

# الفصل الرابع

---

## التوجيه

- القيادة
- الدافعية
- الاتصال



## القيادة

يمارس التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري وذلك من خلال عملية القيادة التي تهتم بتوفير البيئة المناسبة للعمل Environment Work التي تسهم في إطلاق القدرة الإبداعية power Creative للعاملين، وبما يحقق أهداف المشروع.

ولقد تعددت الآراء نحو توجيه الجهود الإنسانية لتحقيق أهداف المشروع، كما تبلورت

تلك الآراء في ثلاثة أبعاد رئيسة للتوجيه وهي:

Leadership

- القيادة

Motivation

- التحفيز أو الدافعية

Communication

- الاتصال الفعال

لكل المنظمات أو الهيئات التربوية أهداف رئيسة محددة يمكن في ضوءها تخطيط العمل وتنظيمه، وتحدد هذه الأهداف نوعية العمل الذي يقوم به كل فرد أو جماعة من الأفراد. ومن ثم برزت أهمية القيادة في التعاون وتضافر الجهود بين الأفراد وبعضهم وبين الجماعات وبعضها وذلك بغرض تحقيق الأهداف.

فالقيادة الواعية يمكنها التأثير على الأفراد في إطار الجماعة، وذلك من خلال استشارة دوافعهم للعمل، ولذا تعد القيادة من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي.

وبالرغم من تداول مصطلح القيادة في العصر الحديث، إلا أنه ينقصه دقة التحديد، إذ ترتبط القيادة بنوع العمل أو الوظيفة وخصائصها، أو تقترب بطبيعة الفرد وخصائصه القيادية،

أو تشير إلى أنواع السلوك أو المواقف التي يواجهها الفرد - القائد - مع أفراد الجماعة.

## مفهوم القيادة Leadership:

يعرف تيد Tead القيادة بأنها: القدرة على التأثير الشخصي في الجماعة؛ كي تتعاون لتحقيق الهدف المراد بلوغه، وكذلك يرى ستوجديل Stogdill بأن القيادة هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على جماعة منظمة لتحقيق أهداف مشتركة.

ويشير كيلي Kelley ولازر Lazer إلى القيادة بأنها: عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في تحديدها للأهداف وفي العمل على تحقيق تلك الأهداف.

ويرى كونتز Koontz وأودنل ODonnell أن القيادة هي القدرة على التأثير الشخصي من خلال الاتصال بالأشخاص وتوجيههم نحو تحقيق الهدف.

ويشير هولاند Holland وجوليان Jollian إلى القيادة بأنها التأثير influence فالقائد يؤثر في التابعين، والتابعون يؤثرون في القائد. كما يستخدمان مفهوم التبادل الاجتماعي Exchange Social في توضيح عملية التفاعل بين القائد والتابع.

ويرى مصطفى صبحي أن القيادة: هي عملية تأثير متبادل بين القائد والتابعين له، وبحيث يكون ذلك التأثير متوازنًا فيما بينهم.

ويشير سيد الهواري إلى القيادة بأنها: تعبر عن علاقة بين أشخاص لهم حاجات ورغبات وشخص يفي بحاجاتهم ورغباتهم ويعمل على تحقيقها بتوحيد جهودهم.

ويرى علي السلمي أن القيادة: هي عملية التأثير في نشاط الأفراد والجماعات، وتوجيه نشاطهم نحو تحقيق الغاية التي يسعون إليها.

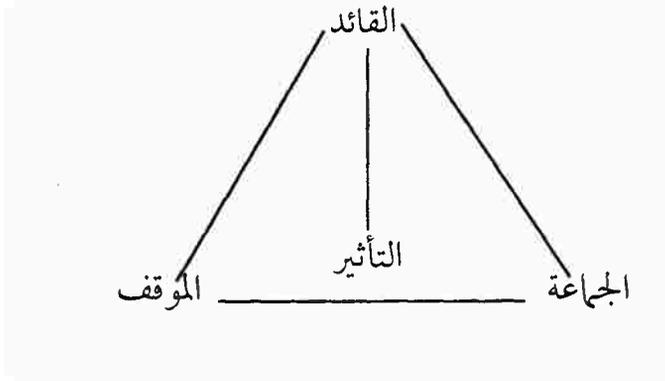
ويصف ولسن Wilson ورايلاند Rayland القيادة بأنها علاقة بين فرد «القائد» وأفراد آخرين «تابعين» ومن خلالها يقوم القائد بمساعدة أفراد جماعته على تفهم وتأدية الأعمال الموكولة إليهم في إطار من التعاون بينهم لتحقيق الأهداف.

ويرى راي كليون Ray Killion، بأن القيادة: هي عملية توجيه وإرشاد وهدي الآخرين إلى سبل تحقيق أهدافهم، أما بروان Brown فيرى أن القيادة عملية نفسية لتوجيه التابعين، نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

ويشير كل من بفيفنر وبرستوس Pfiffner and Presthus إلى عملية القيادة بأنها: فن تنسيق للأفراد والجماعات وشحنهم بلوغ غاية منشودة.

ويوضح محمد الحناوي عملية القيادة في صورة «نموذج لنظام التأثير» Influence System Model وذلك وفقاً للشكل التالي:

والشكل رقم (٨) يوضح القيادة في ضوء نموذج لنظام التأثير المتبادل بين القائد والجماعة من جانب، والقائد والموقف من جانب آخر، والجماعة والموقف من جانب ثالث.



شكل رقم (٨) يوضح القيادة في صورة نموذج لنظام التأثير

وكذلك يشير هالبين Halpin إلى القيادة: بأنها ظاهرة اجتماعية معقدة، وأنه لا يمكن مزاولتها بطريقة مقصودة بعيدة عن العوامل التي تؤثر في الموقف الذي يعمل فيه القائد مع أفراد جماعته.

ومن ثم فإن القيادة تعد بمثابة تفاعل بين عدد من العوامل: القائد The leader، المرؤوسين Followers، الموقف Situation الذي تمارس من خلاله القيادة.

وبتحليل الآراء التي تناولت القيادة بالتعريف، نجد أنها تركز على أن القيادة هي تلك القدرة التي يستأثر بها القائد في التأثير على الآخرين وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم وولائهم وشحنهم همهم؛ لتحقيق هدف بذاته، أي القدرة على التأثير على الأفراد في النواحي المرغوبة وتوجيه الجماعة نحو الهدف.

وبالرغم من اهتمام بعض التعاريف المتقدمة في إبراز هدف القيادة من عملية التأثير على الأفراد وإيضاح قدرات القيادة، إلا أنها خلت من الإشارة إلى عنصر السلطة الرسمية -والذي نرى أنه لا يمكن إغفاله في هذا المجال.

والقيادة الإدارية من وجهة نظر المؤلفين لهذا الكتاب هي مزيج من عنصري القدرة الإدارية والسلطة الرسمية.

فالقيادة الإدارية وإن كانت تستهدف تحقيق أهداف المنظمة من خلال حمل الآخرين على تنفيذ الأعمال والسياسات والمخططات والبرامج الإدارية، فإن وسيلتها في ذلك هي القرارات الإدارية التي تستمد من إمكانيات وصلاحيات وسلطات المنصب، والتي تصدر عن القيادة الإدارية كما تصدر أيضاً عن الرئاسة الإدارية. وغاية الأمر أن القدرات القيادية للقائد الإداري تكفل المزيد من القبول والملائمة والتأثير المرغوب إحداثه لدى العاملين.

وفي هذا الصدد يُعبر أحمد الرشيد عن تلك القدرات بأنها النفوذ الذي يجعل المرؤوسين يتبعون القائد عن اقتناع ورضا، وإن كانت السلطة الرسمية تعتمد على مقدار التمويل الممنوح للرئيس فإن القيادة تعتمد على الصفات الشخصية للقائد.

وفي نفس الاتجاه يقرر محمد حسن، إبراهيم درويش، أن مضمون القيادة لا يتمثل في السلطة التي يضعها القانون في يد القادة، وإنما فيما تملكه هذه القيادة من مميزات وقدرات تركز على الفهم الصحيح والتفهم لكل اعتبارات التنظيم الجيد والقدرة على سلامة الحكم وقدرة التصور الصحيح.

والخلاصة أن القيادة الإدارية هي عملية تأثير في الأفراد مستمدة من السلطة الرسمية للقائد ومن قدراته التي تكفل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى درجة من الكفاية والفاعلية.

ومن هذا التعريف يمكن الخروج بالنتائج التالية:

١- إن الاستناد على السلطة الرسمية فحسب لمباشرة المهام القيادية أمرٌ بنفي صفة التأثير عن القيادة، واستثارة الدافعية المطلوبة لدى الأفراد، ومن ثم يضي عليها صفة الرئاسة، وكذلك الاستناد على القدرات الذاتية المجردة من أية سلطات رسمية أمر يضي على القيادة الطابع غير الرسمي الذي يتأثر بأهواء العاملين والتفاعل معهم على نحو يخشى معه الانحراف عن تحقيق أهداف المنظمة.

٢- إن التركيز على إبراز طابع السلطة الرسمية في القيادة الإدارية أمر لا يعني الدعوة إلى استخدام القسر والإلزام وسلطة العقاب؛ لإكراه العاملين على تنفيذ أهداف المنظمة، وإنما هو إشارة إلى الطابع الإداري للقيادة، والذي يرتبط بالمنصب وسلطاته ومسئوليته، فالسلطة الإدارية تساند القدرة التي يجب أن تتناسب معها ومع ما يقابلها من مسؤوليات.

٣- إن الآراء المتقدمة وقد ركزت غالبيتها على قدرات القيادة الإدارية أغفلت افتراضاً أساسياً في هذا المجال: وهو أن القرارات التي تستهدف صلاح المنظمة وتحقيق أهدافها. قد لا يتفق أسلوب تنفيذها مع هوى الأفراد، فيما لو كان الاستناد فقط على القدرات الذاتية للقيادة الإدارية، وخاصة إذا استلزم تنفيذ القرار قيام الأفراد بجهود إضافية، أو صادف معارضة من قبل القيادة غير الرسمية بفرض وجودها، أو صادف عدم افتتاح من البعض، ففي هذه الحالات تبرز قيمة السلطة الرسمية وما تحمله من إمكانية الثواب والعقاب، وبما يحقق عند الاقتضاء حمل الأفراد على تنفيذ قرارات القيادة العليا، والاكتفاء بتوضيح الهدف دون الكشف عن الجوانب التي يقتضي صالح المنظمة الاحتفاظ بسريتها.

ولقد اهتم التعريف الذي قدمناه لبيان ماهية القيادة الإدارية بالتركيز على إبراز عنصرى السلطة والقدرة الإدارية في عملية القيادة، وسنتعرض لهما بمزيد من التفصيل.

#### أ- السلطة الإدارية

السلطة تعتبر أساساً تفسر عليه ظاهرة القوة، وقد انتقلت هذه الظاهرة من المجالات السياسية الدستورية إلى المجالات المتعلقة بالإدارة العامة بعدما أصبحت ظاهرة إدارية. فهي إذًا التي تسبغ على التنظيم شكله الرسمي وعلى القيادات إطارها الشرعي والقوة التي تمكنهم من إصدار القرارات.

فالسلطة هي القوة الطبيعية أو الحق الشرعي في التصرف أو إصدار الأوامر وتستمد من الوظيفة ومن التنظيم، حتى أن البعض يصفها بأنها أحد مكونات القيادة وهي المعبر عنها بالبعد الرسمي للقيادة.

ويعرف سيمون Simon السلطة بأنها قوة صنع القرارات التي توجه أعمال الآخرين، وهي علاقة بين شخصين أحدهما أعلى مرتبة من الآخر، أحدهما يصنع القرار مع توقع طاعة الثاني له، كما أن الثاني يتوقع بطبيعته صنع وصدور القرار من الأول ويبرز دوره في تنفيذه.

ويرى ديموك Dimock أن تفويض المسؤولية والسلطة يحقق عملية التنسيق. وستطيع القائد أن يفوض وظائف معينة إلى مرؤوسيه بدلاً من إصدارها بنفسه في كل شأن، وبذا يستطيع أن يضاعف نشاطه بتفويض جزء من سلطته إلى مرؤوسيه حتى يكون قادرًا على أن يهتم بكل احتياجات منشأته، حيث إنه إذا حاول أن يقوم بكل هذه الأشياء بنفسه فلن

يستطيع أن ينجزها بنفس الكفاءة.

