجودة وبيان انه على استعدادا لإبداء النصيحة والمعونة إذا طلبت منه ولم يكن هناك ثواب أو عقاب بل حياد كامل.  
إما عن نتائج التجربة فكانت على النحو التالي:

من حيث الثقة المتبادلة بين الأفراد بعضهم البعض وبينهم وبين الرائد..

#### المناخ الديمقراطي:

أشاع جوا من الثقة المتبادلة والتجاوب التلقائي بين الأفراد بعضهم البعض وبينهم وبين الرائد.. فكانوا يعرضون عليه مشكلاتهم وأسرارهم وكما اهدي بعضهم من إنتاجهم للرائد .. وحرص الأفراد على حصول على التقدير من بعضهم البعض وهكذا كان المناخ الديمقراطي

ينطوي على ود أكثر وتذمر اقل.

### المناخ الأوتوقراطي:

جعل الأفراد أكثر اعتمادا على القائد مما جعلهم في حالة من الانتباه إليه للحصول على الثواب وتجنب العقاب .. لم يكن هناك جو من الثقة المتبادلة لا بين الأفراد بعضهم البعض ولا بين الأفراد والرائد.. وظهر إن المناخ الأوتوقراطي يخلق كراهية نحو الرائد وجهد عن طريق الإبدال إلى أفراد أغراب أو أفراد آخرين في الجماعة.

### مناخ الحرية المطلقة:

كانت الثقة المتبادلة فيه على درجة متوسطة بين المناخ الديمقراطي والمناخ الأوتوقراطي. من حيث التذمر والقلق بين الأفراد بعضهم البعض وبينهم وبين الرائد:

### المناخ الديمقراطي:

لم يتضح فيه أي شعور بالقلق بل كان هناك شعور بالاستقرار والراحة النفسية والمسالمة.

### المناخ الأوتوقراطي:

ساد فيه شعور بالصد والإحباط والحرمان وبالتالي بالقلق وعدم الاستقرار وحدة الطبع وانخفاض الروح المعنوية في الجماعة.

### مناخ الحرية المطلقة:

كان مستوى التذمر فيه متوسطا بين الديمقراطية والأوتوقراطية

### القيادة الديمقراطية:

المناخ الاجتماعي: يسود فيه إشباع الحاجات كل من القائد والأعضاء ويسود الاحترام المتبادل للحقوق وتحدد السياسات نتيجة المناقشات الجماعية والقرارات الجماعية وتتوزع المسؤوليات والعمل دائما يكون بناء على مناقشة قرار جماعي.

القائد: يشترك في مناقشات الجماعة ويشجع الأعضاء في مناقشتهم ويعاونهم ويوجههم ويحيط الأعضاء علما بخطوات العمل دائما والهدف الذي تسعى الجماعة لتحقيقه هي التي تحدده ويترك الجماعة حرية توزيع العمل بين الأفراد ويكون موضوعيا في مدحه ونقده لعمل الأفراد ويشجع النقد الذاتي.

الأفراد: يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي وعندما

يحتاجون إلى مشورة 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 ( نحن ) قوي و الروح المعنوية مرتفعة.

### القيادة الدكتاتورية:

المناخ الاجتماعي: دكتاتوري استبدادي إرغامي أوتوقراطي تسلطي.

القائد: يحدد بنفسه السياسة تحديدا كليا ويعطي 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 وتوقف نشاطا معيننا لها لتحل محلها رغبته .. ويظل محور انتباه الجماعة ويهتم بضمان طاعة الأعضاء حتى لقد يعمل على انقسام الجماعة وتقليل الاتصال بين أعضائها لتحقيق ذلك.

الإفراد: ينفذون خطوات العمل خطوة بخطوة بصورة يصعب عليهم معها معرفة الخطوات التالية أو الخطة الكاملة وليس لهم حرية في اختيار رفاق العمل بل يعين القائد العمل ورفاق العمل.

إذا ترك القائد مكانه أو تنحى حدثت أزمة شديدة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها.

السلوك الاجتماعي: يميزه روح العدوان والسلوك التخريبي وكثرة المنافسة أو الخنوع والسلبية والعجز واللامبالاة ويشعر الأفراد بالقصور والعجز ويزداد اعتمادهم على القائد ويسود انعدام الثقة المتبادلة بين بعضهم البعض وبينهم وبين القائد ويسود التملق وللقائد مع كرهه ويسود الشعور بالصد والإحباط والحرمان والقلق وعدم الاستقرار وحدة الطبع و انخفاض الثقة.