ونستطيع التأكيد على أن السلطة تُعد عنصرًا لا إرادي في القيادة، أي: أنه عنصر لا يرتهن بقبول القائد من المرؤوسين أو عدم رضائهم، وإنما السلطة تمنح للقائد بمقتضى التنظيم وبما يتناسب مع مستواه الوظيفي، ومن المنطقي أن استخدامها يتوقف على ما تواجهه القيادة من مواقف، فقد لا تستخدم على الإطلاق، وقد تستخدم بصورة محددة، وقد تتطرف القيادة في استخدامها، وهذا الأمر مرجعه إلى القدرة التي تمثل العنصر الثاني والحيوي في عملية القيادة.

### ب- القدرة الإدارية:

تعرف القدرة Ability بأنها المقدرة -فطرية كانت أم مكتسبة- على القيام بأعمال ذهنية أو حركية، أما المهارة Skill فهي القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة. وترتبط المهارة بالعادة Habit، وهي عبارة عن نشاط يقوم به الفرد آليا وبسهولة نتيجة للتكرار، كما يرتبط بالقدرة والمهارة «الاستعداد» «Aptitude» وهو القدرة على اكتساب مهارة من المهارات.

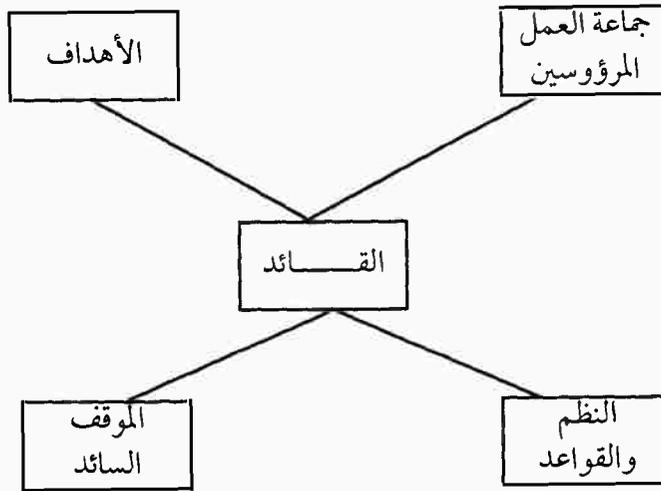
وفي مجال الإدارة فإن القدرة الإدارية تعني إنجاز العمل من خلال الآخرين، ومن ثم فهي ترتبط بالمستوى التنظيمي، ونطاق التمكّن المتاح.

والقدرة الإدارية خاصة تتوافر لدى الفرد الذي يمتلك صفات وميزات شخصية ومقومات هامة ومهارات معينة، وهذا ما تثبته المشاهدات والتجارب في العديد من المنظمات. فمع افتراض ثبات العوامل المادية والبشرية بالمنظمة على ما هي عليه، فإن فاعلية العملية الإدارية وكفايتها تختلف من قائد إداري إلى آخر في ذات المنظمة كرد فعل لاختلاف الشخصيات المتحركة للقادة الإداريين، وهو الأمر الذي له تأثيره على النتائج النهائية من نجاح أو فشل. وبمعنى آخر أنه على الرغم من بقاء القوانين واللوائح والتنظيم والأشخاص والإمكانات المتاحة على ما هي عليه في منظمة ما، فإن فرص نجاح أو إخفاق هذه المنظمة يرتبط بنوع ونمط القيادة التي تتاح لها. ولذا رأينا منظمات تنهض بعد تعثر وتتحرك بعد جمود وعلى أيدي قادة جدد يتحلون بصفات معينة ويستأثرون بميزات ومقومات هامة ومهارات متعددة.

وفي ضوء ما تقدم نستطيع الإشارة إلى أن القدرة الإدارية هي محصلة تفاعل الصفات الشخصية ومجموعة من المهارات المكتسبة.

فقد أثبتت البحوث العلمية والدراسات أن القادة في مختلف المنظمات يتميزون ببعض الصفات الشخصية الهامة التي لها أثرها في نجاحهم، ونظراً لتعدد تلك الصفات واختلاف دور القادة من منظمة لأخرى ومن مركز قيادي معين عنه في مركز آخر، فلا يمكن أن نضع قائمة واحدة بالصفات والميزات التي يجب أن تتوافر في جميع القادة في كل زمان ومكان وموقف، كما أن تلك الصفات يندر أن تجتمع كلها في شخص واحد. وإلى جانب ذلك يتميز القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي يمكن تسميتها عن طريق التعليم والتدريب المستمر والتي ينصب أثرها على القائد أدائه.

والشكل التالي يوضح عناصر القيادة الإدارية:



شكل رقم (٩) يوضح عناصر القيادة الإدارية

ولقد أصبحت القيادة الإدارية ضرورة حتمية في مجتمعنا، بل وفي غيره من المجتمعات، حيث أصبح عالمنا الحاضر قائماً على المنظمات بأنواعها المختلفة حكومية كانت أو أهلية، اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية. والقائمين بإدارة هذه المنظمات وقيادتها هم الذين يقررون مصائر الأمور بها، ويخططون للحاضر والمستقبل، وعلى قدر نجاح منظماتهم يتوقف نجاح غيرها من المنظمات نتيجة الارتباط الوثيق بين الخطط المختلفة وبين النتائج المترتبة عليها، ومن ثم فالقادة مسئولون عن مدى النجاح الذي يحققه المجتمع وعن تحقيق الأهداف في جميع الميادين الداخلية والخارجية.

وفي الدول النامية يلعب القادة دورًا هامًا وحيويًا، فهم يمثلون الأهداف الجديدة ويصورون حقيقتها لمروؤسيهم، وعليهم يقع عبء تحقيق هذه الأهداف وتمييزها، وتجميع ولاء الجماعة حولها، وكذا تحقيق آمال وتطلعات الجماعة التي يقودونها، أي أصبح عمل القائد يتطلب الموازنة المستمرة بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع، كما أصبح القائد مسؤولاً عن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وسبل الاتصال، وضرورة اكتسابه للمهارات العلمية والفنية والإنسانية والسياسية، التي تمكنه من قيادة وإدارة العاملين معه بنجاح.

وذلك بالإضافة إلى الدور الحيوي الذي يلعبه القادة السياسيين والإداريين في الحكومة، فهم يقودون معارك التنمية والتطوير، كل في منظمته، حيث أن خطط وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية ترتبط ببعضها ارتباطاً وثيقاً، وأي إخفاق في أحدها يؤثر بالضرورة على غيرها، وقد يعرقل خطة التنمية. كذلك فهؤلاء هم المسؤولون عن الاستغلال الأمثل لكافة الإمكانيات المادية والبشرية، وهم المسؤولون عن تطويع العادات والتقاليد التي مضى عليها الزمن لمطالبات الحياة الاقتصادية والاجتماعية الحديثة.

مما سبق يتضح أن مهمة اختيار القادة خلال مرحلة الانتقال في الدول النامية يكون لها أكبر الأثر في حياة المجتمع وتطوره، فإدارة التنمية تتطلب التركيز الكامل على تحقيق الأهداف بمعنى التركيز على الغاية لا الوسيلة، والاهتمام بالحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود، وهذا يتطلب بالضرورة اختيار القادة الذين يكافحون دائماً للوصول للهدف والذين يستطيعون تحمل المخاطر الجسيمة المتصلة بالعملية الإدارية، وتلك المخاطر تتعلق بترك التقيد بحرفية اللوائح والقوانين والتعليمات المالية، وما إلى ذلك، فإلى جانب تحقيق الهدف تصبح هذه المخاطر مقبولة بحكم الظروف المعاصرة.

## الصلاحية للقيادة:

القائد الإداري الحقيقي هو الذي يمكنه أن يتفهم الأهداف بعمق وببصيرة نافذة تجعله قادراً على رؤية النهاية من البداية. ومثل هذه المعرفة ضرورة أساسية للقادة في كل مجال وفي كل مستوى، فأى مجال وأي مستوى يتطلب الموقف قائداً باستطاعته التنسيق بين جهود جميع العاملين ونشاطهم وتوجيههم صوب الهدف.

وفيما يلي عرضٌ لبعض اعتبارات الصلاحية للقيادة والتي تعتبر على جانب كبير

من الأهمية بالنسبة لظروف مجتمعنا المتطلع في مرحلته الراهنة نحو آفاق جديدة.  
١- تفهمه للأهداف العامة للدولة:

إن الصلاحية للقيادة في العمل الإداري مرتبطة تماماً بمدى وضوح الرؤية لدى القائد فيما يتعلق بالأهداف العامة للدولة، ومدى قدرته على الارتباط بها والعمل الدائب لخدمتها. فالقيادة في المنظمات الحكومية تتوخى تنفيذ السياسة العامة للدولة التي تعبر بدورها عن الإرادة العامة للشعب. فالقيادة في المجتمع محكومة بالفلسفة التي يعتنقها ذلك المجتمع، وهذا يعني ارتباط عمل القائد بأهداف المجتمع.

والقائد الكفء يجد دائماً نقطة للملائمة يستطيع عندها أن يوفق بين المصلحة العامة وبين المصالح الخاصة لمجموع العاملين، وإلا يبتعد كثيراً عن هذه النقطة بحيث لا يشعر الأفراد بالتفريط في مصالحهم أو بالتعسف وبالغبن، وبحيث لا تضار المصلحة العامة في سبيل الحرص على إرضاء الأفراد.

كما إن مسؤوليات القائد السياسية تجعله في سعي دائم لعمل مواعمة ضرورية بين الأهداف وبين ما يمكن تحقيقه، بين ما يجب عمله وبين ما يعمل فعلاً، بين احتياجات المنظمة وبين مواردها، بين رغبات الأفراد وبين مطالب العمل، وبين السياسة العامة وبين خطة التنفيذ.

## ٢- الإيمان بالهدف:

الإيمان بالعمل ويجدوى ما نعمل في مقدمة المقومات القيادية، فالإيمان باعث على الحماسة، والقائد المؤمن يثير الحماسة فيمن حوله. فالقائد المؤمن يوتر فيمن حوله لأنه يكون قادراً على الإقناع وقادراً على ضرب المثل الأعلى، وقادراً على بذل التضحيات، والإيمان يولد طاقة كبيرة وعزيمة متجددة، ويجعلنا نكرس حياتنا لما نعمل، ولما كان عمل القائد يتصل أساساً بالخلق والابتكار، فإن مدى ما يأتيه في هذا الصدد يتوقف على مدى إيمانه ومدى استعداداته لبذل الجهود.

## ٣- القيادة للأمام:

إن مهمة القائد ليست الحفاظ على التراث القديم وإنما الثورة عليه، وليست الإيمان بمبدأ المصير المحتوم وإنما بمبدأ حرية الاختيار وإمكان تشكيل المستقبل والحياة وفق إرادة الإنسان. والواقع أنه لوركن كل قائد إلى الاستكانة ورضي بالوضع القائم في عمله

لبقيت المؤسسات والوزارات والمصالح والإدارات على ما هي عليه دون تطوير، ولهذا فإن في مقدمة مهام القائد الأساسية التحرك بمنظّمته للأمام.

وهذا الدور في عمل القائد هو دعوة لهجر الاستقرار والعمل الدائب للتطوير والخلق والابتكار والإبداع وجعل يوم المنظمة أفضل من أمسها وغدها أفضل من يومها.

#### ٤- نفاذ البصيرة:

القائد مطالب بالتطلع إلى المستقبل ورؤية ما يمكن أن يكون عليه مستقبل المنظمة وعمل تقدير سليم للموقف، أخذًا في الاعتبار التطورات السياسية والاقتصادية وحركة التفاعلات الاجتماعية الحادثة بالمجتمع.

#### ٥- تحمل المسؤولية:

ليس المطلوب من القائد مجرد مباشرة العمل وإنجازه، وإنما الاستعداد الكامل للبت في المشكلات، واتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها، لا دفعها إلى أعلى أو أسفل أملاً في إلقاء تبعثها على الآخرين. فالقائد الحق هو الذي يرقى بفكره إلى مستوى عالٍ من تقدير المسؤولية وخوض التجارب والإقدام على الأعمال التي ترتبط بها أعظم المسؤوليات بعد دراسة واعية للظروف وتقدير عميق للنتائج.

#### ٦- التعرف على مستواه:

كم تساوي الساعة من وقت القائد؟ وما أهمية الوقت بالنسبة لعمله؟ وما هي أفضل السبل لاستخدام وقته؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة تهدف إلى إبراز أهمية ارتباط القائد بمسؤوليات على قدر مستواه، وعدم ضياع وقته وجهده في أعمال يمكن أن يؤديها غيره.

فالقائد الذي يشغل نفسه بالنظر في أمور أو مشكلات ليست على مستواه إنما هو في الواقع يحد من قدرات مرؤوسيه وقد يؤدي إلى تجميدهم. كما أنه يشغل نفسه بمسائل أو أمور يمكن أن يبت فيها من هم دونه، دون أن يستفيد هو بوقته في إنجاز ما هو صميم عمله. ولهذا فإن تعرف القائد على مستواه، يتطلب منه أن يترك كل ما هو دون مستواه للبت فيه بمعرفة المستويات الأخرى المنظمة، وكل ما يستطيع أن يعمله المساعدون في المستويات التالية للقائد يجب أن يوكل إليهم، فالمستويات التنظيمية تعني مستويات للسلطة ومستويات للبت في المشكلات والإشراف والتوجيه.

### ٧- حسن التصرف:

تتجلى الحاجة إلى القيادة الرشيدة عندما تسوء الأمور بفعل الكوارث أو الأزمات أو الظروف القاسية، وليس المطلوب هنا هو مجرد عدم التخلي عن المنظمة في الأزمات، أو مجرد مجابهة الصعاب بشجاعة وجلد، وإنما المطلوب أيضاً البت في المشكل وحسم الأمور في الوقت المناسب تحت الظروف الاستثنائية.

### ٨- مراعاة العلاقات الإنسانية:

مراعاة القائد للعلاقات الإنسانية تعني أن يأخذ في اعتباره الدوافع المختلفة لدى الأفراد والمطالب الأساسية لهم في الحياة، وهذا يتطلب من القائد القدرة على تفهم الاتجاهات والاحتياجات والآمال المنبثقة من الآخرين وأن يعمل جاهداً على إرضاء الحاجات الإنسانية بالصورة التي تحقق تجميع قوى العاملين ورفع روحهم المعنوية.

### ٩- القيادة في اتجاه الإصلاح الإداري:

إن في مقدمة مهام القائد الإداري أن يكون قائداً للتطور والإصلاح بمنظّمته. ومن ثم فإن روح القائد تحدد بدرجة كبيرة روح العمل بالمنظمة، وأي أمل في التطوير والإصلاح يتوقف على ما يبثه القائد من فكر وما يوفره من إمكانيات وما يتحلى به من جلد ومثابرة وإصرار على تحقيق أهداف الإصلاح والتطوير.

ومن المهام التي يواجهها القائد في طرق التطوير والإصلاح ما يتصل بالتخطيط وإعادة التنظيم والتنسيق والتوجيه وشؤون العاملين والاعتمادات المالية، وكلها تتطلب الفكر الواعي المستنير في اتخاذ القرارات المتصلة بهذه النواحي والمهارة الفائقة في عملية الاتصالات، والتي عن طريقها يتم تذليل العقبات وإقناع الآخرين والتأكد من تنفيذ القرار.

## أنماط القيادة:

يمكن تصنيف أنماط القيادة بعدة طرق مختلفة، ولقد تناول موضوع ذلك التصنيف العديد من المهتمين بمجال الإدارة، ويعد التصنيف التالي هو أكثر التصنيفات شيوعاً لأنماط القيادة.

- القيادة الديمقراطية Democratic or Participative Leadership:

إن ذلك النمط من القيادة يتيح الفرصة للمرؤوسين من المشاركة في اتخاذ القرار واستشارتهم لإبداء آرائهم في الموضوعات المرتبطة بالمشروع وفي ما يتم دراسته من مشكلات.

كما أنه من خلال القيادة الديمقراطية يفوض القائد العديد من سلطاته، ويتيح للمرؤوسين المجال لمناقشة كافة الموضوعات التي يتم دراستها، ويكون اتخاذ القرار النهائي هو ناتج تلك المناقشات ووفقاً لرأي الأغلبية.

وكذلك يسهم ذلك النمط من القيادة في تحقيق رضا الأفراد عن العمل ورفع معنوياتهم، وذلك لأن القيادة الديمقراطية تقوم على مبدأ احترام شخصية الفرد والعلاقات الإنسانية.

### - القيادة الاستبدادية «الأوتوقراطية، التسطيلية» Autocratic or Authoritarian Leadership:

إن نمط القيادة الاستبدادية يعتمد على الاستبداد بالرأي، واستخدام أسلوب الفرض والتخويف والتدخل في نطاق مجال عمل الآخرين واختصاصاتهم، وعدم تفويض السلطة في اتخاذ القرار إلى الغير، إذ يبقى اتخاذ القرار حقاً للقائد وحده. ويؤدي ذلك النمط من القيادة إلى عدم تحفيز المرؤوسين، وعدم إحساسهم بالرضا عن العمل؛ نتيجة لعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار، وإلى عدم منحهم فرص النمو والتقدم والترقي، إلا أنهم يستمرون في أداء عملهم خوفاً من العقاب.

### - القيادة غير الموجهة Laissez - faire:

يعد نمط القيادة غير الموجهة أسلوب غير عملي للقيادة، إذ يؤدي إلى تهرب القائد من المسؤولية. فمن خلال ذلك النمط من القيادة يفوض القائد سلطة إصدار القرار إلى المرؤوسين ويصبح القائد كمستشار لتلك العملية القيادية.

ومن نتائج ذلك النمط من القيادة يزداد القلق Anxiety والتوتر Tension في محيط العمل حيث لا يتوافر التوجيه الفعال وكذلك لعدم توافر الرقابة.

كما أن علي السلمي يشير إلى اتفاق العديد من الدارسين لموضوع أنماط القيادة، ويرون أنه يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط قيادية، وهي:

### - النمط المتحفظ Conservative :

- يعتقد القائد أنه المسئول الرئيس عن العمل، وله حق اتخاذ القرارات بحكم اعتقاده بأنه الرئيس.
- يميل القائد المتحفظ إلى الاعتقاد بأنه لولا تدخله الشخصي فسوف يعتمد الأفراد إلى التهاون والتكاسل.
- يستخدم التعليمات والأوامر الكتابية الرسمية كوسيلة أساسية في الاتصال بالمرؤوسين.
- يستخدم أساليب الجزاء والثواب المادي كوسيلة لحفز العاملين على الأداء.
- يقوم بتوزيع المهام تفضيلاً على المرؤوسين وكذلك يلاحظ أدائهم ويتابع كل تفاصيل العمل التنفيذية، ومن ثم لا يميل إلى تفويض السلطة للعاملين.

### - النمط المتحرر Liberal :

- يعتقد القائد المتحرر أن واجبه الأساسي هو خلق مناخ العمل الذي يساعد الأفراد على أداء واجباتهم من خلال مبادرتهم الذاتية واعتماداً على جهودهم الخلافة.
- يميل إلى تفويض السلطة ويعمل على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- يعتقد أن الحوافز المرتبطة بتنمية الفرد أجدي من التهديد والتلويح بالعقاب.

### - النمط المرن Situational :

- القائد المتبع للنمط المرن للقيادة لا يتمسك بنمط قيادي ثابت.
- ينوع من أساليبه ووسائله القيادية وبما يتفق الموقف والظرف السائدة.

ولقد أوضحت الدراسات والتجارب في الإدارة المعاصرة أن أفضل تلك الأنماط هو النمط المرن؛ وذلك لأنه يتناسب مع المواقف المتغيرة. ويشير زكي هاشم إلى إمكانية تصنيف أنماط القيادة إلى قيادة إيجابية، وقيادة سلبية، وذلك وفقاً لنوع المدخل الذي يتبعه القائد ليؤثر في مرؤوسيه.

### المدخل الإيجابي في القيادة Positive leadership :

ينحو المدخل الإيجابي إلى توفير الفرصة لمكافأة وتحفيز العاملين، من خلال تحليل

حاجات الأفراد ودوافعهم، والعمل على إشباعها وتحقيق التكامل بين حاجات وأهداف كل من العاملين والمشروع.

### المدخل السلبي في القيادة Negative leadership :

ومن خلال المدخل السلبي يعتمد القائد على أسلوب العقاب والتهديد والإكراه لتوجيه مرؤوسيه نحو أهداف المشروع، وكذلك يتم التركيز في ذلك المدخل على الرقابة الصارمة واستغلال السلطة الرسمية Formal Authority للقائد في توقيعه للجزاءات والعقوبات لإجبار المرؤوسين على العمل.

وكذلك يمكن تصنيف أنماط القيادة وفقاً للإنجاز والعلاقات الإنسانية، وذلك على

النحو التالي:

- النوع الأول: يتميز بقدرة جيدة للإنجازات وعلاقات إنسانية جيدة.

- النوع الثاني: يتميز بقدرة جديدة للإنجاز وعلاقات إنسانية محدودة.

- النوع الثالث: يتميز بقدرة على الإنجاز محدودة وعلاقات إنسانية محدودة.

- النوع الرابع: يتميز بقدرة على الإنجاز محدودة وعلاقات إنسانية جيدة.

ويُعد النوع الأول من القيادة الذي يتميز بقدرة جيدة للإنجاز وعلاقات إنسانية جيدة، أفضل أنواع القيادة.

ويرى جورج تيري Georges Terry أن نمط القيادة الذي يتبعه القائد إنما

يعتمد أساساً على اتجاهاته Attitudes نحو مرؤوسيه، وذلك وفقاً لما يلي:

- الاتجاه الإقطاعي Feudal :

وهذا الاتجاه ينظر إلى المرؤوس على أنه جزء هام من المشروع، وأنه يتقاضى عائد

مادي مقابل إنجاز عمله.

- الاتجاه الأبوي Paternal :

وينظر الاتجاه الأبوي إلى المرؤوس باعتباره ذا علاقة أبوية بإدارة المشروع.

- الاتجاه الدكتاتوري Dictatorial :

ويركز الاتجاه الدكتاتوري على الأوامر، مع فرض رقابة صارمة على المرؤوسين.

### - الاتجاه المشارك Contributory :

وهذا الاتجاه يدعو إلى مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

### - الاتجاه المطور Developmental :

ويؤكد هذا الاتجاه على أن الدور الأساسي للقائد أو المدير هو تنمية قدرات المرؤوسين وتطويرها.

ويرى تاننيوم Tannenbaum إن اختيار نمط القيادة يركز على ثلاثة عناصر يجب على القائد مراعاتها وهي:

أ- قوى المدير: Forces in the Manager وذلك العنصر يرتبط ب:

- التقويم الشخصي من جانب القائد للظروف.

- ثقة القائد في معاونيه.

- الاتجاهات القيادية للقائد.

ب- قوى المرؤوسين Forces in the Subordinates: وذلك العنصر يرتبط ب:

- شخصية المرؤوسين.

- حاجات المرؤوسين.

- توقعات المرؤوسين.

ج- قوى الموقف Forces in the situation: وكذلك يرتبط عنصر قوى الموقف ب:

- التنظيم. - الجماعة. - طبيعة العمل. - الوقت.

ويشير سيد الهواري إلى أن النمط القيادي الفعال Effective leadership Pattern

يختلف باختلاف الموقف وأن القائد الفعال يجب أن يدرس الموقف بكل عناصره، وهي:

- المرؤوسين. - الزملاء. - تكنولوجيا العمل. - الرئيس. - المناخ السائد في العمل.

## المهارات والخصائص التي يجب توافرها في القائد:

ولأهمية القيادة في نجاح العملية الإدارية، فقد أجمعت العديد من الدراسات على ضرورة توافر مهارات ثلاثة للقائد؛ لكي يستطيع أن يحقق النجاح من خلال قيادته. إذ إن المهارة تعني أن يؤدي الفرد عمله بسرعة ودقة، فالمهارة تعد قدرة فائقة ومتطورة وتتميز

بأنها مكتسبة ونامية.