### القيادة الفوضوية ( الحرية المطلقة )

المناخ الاجتماعي: فوضوي حيث يتمتع فيه أفراد الجماعة والقائد بحرية مطلقة كاملة دون ضابط.

القائد: محايد لا يشارك إلا بحد أدنى من المشاركة وإظهار الاستعداد للمعاونة ويترك الحبل للفرد والجماعة وتعليقاته على العمل سطحية لا يحاول بها تنظيم مجرى العمل أو تحسينه ولا يمدح ولا يذم.

### الأفراد: يختارون الأصدقاء ورفاق العمل بحرية كاملة

إذا ترك القائد مكانه أو تنحى يكون الإنتاج في غيابه مساويا أو اقل أو أكثر مما لو كان موجودا حسب ظروف التفاعل الاجتماعي.

السلوك الاجتماعي: يتميز بان الثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم البعض وبينهم وبين القائد متوسطة والتذمر والقلق بدرجة متوسطة.

## أشكال القيادة

### ١- القيادة الجماعية:

تتضمن القيادة الجماعية توزيع المسئوليات القيادية بين أفراد الجماعة حسب قدرات كل منهم.. القيادة الجماعية ضد تركيز القيادة في يد فرد بل ينتظم الأعضاء في تنظيم ينبع من تعاون المجموع في تحديد الأهداف والعمل معا على الوصول إليها وهكذا نجد إن القيادة الجماعية تنبع من المبادئ الديمقراطية.

وفي القيادة الجماعية تستخدم المشاركة كأسلوب قيادي أي اشترك القادة للأعضاء

في القيادة وبمعنى هذا تخويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع سياسات وإصدار الأوامر وكلما ازدادت المشاركة الإيجابية كلما كان ذلك محققا لمفهوم القيادة الجماعية.

وتحدد القيادة الجماعية وتتطور حسب بناء الجماعة ونوع الاتصال بين أعضائها وبين القائد ونوع العلاقات الاجتماعية بينهم ومراكز القوة فيها وحرية الحركة فيها. وهذا من بين أهداف القيادة الجماعية ما يلي:

١- خدمة الفرد من حيث الاهتمام به وإشباع حاجاته في الحرية والمساواة وسائر الحاجات العاطفية والمادية والاجتماعية الأخرى.

٢- خدمة الجماعة من حيث تنمية القدرة على القيادة وتحقيق الولاء والتعاون واكتسابها الخبرة بالعمليات الجماعية وتحقيق الثقافة الجماعية وتنظيم العمل وشعور الأفراد بالرضا وزيادة الإنتاج وتحمل مسئوليات القيادة والاعتماد على النفس وتكامل الشخصية.

٣- تنظيم المجتمع وتعاون الجماعات فيه وتحسين السلوك الاجتماعي.  
• ومن مميزات القيادة الجماعية ما يلي:

١- تؤدي إلى تنمية شخصية الفرد سواء كان قائدا أم عضوا تشعر كل فرد في الجماعة بان من الممكن له إن يجهد نفسه بعض الأوقات قائدا أو موجهها للجماعة.

٢- تخفف العبء عن القائد وتقلل اعتماد الأعضاء على القائد اعتمادا كلياً وتزيد من اعتمادهم على أنفسهم وتحمل المسئولية الجماعية.

٣- تكمل للفرد حق تقرير مصيره في حدود مصالح الجماعة.

٤- تعتبر الطريق السليم لحل مشكلة التوافق الفرد مع المجتمع وتواصل المجتمع مع الفرد

٥- تنسم بالديمقراطية وتنقي النفوس من النزعات الفردية والاتجاهات الاستبدادية التسلطية أو الاتجاهات الفوضوية.

٦- تدفع القائد للتفاعل مع الجماعة والانسجام معها والاحتفاظ لأعضائها بحريتهم في المشاركة والمساهمة الإيجابية.