وفيما يلي نوضح المهارات الثلاثة التي يجب توافرها في القائد لكي يحقق النجاح في عمله:

#### - المهارات الفنية Technical skills:

ترتبط تلك المهارات بالطرق والأساليب التي يتبعها الفرد في عمله ومواجهته للمواقف. ولذا فإن تلك المهارات تتطلب توافر قدر من المعلومات والمعرفة والأصول العلمية المرتبطة بالمجال الذي يعمل به الفرد أو بمجال إدارته.

كما ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمي في الإدارة وما يستند إليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية، ولذا فإن توافر تلك المهارات في القائد تزيد من قدرته على إدراكه لمتطلبات وخصائص مجال عمله ودرايته بكل ما يجب إنجازه من أعمال.

#### - المهارات الفكرية أو التصورية Conceptual skills:

ترتبط تلك المهارات بمدى كفاءة الفرد في الإحساس بالمشكلات وإيجاد الحلول وابتكار الأفكار. ولذا فإن تلك المهارات تشير إلى قدرة الفرد على تصور وإدراك الموقف ودراسة كل أبعاد الموقف للتمكن من استنتاج الحقائق والنتائج وتفسيرها وذلك لاتخاذ القرارات المناسبة وبما يتماشى والموقف.

#### - المهارات الإنسانية Human skills:

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

فالمهارات الإنسانية تتضمن مدى كفاءة الفرد في التعرف على متطلبات العمل مع الآخرين، وفي التعرف على احتياجاتهم، وتحقيق الرضا النفسي للأفراد، وتوليد الثقة المتبادلة بين القائد وأفراد جماعته.

ويشير محمد منير مرسى إلى القيادة: بأنها السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعته نحو هدف مشترك، ويرى وجود مكونات رئيسية لهذا السلوك تتمثل في:

- العضوية: اختلاطه بأعضاء الجماعة.
  - التمثيل: دفاعه عن الجماعة وتمثيله لها.
  - التكامل: العمل على الحد من حدة الصراع بين الأعضاء.
  - التنظيم: تحديد لدوره ودور الآخرين والعلاقات التي تحكم العمل.
  - السيطرة: تحديد سلوك الأفراد في اتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأي.
  - الاتصال: تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة.
  - التقدير: تأييد أو مخالفة أعضاء الجماعة.
  - الإنتاج: تحديد مستويات الجهد والإنجاز.
- ويشير إبراهيم مطاوع وأمينة حسن إلى ثمانية عناصر يجب توافرها في القائد الفعال أو الكفاء، وهي:
- الإنابة أو تفويض السلطة Delegation.
  - العلاقات الإنسانية الجيدة Good Human relations.
  - التوجيه الجيد لاتصالات العمل Good Communication.
  - الإدارة الاستشارية Consultative Management.
  - الدوافع الإيجابية Effective Motivations.
  - تنمية روح التعاون Developing Co-operative.
  - النهوض بالمستويات الإدارية المساعدة Developing Subordinates.
  - القدوة الحسنة Self Mangement.
- بينما يضع سيد الهواري حداً أدنى للخصائص التي يجب أن تتوافر في القائد، وهي:
- فاعليته مع الأفراد. - الحكم الصائب على الأمور. - الثقة بالنفس.
  - النضج الانفعالي. - الطموح دون طمع. - اللياقة البدنية والحيوية.
  - المعرفة. - الخبرة السابقة. - الاقتناع بالعمل أو البرنامج.
- وقد قام ستوجديل Stogdill بدراسة علمية استهدفت مسخاً للدراسات التي تناولت موضع القيادة بالبحث، ولقد بلغ عدد تلك الدراسة «١٢٤» استخدمت أساليب متعددة في دراسة موضوع القيادة، وكان من أهم نتائج دراسة Stogdill ما يلي:

- أ- أن الشخص الذي يقوم بدور القيادة يتفوق على مجموعته في:  
 - الذكاء. - القدرة العلمية. - الاستقلال. - النشاط الاجتماعي. - المكانة الاقتصادية.  
 ب- إن الصفات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تتوقف إلى حد كبير على متطلبات الموقف الذي يقوم فيه بدور القيادة.

## القيادة في مجال التربية الرياضية والرياضة:

يشير كل من ويمر Weamer وهيلجرت Helgert إلى أن من يتولى القيادة يجب أن يتسم بالقدرة على التأثير في أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم. وكذلك يرى سان فورث Sanford أن القائد الناجح: هو الذي لديه القدرة على التنسيق بين الأهداف المرتبطة بمهام العمل أو الجماعة ورغبات الأفراد وحاجاتهم الشخصية، وأنه نتيجة للتوافق الناشئ عن التنسيق يرتفع مستوى الدافعية لدى الأفراد نحو الإنتاج. ويعرف محمد حسن علاوي القيادة في المجال الرياضي بأنها: «العملية التي يقوم بها فرد من أفراد الجماعة الرياضية المنظمة بتوجيه سلوك الأفراد الرياضيين أو الأعضاء المنضمين للجماعة الرياضية؛ من أجل دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم».

ويؤكد بليك Blake على أن فاعلية القائد في العملية القيادية: تتضح من خلال احترامه لمبدأ التوازن بين الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية.

وفي دراسات علمية لجامعة أوهايو Ohio توصلت النتائج إلى تحديد بعدين رئيسيين للقيادة، وذلك وفقاً لنظرية البعدين «The two dimentional» وهما:

### - القيادة التي تركز على العمل Task Orientation:

ومن خلالها يركز القائد في تحقيق أهداف المشروع على المهام والواجبات الوظيفية وبالاعتماد على ضرورة الالتزام بتنفيذ اللوائح.

### - القيادة التي تركز على الأفراد People Orientation:

ومن خلالها يركز القائد على تهيئة الظروف المناسبة؛ لتدعيم العلاقات الإنسانية بين الأفراد وبعضهم وبينه وبين العاملين، مقدراً لمشاعرهم وظروفهم Considerations.

ولقد أوضحت نتائج تلك الدراسات أنه كلما زادت عملية الإرشاد والتوجيه في العمل

كلما ارتفع أداء العاملين.

وفي دراسات لجامعة ميتشجان Michigan، دلت النتائج على أنه يمكن التمييز بين نوعين من القيادة، وهما:

#### - أسلوب القيادة المتمركز حول العمل أو الإنتاج Production Oriented:

ومن خلاله يتم التركيز على استخدام السلطة الشرعية والديكتاتورية ونظام الإشراف الصارم وتنفيذ الجداول وتقويم أداء العمل.

ويتفق أسلوب القيادة الممركز حول العمل -تقريباً- مع أسلوب القيادة التي تركز على العمل، كما أوضحت دراسات جامعة أهايو.

#### - أسلوب القيادة المتمركز نحو الأفراد Employee - Oriented:

ومن خلاله يتم التأكيد على تفويض السلطة والاهتمام بصالح العاملين وحاجاتهم، والعمل على تمقيتهم.

ويتفق ذلك الأسلوب -تقريباً- مع أسلوب القيادة التي تركز على الأفراد، كما أوضحت دراسات جامعة أهايو.

ولقد أكدت دراسات جامعة أهايو Ohio بأنه يجب المزج بين سلوك القائد القائم على المتمركز نحو العمل، وسلوكه القائم على المتمركز نحو الأفراد، مع مراعاته لمتطلبات الموقف، وذلك حتى يمكن أن يتحقق للقيادة مبدأ الفاعلية.

كما أكدت دراسات جامعة ميتشجان Michigan: أن الأسلوب القيادي المتمركز حول العمل، والأسلوب المتمركز حول الأفراد، يؤدي كلاهما إلى زيادة الإنتاج، إلا أن استخدام الأسلوب القيادي الممركز حول العامل يعد أحسن الأسلوبين.

أوضحت دراسات بليك Blake وموتون Mouton أن القائد الذي يستطيع أن يحافظ على التوازن بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات يكون أكثر فعالية من القائد الذي يرجح واحداً على الآخر.

وفيما يلي سوف نوضح دور القائد في مجال التربية الرياضية والرياضة التنافسية:

#### أولاً: دور المدرب في مجال الرياضة التنافسية:

يشير محمد حسن علاوي إلى أنه في ضوء العديد من الدراسات العلمية السابقة قد تم التوصل إلى أن القائد في المجال الرياضي يجب أن يتصف بالسمات Traits التالية:

- الثبات الانفعالي: حتى يستطيع التحكم في انفعالاته في أثناء تعرضه لضغوط نفسية، مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار والتأثير الإيجابي في الأفراد التابعين له من الرياضيين.

- التناغم الوجداني empathy والمشاركة الوجدانية Sympathy: مما يساعد المدرب على تفهم حاجات اللاعبين وميولهم ودوافعهم، بغرض تحفيزهم على بذل الجهد في التدريب والمباريات، كما أن ذلك يؤدي إلى بث الاحترام والحب والثقة المتبادلة بين المدرب وهؤلاء اللاعبين وكذلك المشاركة الوجدانية بينهم فيما يرتبط بالأحداث السارة وغير السارة التي يمرون بها.

- القدرة على اتخاذ القرار: وهي قدرة المدرب على سرعة اتخاذ القرار الواعي من خلال الاختيار بين بعض البدائل بطريقة عقلانية.

- الثقة بالنفس: مما يحقق له مكانة متميزة بين اللاعبين وإدارة الهيئة التي يعمل بها، وذلك يتحقق من خلال ثقته في معارفه ومعلوماته وقدراته وخبراته المرتبطة بمجال عمله.

- تحمل المسؤولية: مما يتطلب قوة الإرادة لمواجهة الأخطاء الواقعة والعمل على مواجهتها، كما يجب على المدرب ممارسة النقد الذاتي قبل انتقاد الآخرين.

- الإبداع: وذلك حتى يمكنه من استخدام العديد من الطرق والوسائل الحديثة في عملية التدريب، ومن ثم البعد عن الأعمال التقليدية.

- المرونة: وتعتبر هذه السمة عن قدرة المدرب على التكيف والمواءمة للمواقف المتغيرة، ومن ثم التعامل مع الأحداث بطريقة واقعية بعيداً عن المثالية أو الخيالية.

- الطموح: مما يحقق له السعي الدائم إلى التفوق لتحقيق أعلى مستوى ممكن من أدائه أو في تطوير أداء اللاعبين، وكذلك إصراره على تحقيق أهدافه وعدم فقد الأمل في ذلك.

وفي العديد من الدراسات العلمية في المجال الرياضي أشارت النتائج إلى أن المدرب الرياضي يجب عليه الاهتمام بالقيادة التي تركز على العمل task orintation، والقيادة التي تركز على اللاعبين أو الأفراد people orintation، ومن ثم مراعاة مشاعرهم وظروفهم considerations.

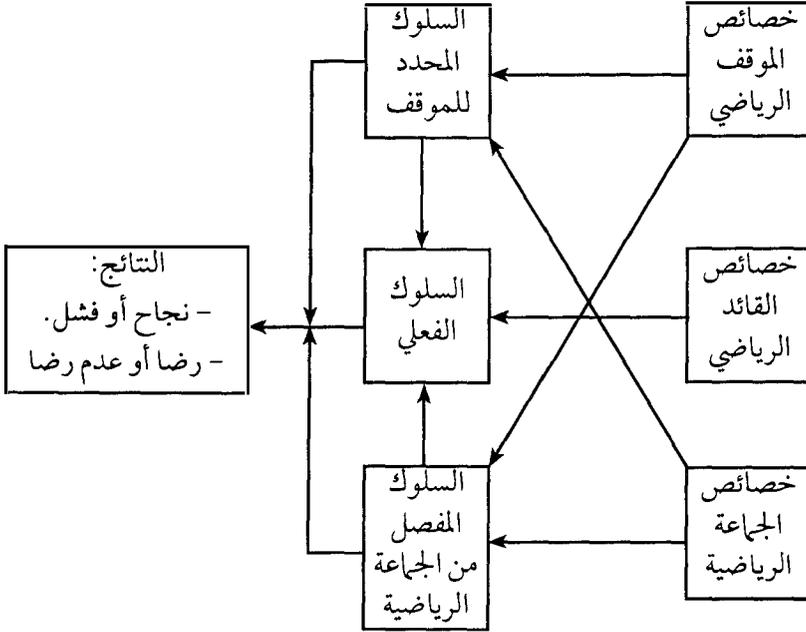
ولذا فإن المدرب يجب أن يهتم بنوعين من السلوك، وهما:

- الاهتمام باللاعبين *Concern for athletes*.

- الاهتمام بالأداء *Concern for performance*.

كما يوضح محمد حسن علاوي في الشكل التالي نموذجًا متعدد الأبعاد للقيادة

الرياضية الفاعلة:



شكل رقم (١٠) يوضح نموذجًا متعدد الأبعاد للقيادة الرياضية الفاعلة

ثانيًا: دور مدرس التربية الرياضية في نجاح العملية التربوية

لقد نادى رواد التربية والمفكرون في بداية القرن العشرين بأن المدرس هو العامل ذو الأهمية الكبرى في العملية التعليمية والتربوية، وأن البرامج والإمكانات مع أهميتها تتضاءل أمام أهمية المدرس في التربية.

ويشير إلى ذلك جيد Guid بقوله: «إن هيئة التدريس في أي معهد علمي هي أهم عنصر من عناصر الأجهزة العلمية». وكذلك يرى بروبيكر Propikar أن الحركات

الأولى أو المبدئية في سعادة الإنسانية لم تكن إلا نتيجة للتعليم الجيد. وتشير انتصار يونس أن عملية التعلم تتأثر بالمعلم الذي يقود العملية التعليمية، وكذلك بالمتعلم وبالموقف التعليمي الذي يتفاعل معه، وأن تلك الأبعاد الثلاثة هي التي تشكل المظهر القيادي نتيجة لتفاعلها. كما أنه يجب فهم أبعاد القيادة حتى يسير التغيير الاجتماعي في الطريق السوي، وذلك لأهمية دور القائد في ذلك التغيير.

ويرى كل من باني Bany وجونسون Johnson أن للقيادة دوراً هاماً في عملية التدريس، فهي التي تؤدي إلى تحقيق المدرس للأهداف التربوية.

ويرى إميل نيمان Emil Neman أن أهم السمات التي يجب أن تتوفر في قادة التربية الرياضية أن يكونوا مبتكرين ومجددين في عملهم؛ وذلك للرقى بالتربية الرياضية لتصبح فناً عظيماً.

وفيما يلي توضيحٌ لدور مدرس التربية الرياضية في نجاح العملية التربوية.

1- مدرس التربية الرياضية دور هام في نجاح العملية التربوية وزيادة مردودها؛  
لذا كان لابد من إعداده إعداداً مهنيًا متكاملًا؛ كي يتمكن من تحقيق أحسن  
النتائج المتوقعة من برامج التربية الرياضية.

وبما أن جميع مكونات المهنة التربوية من خلال وحداتها وعلاقاتها المترابطة تعطي لنشاط المدرس اتجاهًا محددًا وتطبع عمله بأسلوب المربي، لذا فإن الاختيار المهني لدور وظيفي متخصص يتطلب وجود ارتباط بين طبيعة هذا الدور ومتطلباته من قدرات وكفاءات تخصصية مناسبة، ومن خلال الإعداد المهني المناسب يستطيع كل إنسان أن يؤدي دوره الوظيفي وفقًا لقدراته واستعداداته.

وقصد بالإعداد المهني كل أنواع المعرفة والخبرات التربوية والعملية التي يتلقاها ويكتسبها الفرد من دراسته في المعهد العلمي بغرض إعداده للعمل في مهنة التدريس في مجال التربية الرياضية.

وتؤكد الدول المتقدمة على قيمة إعداد مدرس التربية الرياضية وتأهيله علمياً وتربوياً وفقاً لأحدث النظم العلمية والتقنية في مجالات التعليم والتربية؛ ليساير في إعداده تكنولوجيا التعليم؛ ولذا فإن هذه الدول تعمل على تطوير مستوى الإعداد المهني

مدرس التربية الرياضية وذلك من خلال:

- تحديث أساليب انتقاء أفضل العناصر التي تصلح أن تكون مربية في مجال التربية الرياضية.
- الاهتمام بتطوير برامج الإعداد المهني للمدرسين، وبما يتناسب مع طبيعة المهنة ودورها التربوي.
- العمل على إعداد مدارس التربية الرياضية في إطار الجامعة.
- إعداد دراسات متقدمة بعد «البكالوريوس» لتنمية المدرسين.
- إعداد دراسات متقدمة لصقل المدرسين الحاصلين على درجة «الدبلوم».

وفي هذا المصدر يشير أنارينو «Annarino»، وكاول «Cowell»، وهازلتون «Hazelton» إلى أهمية النهوض بالمستوى المهني لمدرس التربية الرياضية؛ حتى يستطيع أن يؤدي دوره بفاعلية تجاه المتعلمين، فكلما حصل على دراسات متقدمة وكلما ارتفع مستواه علمياً وأديباً واجتماعياً، كلما كان أقدر على النهوض بالمستوى التعليمي والتربوي للنشء.

ولقد تناول العديد من الخبراء في ميادين التربية وعلم النفس وعلم الاجتماع، دراسة أهم الخصائص التي يجب أن تتوافر في مدرس التربية الرياضية، ولقد تم تصنيفها إلى خصائص شخصية وإلى خصائص مهنية. وفيما يلي سوف نستعرض الخصائص المهنية:

### ١- التخصص Dedication:

يجب على الدارس أن يتخصص في مجال التربية الرياضية؛ حتى يكون متفهماً لطبيعة التربية الرياضية ولأهدافها وأغراضها التربوية والحركية، ومن ثم يكون على دراية كاملة بالتدريس في هذا المجال وفي إدارة الدرس، وكذلك في معرفة كيفية التأثير في المتعلمين وتفهم طبيعة خصائصهم.

### ٢- المعرفة Knowledge:

يجب على مدرس التربية الرياضية الإلمام بأصول المعرفة في مجال التعلم الحركي، والإلمام بالأسس التربوية والنفسية والفسولوجية والتشريحية والصحية، وأن يكون ملماً بالأصول الفنية والميكانيكية للمهارات الحركية، ودارساً لقوانينها وطرائقها؛ حتى يحقق

النجاح في العملية التعليمية.

فعندما يقوم المدرس بتعليم المتعلمين المهارات الحركية وفقاً للأسس العلمية وإكسابهم القيم والاتجاهات التربوية، فإنه يحصل بذلك على تقديرهم له وتجاوبهم مع الموقف التعليمي.

### ٣- الشخصية Personality:

يجب أن يكون مدرس التربية الرياضية متميزاً بالشخصية السوية، ويكون متواضعاً، وودوداً، ومنبسطاً، وقادراً على إقامة علاقات اجتماعية وإنسانية مع المتعلمين، ومع زملائه في العمل ومع إدارة المدرسة.

### ٤- الاستقرار الانفعالي Emotional Stability:

يجب على مدرس التربية الرياضية أن يكون متميزاً بثباته الانفعالي وذلك حتى يتفادى المشاكل، فالمدرس العصبي والمضطرب المزاج يتسبب في إثارة وتفجير الكثير من المشاكل ولا يستطيع التكيف مع بيئته ومجتمعه، وذلك على خلاف المدرس المستقر انفعالياً الذي يكون له تأثير فعال في تعليم المتعلمين، ويكون له علاقات طيبة تربطه بالآخرين.

### ٥- تقدير الفروق الفردية Individual Differences:

يجب على مدرس التربية الرياضية مراعاة مبدأ الفروق الفردية بين المتعلمين، فالتدريس لا يحقق النجاح بدون المراعاة لهذا المبدأ من جانب المدرس، إذ يجب إعطاء الفرصة لكل متعلم ليتعلم وفقاً لمعدله الخاص في النمو وفي مستواه المهاري والبدني، وبما يتمشى مع استعداداته وقدراته.

ولذا يجب على مدرس التربية الرياضية أن يحترم قدرات المتعلمين وأن يضع في اعتباره أهمية مراعاة مبدأ الفروق الفردية.

### ٦- القيادة Leadership:

تعد القيادة من القدرات الشخصية التي يجب توافرها في مدرس التربية الرياضية. وتشير إلى ما يؤديه المدرس من جهد لمساعدة المتعلمين في بلوغ الأهداف المرجوة من العملية التربوية، ولقد أجمعت الكتابات المختلفة على أنه يجب أن تتوافر في كل من له

القدرة على القيادة، المهارات التالية:

Teachnical Skill	:	- مهارة فنية
Conceptual Skill	:	- مهارة فكرية
Human Skill	:	- مهارة إنسانية

#### ٧- الاهتمام بالمهنة وميثاقها Professional interest and dignity:

الميل إلى التدريس، وحب المهنة والعمل على الالتزام بميثاق شرفها، إحساس يجب أن ينتاب كل من يرغب في العمل في مهنة تدريس التربية الرياضية، وذلك حتى يكون منتجاً في عمله، فالمهنة تتطلب أربعة عناصر أساسية، وهي:

- العمل بغرض تحقيق أهداف تربوية محددة واضحة.

- استمرار النمو المعرفي والعمل في المجال لتطوير المهنة.

- الابتكار والإبداع في مجال العمل.

- التمسك بالقيم الخلقية وباعتدال المزاج.

يوجد بعض المدرسين الذين لا يلتزمون بميثاق المهنة، ولذلك يؤثرون تأثيراً سلبياً على تعليم التربية الرياضية، فهؤلاء قد لا يهتمون بدروس التربية الرياضية، وبإكساب المتعلمين المهارات الحركية والقيم والاتجاهات التربوية، وكذلك إكسابهم أنماط جديدة من السلوك، بل قد يستفيدون من الدروس في:

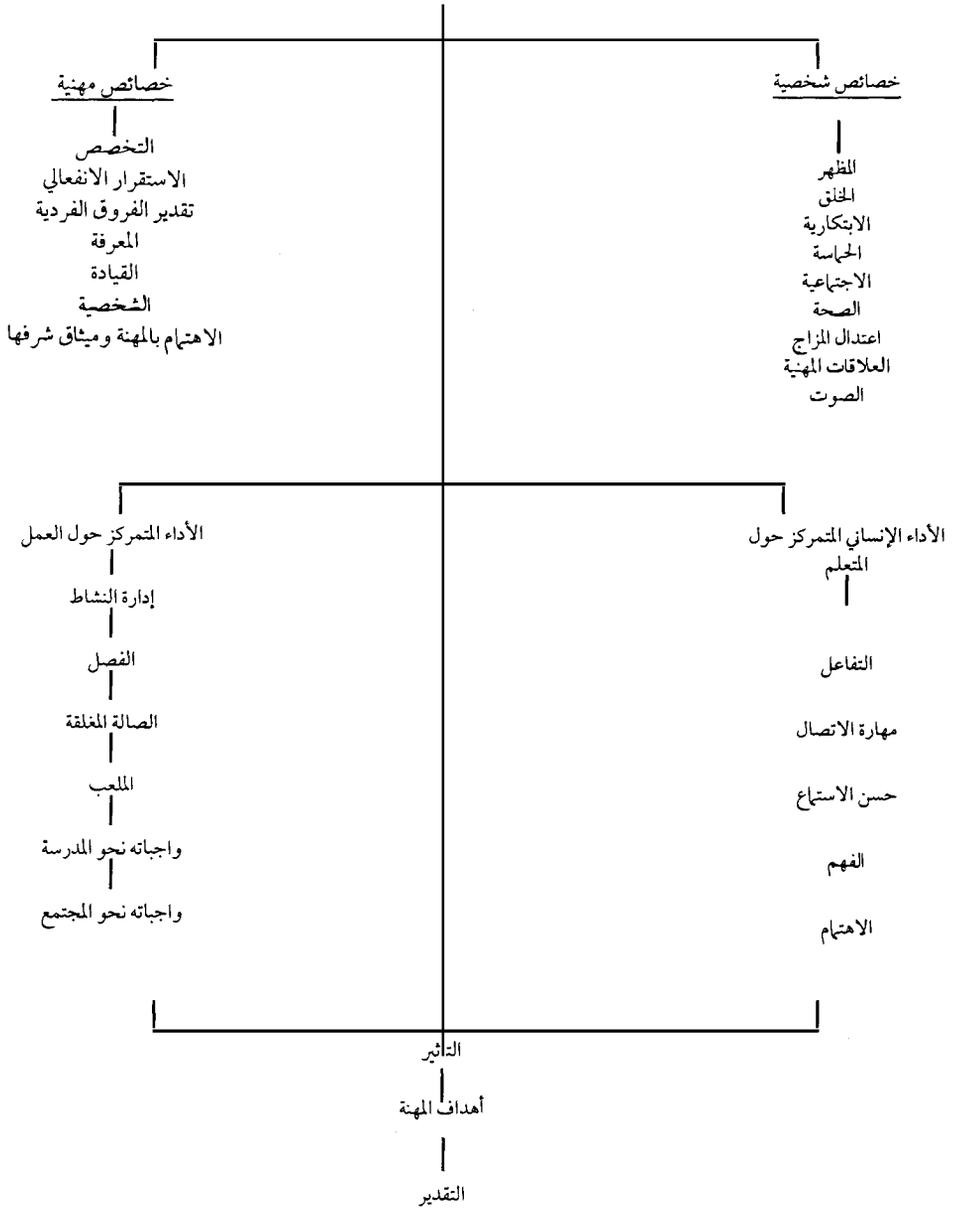
- تدريب الفرق الرياضية المدرسية.