٧- تزيد فعالية الجماعة وتكفل تحقيق أقصى استفلال لمهارات كل عضو من أعضاء الجماعة حيث تنطلق طاقات الأعضاء وابتكاراتهم مما يحقق لخدمة الجماعة وتحقيق أهدافها.

و من عيوب القيادة الجماعية: توزيع الوظائف القيادية بين أعضاء الجماعة على نطاق واسع ما يلي:

• قد تؤدي إلى الفوضى وعدم تحديد المسؤولية وإن يصبح لكل فرد الحق في إن يقول الكلمة النهائية فيما يتصل بعمل الجماعة.

• قد تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والابتكارية في الجماعة.

• قد تثير الصراح بين القائد والأتباع.

## ٢- القيادة الإدارية:

المدير في مؤسسة ما ينظر إلى نفسه كونه قائداً و إلى مرؤوسيه بوصفهم أعضاء جماعة يتولى قيادتها .. إن على القائد الإداري إن يدرس جماعته من حيث الأدوار التي يقوم بها أفرادها تماسك الجماعة وبناء أهدافها .. وعليه إن يكون تأثيره في سلوك أعضاء الجماعة وتوجيه لهم في سبيل تحقيق أهداف الجماعة بالأسلوب الديمقراطي بعيداً عن الأوتوقراطية و التسلطية و البيروقراطية.

### أسس القيادة الإدارية:

تتوقف الأسس على عدة أمور حسب المواقف و الأسلوب القيادي المتبع و طبيعة العمل و حسب جنس القائد أي ذكر أو أنثى و حجم الجماعة صغيرة أو كبيرة و تتوقف على مهارات الإداري حاجات المرءوسين و طبيعة الجماعة.

إعطاء المرءوسين قدر كبيراً من الحرية وضع خطة العمل وتحديد الأهداف و الإشراف الذي يتسم بالمراقبة العامة ( الغير الشديدة المتواصلة ) و التعليمات المفصلة.. و مساعدة المرءوسين في معالجة مشاكلهم المتصلة بالعمل مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإنتاج كما وكيفا و زيادة الروح المعنوية في الجامعة.

العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة و تضامناً و قوة بنائها مما يحسن أداء المرءوسين و يقلل التجائم إلى الإدارة في كل كبيرة و صغيرة القيادة المتمركزة حول الجماعة مما يؤدي إلى نتائج أفضل من أسلوب القيادة المتمركزة حول الإنتاج.

و تقوم القيادة الإدارية المتمركزة حول الجماعة على عدة أسس أهمها:

- ١- توزيع المسؤولية و أشارك المرءوسين في اتخاذ القرارات.
- ٢- ضمان حرية الاتصال و التفاعل و جها لوجه بين كل أعضاء الجماعة.
- ٣- العمل على ضمان الأمن و الراحة في العمل جسمياً و نفسياً.
- ٤- إظهار الود و الفهم و تبادل الاحترام في علاقات العمل و في كل أنماط السلوك الاجتماعي.
- ٥- الاهتمام بالأفراد و الانتباه لهم و حسن الإصغاء إليهم.
- ٦- التقبل المتبادل مع المرءوسين و فهم مشكلاتهم و العمل على حلها.
- ٧- التفاهم المتبادل مع المرءوسين و تقبل معاييرهم و فهم إظهارهم المرجعي.
- ٨- العمل على تحويل العمل المتمركز حول الذات إلى عمل متمركز حول الجماعة.
- ٩- زيادة التعبير التلقائي عن المشاعر و المعاني.
- ١٠- النقص على نقص اعتماد أعضاء الجماعة على القائد.
- ١١- التقليل إلى أقصى حد ممكن من استخدام قوة المركز و السلطة.
- ١٢- أتباع المنهج العلمي في الوصول إلى القرار السليم عن طريق الأسلوب الصحيح و استشارة أهل العلم و الخبرة في داخل الجماعة و خارجها.

- ١٣- مراعاة أسس العلاقات العامة.
- ١٤- مساعدة الجماعة في تحقيق أهدافها.
- ١٥- تنسيق جهود الجماعة والتعاون وتشجيع التعاون بينهم.
- ١٦- مساعدة الأفراد على الاندماج مع الجماعة والتوافق الاجتماعي.
- ١٧- الاهتمام بأفراد الجماعة والدفاع عن مصالحهم والتوفيق بين مصلحة الجماعة ومصلحة المؤسسة.
- ١٨- المعاملة الإنسانية لأفراد الجماعة.