- السماح للمتعلمين باللعب في الملعب بدلاً من التدريس لهم.

- ترك المتعلمين لممارسة النشاط دون توجيه من قبل المدرس.

ومن ثم يجب على مدرس التربية الرياضية أن يكون لديه ميول واهتمام بمهنته، وكذلك العمل على احترام ميثاقها وشرفها؛ حتى يستطيع أن يحقق متطلبات مهنته.

خصائص مدرس التربية الرياضية



شكل رقم (١١) يوضح الخصائص التي يجب توافرها في مدرس التربية الرياضية

٢- يرى جانيه (Gagne) وبريجز (Briggs) أن أي أية إستراتيجية تعليمية ينبغي أن تتضمن العناصر التالية، ومن ثم على مدرس التربية الرياضية أن يكون قادرًا على تنفيذها، وهي:

#### ١- نشاطات قبلية: Pre- activities instructional:

والمقصود بهذه النشاطات كل أوجه النشاط التي تهدف أساساً إلى تهيئة المتعلمين للعملية التعليمية واستثارة دوافعهم لتعلم موضوع الدرس.

#### ٢- تحديد طرق تقديم المعلومات Information Presentation:

والمقصود بها هو هل يكون تقديم المعلومات عن موضوع الدرس في شكل محاضرة يلقبها المدرس، أم في صورة حوار يدور بين المدرس والمتعلمين حول الموضوع، أم سوف يستخدم المدرس مزيجاً من أكثر من طريقة في تقديم المعلومات إلى المتعلمين؟

#### ٣- تحديد أوجه مشاركة المتعلمين Students Participation:

والمقصود منها هو تحديد أوجه النشاط التي يمكن أن تزيد من فرص مشاركة المتعلمين في الدرس، وتحديد دور المدرس ودور المتعلمين في هذه الأوجه من النشاط، وذلك لتحقيق إيجابية المتعلم خلال عملية التعلم.

#### ٤- التقويم Students Participation:

ومن خلال تلك المرحلة يتم تحديد أنواع الاختبارات التي يمكن استخدامها، وطريقاً أدائها وكيفية الاستفادة من المعلومات التي تنتج عنها.

وفقاً لآراء «Gagne and Briggs» نرى أن مدرس التربية الرياضية يطبق على

تدريبه إستراتيجية تعليمية، ونوضح ذلك في النقاط التالية:

١- يعمل مدرس التربية الرياضية على استثارة دوافع المتعلمين لموضوع التعلم، ولذلك يعمل على تهيئتهم نفسياً وفسولوجياً لتقبل أنواع النشاط التي يشتمل عليها الدرس. ويتحقق ذلك من خلال مراعاة المدرس في مقدمة الدرس لشرحه بوضوح للأغراض التعليمية والتربوية للدرس، مع توضيح أهمية النشاط للمتعلمين وتقديم بعض الألعاب وأوجه النشاط التي يكون لها طابعاً ترويحياً، وتفيد كذلك في عملية الإجماع.

٢- يقوم المدرس بتحديد الوسائل والتشكيلات وطرق عرض أوجه النشاط التي يتضمنها الدرس، موضحاً أهم الطرق المناسبة لتحقيق أهداف الدرس، ولخصائص وطبيعة المتعلمين، والملائمة لطبيعة النشاط، والتي تتماشى مع الإمكانيات المتاحة، وكذلك المتفقة مع قدراته الشخصية.

٣- يحدد المدرس أوجه مشاركة المتعلمين في النشاط، وذلك من خلال توزيعه للأدوار عليهم فيقوم المدرس بتحديد المتعلمين الذين يمكنهم القيام بالأدوار التالية:

- إعداد وتجهيز الأدوات والأجهزة.

- القيام ببعض النشاطات الإدارية - أخذ الغياب...

- الاشتراك في عمليات السند في أثناء أداء المهارات والحركات الرياضية.

- قيادة الجماعات في أثناء وقت النشاط التطبيقي.

- المعاونة في إجراء الاختبارات البدنية واختبارات الأداء الحركي، وكذلك المعاونة في تسجيل نتائج القياس والاختبارات.

- إشراك المتعلمين ذوي المهارات العالية في تقديم نموذج حركي «Demonstration» ومساعدة المدرس في تصحيح أخطاء الأداء للمتعلمين.

٤- يقوم المدرس بعد الانتهاء من تدريسه للمدرس بتقويم ما تم إنجازه خلال الدرس حتى يستطيع الحكم على ما تحقق من أهداف وما لم يتحقق منها. وكذلك يتساءل عن مناسبة الطريقة التي اتبعها في تدريسه في تحقيق الأهداف، ومدى مناسبة أوجه النشاط المقدمة في الدرس، ومناسبة التشكيلات لنوع النشاط.

وبذلك فإن التدريس هو عملية التفاعل المتبادل بين المدرس والمتعلمين وعناصر البيئة، التي يهيؤها المدرس من أجل إكساب المتعلمين المهارات والمعلومات والقيم والاتجاهات التربوية المرغوبة، والتي ينبغي تحقيقها في فترة زمنية محددة تعرف بالدرس.

فقد أصبح التدريس يعبر عن عملية استخدام بيئة المتعلم وأحداث تغيير مقصود ومنظم فيها من خلال تنظيم وإعادة تنظيم عناصرها أو مكوناتها، وبحيث يتم استثارة المتعلم واستجابته لأداء سلوك معين في ظروف معينة وفي زمن محدد، لإحداث التغيير المقصود وتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المرجوة.

ولذا فإن قدرة المدرس على القيادة والتوجيه من خلال التدريس إنما تشير إلى اختياره طريقة التدريس المناسبة للموقف التعليمي والتي يتحقق من خلالها:

- استثارة دوافع المتعلمين لتعلم أوجه النشاط.
- مساعدة المتعلمين في بلوغ الأهداف المرجوة من الدرس.
- توفير البيئة التعليمية المناسبة لمساعدة المتعلمين على اكتساب القيم التربوية.
- تنمية الميول المرغوبة وتثبيط الميول غير المرغوب فيها.
- التأثير الإيجابي في اتجاهات وسلوك المتعلمين.
- إتاحة الفرص للمتعلمين للإبداع وللابتكار.
- توفير عوامل الأمان والسلامة للمتعلمين.
- مراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين.
- إتاحة الفرص بالتساوي لاستفادة المتعلمين من الدرس.
- مراعاة الأسس النفسية والتربوية للعملية التعليمية.
- مراعاة الأسس التشريحية والفسولوجية للمتعلمين.
- ملاحظة المتعلمين أثناء النشاط وإرشادهم وقت أن يكونوا في حالة إلى الإرشادات والتوجيهات، وتصحيح أخطاء الأداء الحركي.
- التأثير المتبادل بين الذات وموضوع العملية التعليمية، فالمدرس منظم وقائد وموجه، منظم لنشاطه الذاتي كمدرس ولنشاط متعلميه كموضوع في آن واحد.
- ولذا فإنه مما تقدم نؤكد على أن من يتولى عملية القيادة في المجال الرياضي يجب أن يتسم بالعديد من السمات التي تحقق له القدرة على التأثير في أفكار الآخرين وفي اتجاهاتهم وسلوكهم.

وكذلك يجب على القائد العامل في المجال الرياضي أن يحترم مبدأ التوازن بين الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية حتى تحقق الأهداف المرجوة بفاعلية.

كما نؤكد أن لكل من الهيئات والمؤسسات والمنظمات العديد من الأهداف الرئيسة التي يتم تحديدها والتخطيط لتنفيذها لتحقيقها، ولذا فإن هذه الأهداف هي التي تحدد نوعية العمل الذي يجب أن يقوم به كل فرد أو جماعة أو فريق عمل، ومن ثم برزت أهمية القيادة في تحقيق التعاون وتضافر الجهود بين الأفراد وبعضهم، وبين الجماعات أو فرق العمل وبعضها،

وذلك من أجل تحقيق الأهداف المقررة. إذ إن القيادة الواعية تتمكن من التأثير في الأفراد أو العاملين في إطار العمل الجماعي، وذلك من خلال استثارة دوافعهم للعمل وشحنهمهم لبلوغ المراد تحقيقه من أهداف، ولذا فإن القيادة تعد من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي. وبالرغم من مكانه القيادة في مجال الإدارة إلا أن بعض الكتاب أو المهتمين بموضوع القيادة قد يربط القيادة بنوع العمل أو طبيعة الوظيفة والخصائص التي تميزها، أو قد يقرن الإدارة بطبيعة الأفراد وخصائصهم القيادية، أو يشير إلى أنواع السلوك أو المواقف التي يواجهها القائد مع أفراد جماعته -التابعين أو المرؤوسين- ومن ثم فقد تعددت نتيجة لذلك مفاهيم الإدارة ونظرياتها وأساليبها.

ولذا فإنه يمكن التأكيد على أن القيادة تعد بمثابة تفاعل بين عدد من العوامل، وهي: القائد، المرؤوسين، الموقف الذي تمارس من خلاله الإدارة.

كما أن الآراء التي تناولت توجيه الجهود الإنسانية لتحقيق أهداف الهيئات أو المؤسسات أو المنظمات أو المشروعات قد تبلورت في تحديد ثلاثة أبعاد رئيسة للتوجيه، وهي:

- القيادة. - الدافعية أو التحفيز. - الاتصال الفعال.

وللقيادة أهمية وتأثير إيجابي وفاعل في المجال الرياضي لتحقيق الأهداف المرجوة؛ ولذا فإنه يجب توافر خصائص أو سمات شخصية في كل من الذين يتولون القيادة في جميع القطاعات والمجالات التي تكون مسؤولة عن الرياضة للجميع، التربية البدنية المدرسية، رياضة المستويات العالية أو المنافسات، مشروعات الترويح وأوقات الفراغ. كما يجب أن يكون لديهم القدرة على الاتصال واستثارة دافعية من يعملون معهم وفي نطاق إشرافهم وتطبيق الأساليب التربوية والنفسية والاجتماعية والعلمية في القيادة.



## الدافعية

يمكن التعبير عن الأداء Performance بقدرة الفرد Ability ومعلوماته Knowledge ودوافعه Motivation ومن ثم يمكن توضيح تلك العلاقة بالمعادلة التالية: الأداء = الدافعية + القدرة + المعلومات.

ويشير باك Bakke وأرجيرس Argyris إلى أن المشكلة الأولى في كل العملية التنظيمية هي كيف نجتمع عددًا من الأفراد، كل له قدراته ومعتقداته ونجعلهم يتعاونون في نشاط بشكل يحقق نجاح المنظمة ويحقق لهم رضاهم في ذات الوقت.

فالمقصود بالتحفيز هو كيفية ربط عملية حاجات المنظمة بحاجات الفرد وكذلك ربط حاجات الفرد بحاجات المنظمة، وكثيرًا ما ترتبط تلك العملية بأهداف الفرد وطموحاته وبسلوك المنظمة وقيادتها نحو تحقيق حاجات الفرد.

والموقف التحفيزي Motivating Situation له جانبان:

أحدهما: شخصي، وهو حاجة الفرد Needs.

والآخر: موضوعي، وهو الحافز الذي يثير الحاجة وفي ذات الوقت يسبقها.

ومن ثم فإن فهم الحاجات Needs والأدوار Roles التي تؤديها يُعد الأساس في تحفيز الأفراد، باعتبار أن تلك الحاجات تشكل دافعًا قويًا للنشاط الإنساني.

وترتبط الدافعية بحاجات الأفراد وبنوع تلك الحاجات والعمل على إشباعها واختيار الوسائل التي تحقق ذلك، ومن ثم اختيار الفرد لسلوك معين يقوم به ويتوقع أن يقابله إثابة

أو تعويضاً يحقق له الإشباع والرضا الذي يتطلع إليه.

لقد لعبت الدافعية دوراً هاماً في نظريات علم النفس في القرن العشرين، ومن ثم كان الاهتمام المتزايد بعلم النفس الدافعي Motivational Psychology أو بما اقترحه وودورث (1918) «Woodorth» من مسمى (علم الدافعية) Motivology.

إلا أن الدافع Motive من المفاهيم التي يدور الخلاف حولها في علم النفس، إذ إن الدافع مفهوم مركب يشمل مفاهيم الاستثارة والنشاط والحاجة والحافز والهدف والباعث، فهو مفهوم يتميز بالعمومية ويدل على تكوين فرضي.

### مفهوم الدافعية:

يرى محمد حسن علاوي أن موضوع الدوافع في علم النفس من الموضوعات التي تبحث في محركات السلوك، أي في القوى التي تؤدي بالفرد إلى القيام بما يقوم به من سلوك أو نشاط، وما يسعى إليه من أهداف.

ويشير علاوي في تعريفه للدوافع إلى أنها الحالات أو القوى الداخلية التي تحرك الفرد وتوجهه لتحقيق هدف معين، وأنها ليست شيئاً مادياً، أي أنها ليست حالات أو قوى يمكن رؤيتها مباشرة، وإنما هي حالة في الكائن الحي يستنتج وجودها من أنماط السلوك المختلفة ومن نشاط الكائن الحي نفسه.

ويرى زيدان أن الدوافع هي الطاقات التي ترسم للفرد أهدافه وغاياته لتحقيق التوازن الداخلي أو تهيئ له أفضل تكيف ممكن مع بيئته الخارجية.

ويعرف الدافع وفقاً لرأي Lagache ووفقاً للنظرية الديناميكية للدوافع بأنه مثير مستمر يسيطر على الفرد وسلوكه حتى يستجيب الفرد بشكل يؤدي إلى زوال هذا المثير.

ويوضح علاوي وسوران Seurin أن سلوك الفرد لا يصدر عن دافع واحد، فغالباً ما يكون سلوك الفرد نتيجة لعدة دوافع متداخلة بعضها مع البعض الآخر، أو يكون نتاج مجموعة من الدوافع.

ولذا تُعد الدوافع من العوامل الهامة التي تسهم في نجاح العملية الإدارية، فسلوك الفرد يكون مدفوعاً إليه بقوة داخلية تسمى دافع، وينشط الفرد ويزداد نشاطه كلما زادت قوة الدافع، كما أن سلوك الفرد يظل مستمراً طالما لم يتم إشباع الدافع.

فالدافعية تعد الطاقات التي ترسم للفرد أهدافه وغاياته لتحقيق التوازن الداخلي له أو تهيئ له أفضل تكييف ممكن مع بيئته الخارجية. ومن ثم فإن الدافعية تعد القوى الداخلية التي تحرك الفرد وتوجهه لتحقيق هدف معين.

ولذا فإن المدخل لتوجيه سلوك الفرد يكون من خلال تفهم حاجاته ودوافعه. فالدوافع تنبعث من الحاجات الرئيسة للفرد وتمثل الطاقة التي توجه السلوك نحو هدف أو غرض معين.

وتعد الحاجات الأساسية أو البيولوجية «Biological Needs Basic» حاجات لا يمكن للفرد الاستغناء عنها، إذ يحتم عليه أن يشبعها حتى يبقى على قيد الحياة.

كما أن الحاجات النفسية Psychological Needs ترتبط برغبة الفرد في إتمام العمل المنوط به والحصول على نتائج إنجازة.

والحاجات الاجتماعية Social Needs للفرد ترتبط بالتفاعل الاجتماعي للفرد وبضرورة اندماجه في الجماعة.

أما الحاجة إلى توكيد الذات Need for inidentification فهي ترتبط بحاجة الفرد إلى تحقيق نموذج لشخصيته كما يطمح ويتطلع إلى تحقيقها.

### أهمية الدافعية:

إن للدوافع أهمية في حياة الإنسان بوجه عام، إذ إنها تؤثر في سلوكه وتوجيهه، وفيما يلي توضيح لأهمية الدوافع:

- تحرير الطاقة الكامنة في الفرد، وتعاون المثيرات الخارجية مع الظروف الداخلية في استثارة النشاط أو العمل.
- إن تحديد الغرض من النشاط أو السلوك أو التنبؤ بالنتائج المستقبلية يكون بمثابة تهيئة الظروف لعمل الدوافع.
- اختيار نوع النشاط وتجديده، فالدوافع تجعل الفرد يستجيب لبعض المواقف ويهمل بعضها الآخر.
- للدوافع دور هام في توجيه السلوك نحو الهدف الذي يشبع الدافع، وأنه كلما زادت قوة الدافع يزداد نشاط الفرد.

- الدافع القوي يؤخر ظهور التعب ويحول دون الملل، وبذلك يزيد من انتباه وإدراك الفرد، ويزيد من قدرته على مقاومة والتغلب على ما يصادفه من عقبات وصعوبات في طريق تحقيقه للهدف.

ويتميز السلوك الناتج عن الدافعية «السلوك المدفوع» بالخصائص التالية:

- الغرضية: توجيه السلوك نحو هدف أو غرض لإشباع الدافع وإنهاء حالة التوتر الناتجة عن عدم إشباع الحاجة المراد إشباعها.
- التلقائية: يؤدي إلى قيام الفرد بنشاط ذاتي تلقائي لإشباع الدافع، ويزداد نشاط الفرد كلما زادت قوة الدافع.
- الاستمرارية: يستمر الفرد في أداء نشاطه وسلوكه حتى يشبع حاجاته ودافعه، وبالتالي ينهي حالة التوتر لديه والناشئة عن عدم إشباع حاجاته.
- التنوع: يتنوع الفرد من سلوكه ويغير من أساليب نشاطه، إذا لم يستطع إشباع دافعه بطريقة مباشرة.
- التعلم: يتحسن أداء الفرد أثناء محاولته المختلفة لإشباع الدافع مما ينتج عنه سهولة تحقيق أغراضه في المرات القادمة.
- التكيف الكلي: يتطلب إشباع الدافع تكيف الفرد كلياً. فكلما ازدادت حيوية الغرض كلما زادت قوة الدافع، ومن ثم زادت الحاجة إلى التكيف الكلي.

## نظريات الدافعية أو الأنماط الأساسية للحاجات:

توجد أنماطاً أو نماذجاً أساسية للحاجات Needs patterns، ومن أهم النظريات

التي تشتمل على تلك الأنماط ما يلي:

### ١- نظريات الاكتفاء والرضا الوظيفي:

تبحث تلك النظريات في كيفية تحقيق الرضا والاكتفاء للأفراد، ومن ثم كيفية تحفيز الفرد ودفعه نحو القيام بالسلوك المرغوب وذلك من خلال بحث ومناقشة مفاهيم حاجات ودوافع الأفراد التي تدفعهم للقيام بنشاط معين يحقق لهم الهدف المراد.

وتعد نظرية ترتيب الحاجات لـ «ماسلو» Maslow ونظرية المعامل المزدوج لـ «هيزنبرج» Herzberg ونظرية الدرر Alderfer من أهم ثلاث نظريات في ذلك المجال.

### أ- نظرية ماسلو لترتيب الحاجات: Maslow's Need Hierarchy

لقد أوضح ماسلو Maslow تسلسلا الحاجات البشرية من خلال خمسة مستويات وهي:

- الحاجات الفسيولوجية  
Physiological Needs
- الحاجات المرتبطة بالأمان  
Safety Needs
- الحاجات الاجتماعية  
Social Needs
- حاجات تقدير الذات  
Self- esteem Needs
- حاجات تحقيق الذات  
Self- actualization Needs

وترى نظرية ماسلو أن الفرد يسعى في البداية إلى تحقيق حاجاته الفسيولوجية، وحين يتحقق له الحد الأدنى من الإشباع لتلك الحاجات يبدأ في التطلع لإشباع حاجات المستوى التالي وهي الحاجات المرتبطة بالأمان. وهكذا إلى أن يصل إلى تحقيق المستوى الأعلى وهو المرتبط بحاجات تحقيق الذات.

وتقوم نظرية ماسلو على افتراض أن الحاجات التي لم يتم إشباعها تعد عوامل محركة وتستمر في دفع الفرد إلى القيام بنشاط ما حتى يتم إشباع تلك الحاجات، فإذا تم تحقيق الحد الأدنى لإشباع تلك الحاجات فإنها تكف عن كونها محركا ودافعا للسلوك.

### ب- نظرية «هيرزبرج» المعامل المزدوج: Two Factors Theory

لقد أوضح هيرزبرج Herzberg في نظريته المعامل المزدوج وجود مجموعتين من العوامل: إحداهما تسبب عدم رضا الفرد عن وظيفته مما يؤدي إلى إحساسه بعدم الإشباع الوظيفي، وأن تلك العوامل ترتبط بالظروف الخارجة عن الوظيفة «job context» مثل المرتبات، ظروف العمل المادية، الإدارة والقيادة، العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين، ومن ثم فإن توافر تلك العوامل لا يحقق بالضرورة الرضا الوظيفي ولكن يؤدي إلى إزالة عدم الرضا الوظيفي. ولذا أطلق على تلك العوامل مسمى عوامل إزالة عدم الرضا Dissatisfiers أو العوامل الصحية Hygiene Factors .

وثاني تلك العوامل تسبب الرضا والإشباع الوظيفي وتدفع إلى العمل والأداء الجيد، وترتبط بالوظيفة أو بمحتوياتها «Job content»، وذلك وفقاً لما يلي:

- مدى وتنوع المسؤولية. - التطور. - اعتراف الغير بقيمة العمل الذي يؤديه الفرد.

- طبيعة العمل الذي يتحدى قدرات الفرد. - الإنجاز، إحساس الفرد بأنه ينجز عمله. - النمو.

ولذا فإن توافر تلك العوامل يسبب الرضا الوظيفي، ولقد أطلق عليها مسمى عوامل الرضا «Satisfiers».

وتسمى نظرية فريدريك هيرزبيرج Fredrick Herzberg «المعامل المزدوج» «Two-Factors Theory»، أيضاً بمسمى نظرية الدافعية / الصحة - Motivation-Hygiene Theory.

وقصد بمصطلح Hygiene في المجال الوظيفي تلك العوامل الوقائية من تعرض العاملين للإحباط الذي يقلل من دافعيتهم.

ج- نظرية الدرر: Alderfers ERG Theory

إن نظرية الدرر Alderfer تتناول بالدراسة الحاجات الإنسانية، كما أنها ترتب تلك الحاجات في ثلاثة مستويات رئيسة وهي:

- حاجات البقاء أو الوجود (E) Existance

- حاجات الانتماء أو الانتساب (R) Relatedness

- حاجات النمو أو التقدم (G) Growth

وتشير حاجات البقاء أو الوجود إلى الحاجات الفسيولوجية والمادية والحاجات المرتبطة بظروف العمل والمردود المالي.

بينما تشير حاجات الانتماء أو الانتساب إلى كل ما يرتبط بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد في مجال العمل.

وفي حين تشير حاجات النمو أو التقدم إلى الحاجات التي ترمز إلى تطلعات وطموح الفرد للنمو والتقدم وللإبداع في عمله.

ويرى الدرر Alderfer أن عدم تحقيق الفرد لإشباع حاجات المستوى الأعلى يؤدي إلى زيادة الدافعية لديه في إشباع حاجات المستوى الأدنى. وذلك يعني أن كلما قل إشباع الفرد لحاجات النمو أو التقدم، زادت الدافعية لديه لإشباع حاجات الانتماء أو الانتساب.