## اختيار القادة

يتيح في كثير من الأحيان المنهج السوسيومترى ( منهج قياس العلاقات الاجتماعية ) في اختيار القادة .. ويلجأ البعض إلى طريقة الاختبارات الموقفية في دراسة القيادة واختيار القادة وفي هذه الطريقة يوضع عدد من الأفراد في موقف يقومون فيه بسلوك اجتماعي مثل مناقشة موضوع أو حل مشكلة .. ولا يكون بينهم من أعطى أي مسؤولية .. وبعد ذلك يتم ملاحظة الأفراد وأي منهم يكون أكثر مبادأة وأنشط وأكثر تأثيراً في سلوك الآخرين . وهذا هو يكون القائد.. وقد وجد إن في هذه الطريقة أفضل من اللجوء إلى اختبارات الشخصية وتقدير السمات كوسيلة لاختيار القادة.

لاحظنا في السابق إن القيادة تختلف مفهومها من موقف إلى آخر ومن جماعة إلى أخرى فقد تنتقل القيادة من فرد إلى آخر عندما يتغير الموقف .. فمثلاً قائد المناقشة قد يترك المجال لغيره لقيادة تنفيذ الخطة التي نتجت عنها المناقشة..

ولقد لاحظ العالم النفسي جيب Gabb بعد إن درس الاختبارات الموقفية في الجيش الألماني والقوات المسلحة البريطانية والجيش الأمريكي والقوات المسلحة في الجيش الاسترالي و في الصناعة .. وفي الجيش الأمريكي أثناء الحرب العالمية الثانية.

استخدمت طرق لاختيار القادة في مهام حربية مثل أعمال المخابرات وغيرها على أساس من ملاحظة السلوك في نماذج مصغره من المواقف العملية التي يختار لها القادة.

ولقد ساهم علماء النفس في اختيار المرشحين لمراكز الضباط في الجيش البريطاني بواسطة مجلس الضباط العظام.. وقد ذكر فرنون وباري إن اختيارهم كان يتم بطريقة تحديد السمات العامة للقائد أي عن طريق تقدير المرشحين على عدد من السمات التي يظن إنها تميز القادة من غيرهم وعن طريق إجراء مقابلات شخصية مع المرشحين .. لتقدير هذه السمات وقياسها.

اتضح إن هذه الطرق التقليدية لاختبار القادة بعيدة إلى حد كبير عن الكمال و يوصى فيرنون Vernon بان هذه الاختبارات إن كانت بعيدة عن الكمال إلا أنها تساهم في زيادة صدق الاختبار ومن هذه الاختبارات اختبارات الذكاء و الشخصية و التوافق النفسي.

قد حاول كلا من جولدمان وفراس Goldman and Fraas : استكشاف آثار طرق اختيار القادة على سلوك الجماعة وهذه الطرق هي:

اختيار الجماعة للقائد بالانتخاب ( قائد منتخب)

اختيار القائد حسب القدرة على القيام بعمل محدد في الجماعة ( قائد مختار)

تعين القائد ( قائد معين)

لا يوجد قائد في الجماعة ( بدون قائد ) و طلبا من كل جماعة تحت كل طريقة القيام بعمل معين وحسب الزمن الذي استغرقه الأداء وعدد المحاولات المستغرقة فيما يتعلق بالزمن أو وقت الأداء كان أحسن أداء تحت نظام ( القائد المختار) يليه نظام ( القائد المنتخب ) يليه نظام ( بدون قائد ) و ثم نظام ( القائد المعين) لوحظ إن الجماعة بدون قائد تفوق الأداء في الأداء الجماعة ذات القائد المعين

في النهاية إن الجماعة ذات القائد تتفوق على الجماعة من غير قائد من حيث الأداء و الزمن المستغرق في تنفيذه .. و إن الأتباع يتقبلون قائدهم إذا اختاروه أو إذا اثبت سلوكه انه جدير بالقيادة و خاصة إذا لم يكن يعلم إن حسن أدائه يلاحظه أعضاء الجماعة لكي يختاروه للقيادة .. أي إن حسن أدائه كان تلقائيا حيث لم يكن يتنافس من اجل القيادة .