## ٢- نظريات الطريقة أو العمليات : Process Theories :

تبحث تلك النظريات في سبب اختيار الأفراد لنموذج سلوكي معين لتحقيق أهداف العمل. ومن أهم نظريات الطريقة نجد نظرية التوقع Expectancy Theory ونظرية العدالة أو المساواة Equity.

### أ- نظرية التوقع Expectancy Theory:

تري نظرية التوقع ل: فيكتور فروم Victor Vroom أن الفرد يقوم بعملية تقوم لخطمه أو لبدائل السلوك المختلفة، ثم يختار السلوك الأنسب الذي يتوقع منه أن يحقق له الإشباع من خلال حصوله على المكافأة المستحقة له والمرتبطة بالعمل الذي يؤديه. وتعد التوقعات وقوة التكافؤ والنتائج وعملية الاختيار، هي المتغيرات الأساسية في نظرية التوقع.

والتوقع يُشير إلى الاعتقاد بأن الفرد إذا اتبع سلوكًا ما، فإنه سوف يؤدي إلى تحقيق نتيجة معينة، وأن درجة التوقع أو الاعتقاد يمكن أن تتراوح بين صفر - عدم وجود علاقة بين أداء السلوك والنتيجة المعينة - وواحد صحيح- التأكد التام بوجود علاقة بين أداء السلوك والنتيجة.

أما التكافؤ Valence فإنه يمثل قوة تفضيل الفرد للنتيجة ما. ويمكن أن تكون تلك القوة أو ذلك التكافؤ إيجابياً أو سلبياً.

في حين تشير النتائج إلى المخرجات التي تمثل الناتج النهائي للسلوك. وأخيراً يمثل الاختيار عملية تقويم بدائل السلوك والنتائج المرتبطة بكل بديل ثم اختيار السلوك المناسب.

ولقد أوضح فروم أن عنصر التوقع والتكافؤ يتفاعلا معاً لتحدد الدافعية، فإذا كانت قوة التكافؤ أو التوقع تساوي صفراً، فإن الدافعية سوف تكون أيضاً صفراً.

### ب- نظرية العدالة أو المساواة Equity Theory:

توضح نظرية العدالة أو المساواة بأن درجة الجهد الذي يستثمرها الفرد في عمله تتوقف بدرجة عالية على إحساسه الشخصي بمعاملة المنظمة له على أساس المساواة والعدل من خلال الإطار الاجتماعي الذي يتواجد فيه.

وتزداد حساسية الفرد تجاه المعاملة التي يتلقاها عند مقارنة نفسه بغيره ممن يساونه في المؤهلات والخبرة الوظيفية، ومن ثم يتحدد نوع أدائه في ضوء تلك المقارنة. ولذا

يطلق على تلك النظريات أيضاً مسمى نظرية المقارنة الاجتماعية. فتلك النظرية توضح أنه إذا أدرك الأفراد وجود تباين بين حجم الإثابة أو المكافآت التي يحصلون عليها وبين مجهوداتهم فإنهم يدفعون إلى تخفيض حجم هذا التباين. فكلما زاد ذلك التباين، زادت دافعية الأفراد إلى تخفيضه ومن ثم أداء نوع السلوك الذي يؤدي إلى تخفيض هذا التباين. والمقصود بالتباين هو الاختلاف المدرك الذي يمكن أن يتواجد بين شخصين أو أكثر.

وتركز نظرية العدالة أو المساواة على المكافأة المالية باعتبارها من العناصر الملموسة والتي يمكن رؤيتها وتقويمها. فعند تناول المساواة في المعاملة، فإنه من السهل التحدث عن المساواة في العائد المادي مقارنة بالتقدير المعنوي.

### كيفية استثارة الدافعية أو التحفيز؛

بعد أن تناولنا بالدراسة الدافعية ونظرياتها المختلفة، نرى أنه من الضروري توضيح أهم النقاط أو الاعتبارات التي تسهم في استثارة الدافعية، وهي:

- الاهتمام بالفروق الفردية للمرؤوسين:

يجب أن تهتم الإدارة بمراعاة الفروق الفردية للمرؤوسين وأن تعمل على تنوع الحوافز، إذ إن المرؤوسين تثيرهم حوافز مختلفة، كما أن الحاجات الإنسانية متعددة؛ ولذا يجب تنوع الحوافز لتحفيز كافة حاجات المرؤوسين.

- العمل على تقدير المرؤوسين وتدعيم الإحساس بأهميتهم وذلك من خلال:

- استثارة العمل لاهتمامات المرؤوس.

- موازنة العمل لميول وقدرات الفرد.

- تطبيق مبدأ تفويض السلطة.

- اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

- إسهام المرؤوسين في الإدارة الفعلية.

- تقديم الثناء لأعمال المرؤوسين.

- استخدام أسلوب التوجيه: وذلك من خلال اختيار الأسلوب الأنسب للتوجيه بدلاً من الاعتماد على إصدار الأوامر والتعليمات الصارمة، مما يؤدي إلى استثارة

دوافع المرؤوسين للعمل.

- العمل على توفير:

- الحوافز المعنوية. - المزايا الإضافية. - فرص المنافسة البناءة Constructive Competition - برامج الخدمات. - الاستقرار للعاملين. - التوافق الاجتماعي المتبادل.

- الاهتمام ب:

- التوسع في تطبيق نظام الثواب. - منح مكافأة العمل العادلة. - تقديم القدوة للمرؤوسين.

- تقديم المزيد من الخدمات للعاملين من خلال توفير:

- وسائل التنقل. - الوجبات الغذائية. - وسائل الترويح. - التأمين الاجتماعي. - التأمين ضد إصابات العمل. - إنشاء صندوق للادخار. - المعدات والأجهزة الحديثة.

- الاهتمام بتطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية:

إذ يجب الاهتمام بالفرد حيث إنه محور نجاح العمل، فالفرد هو الذي يقوم بالعمل وهو الذي يسخر الإمكانيات المادية لخدمة المشروع وتحقيق الأهداف. ويشير جوليك Gulick إلى أن الأفراد هم الذين يقومون بالعمل وليست الخرائط التنظيمية.

ويقول رنيسيس ليكرت Rensis Likert: «إن الدراسات أثبتت أن الوحدات ذات الإنتاجية العالية كانت على رأسها قيادات فعالة تؤمن بالعامل وتركز اهتماماتها عليه، وذلك على نقيض الوحدات ذات الإنتاجية الضعيفة والتي ركزت قياداتها على العمل دون العامل الذي يقوم به».

ولقد توصل إلتون مايو Elton Mayo من خلال تجاربه التي أجراها على بعض عمال الشركات والمصانع بالولايات المتحدة الأمريكية إلى أن العامل ليس أداة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت، وإنما للعامل شخصيته المستقلة التي تؤثر في الجماعة وتتأثر بها، ولذا يعد الاهتمام بهذه الشخصية ضرورة لصالح الإنتاج، فالعامل الشخصي هو أهم عنصر من عناصر الإنتاج على الإطلاق.

ولقد اهتمت بحوث إلتون مايو بالعلاقات الإنسانية وأهميتها في زيادة كفاءة وفاعلية الإنتاج، وأثبتت نتائج أبحاثه أن سلوك الإدارة يمكن أن يؤثر في زيادة أو خفض الإنتاج،

فالإدارة التي تراعي العوامل النفسية للعمال من خلال اهتمامها بالعلاقات الإنسانية، يتأثر بها الإنتاج بالزيادة. كما أن الإنتاج يتأثر بالعلاقات بين العاملين وبعضهم، فقد وجد أن العمال الذين تربطهم صداقة فيما بينهم يتأثر إنتاجهم بالزيادة عن هؤلاء الذين لا تربطهم صداقة.

وتؤكد ماري فوليت Mary Follett على أهمية العلاقات الإنسانية من خلال تأكيدها على أهمية معاملة العامل كإنسان له حق في الحياة.

### الدافعية في المجال الرياضي؛

من الأسس التي تقوم عليها الدوافع مبدأ الغرضية Purposivism ويشير إلى أن الدوافع توجه السلوك نحو غرض أو هدف، ومبدأ الحتمية الديناميكية Determinism dynamic وقصد به أن كل سلوك له سبب، وهي توجد في الدوافع.

ولدراسة دوافع السلوك أهمية خاصة في ميدان التربية والتعليم وكذلك في الاختيار المهني، فالنجاح في العملية التعليمية أو المهنية لا يتوقف على القدرات العقلية أو المهنية فحسب بل ويتوقف على الدوافع.

ويؤكد ذلك زيدان إذ يرى أن الدوافع تعد من العوامل الهامة التي تسهم في عملية التعلم، بل وتسهم إلى حد كبير في نجاح العملية التعليمية، فسلوك الفرد يكون مدفوعاً إليه بقوة داخلية تسمى دافعاً، وينشط الفرد ويزداد نشاطه كلما زادت قوة هذا الدافع، وكذلك يرى أحمد زكي صالح أن العامل الأساسي المسئول من ظهور الاستجابة المتعلمة ليس شدة المثير ولا مقدار المكافأة ولا قوة الاستجابة كمادة متعلمة، وإنما المسئول الأول والأخير إذا تساوت كل الشروط الأخرى هو قوة الدافعية والميل للعمل.

بينما يرى هولاند «Holland» إن الفرد نتاج التفاعل بين العوامل الوراثية والعوامل البيئية والعوامل الاجتماعية والثقافية، وأن لهذه العوامل دوراً هاماً في تشكيل قيم وميول ودوافع الفرد واستعداداته العقلية والوجدانية، والتي تدفعه وتوجهه إلى اختيار البيئة المهنية المناسبة له، وكذلك يؤكد بلو «Bellow» على أن للبناء الاجتماعي تأثيراً واضحاً على اختيار الأفراد لمهنتهم، لما له من تأثير على نمو شخصية الفرد، وفي تحديد العوامل الاقتصادية والاجتماعية التي تدفع الفرد وتوجهه إلى اختيار مهنته.

ويشير أسامة راتب إلى أنه يمكن التعبير عن وظيفية الدافعية بأنها تسعى للإجابة عن

ثلاثة تساؤلات، وهي:

- ماذا تقرر أن تعمل؟ - ما مقدار تكرار العمل؟ - كيفية إجادة العمل؟

كما يرى أن تحديد أو اختيار اللاعب لنوع أو طبيعة النشاط الرياضي الذي يريد ممارسته وكذلك فترة الاستمرار في عملية ممارسة النشاط، إنما يرتبط بالإجابة على التساؤلين:

الأول: ماذا نقرر أن تعمل؟

الثاني: ما مقدار تكرار العمل؟

- بينما التساؤل الثالث: كيفية إجادة العمل، فإن وظيفة الدافعية في مضمون هذا التساؤل تتضح في مستوى أداء اللاعب.

ومن ثم فإن الدافعية تحدد مدى اهتمام اللاعب بالنشاط، من حيث اختياره، والمثابرة في التدريب، أو الاستمرار في ممارسته، وكذلك العمل الجاد للارتقاء بالأداء.

ويشير أسامة راتب إلى أن كل من كراتي Cratty وفيشر Fisher وكرايج Graige

قد صنّفوا الدافعية في فئتين لتعبر عن وظيفتها، وهما:

- الوظيفة التوجيهية: وهي التي ترتبط باختيار اللاعب لنشاط رياضي معين دون غيره، ومن ثم عدم تفضيله لأوجه النشاط الأخرى أو إهماله لها، مما يتطلب دراسة لكل من الحوافز drives والحاجات Needs والبعوات Incentives والدوافع Motives.

- الوظيفة التنشيطية: وترتبط بالجانب الوجداني للدافعية والذي يعمل على تنشيط واستثارة اللاعب نحو الأداء.

ويوضح كل من مصطفى باهي وأمينة شلبي أن مفتاح الدافعية في معرفة حاجات

الرياضيين هي: الحاجة إلى الإثارة، الحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى تقدير الذات.

كما أن الحاجة إلى تقدير الذات تعد الأكثر أهمية للحصول على دافعية قوية لدى

الرياضي وليس الخوف من الفشل، كما أن الرياضي تزداد قوة دافعيته ودرجة تحمله للمسئولية كلما أتاح له المدرب الفترة لضبط وتوجيه حياته.

ويشير أسامة راتب إلى أن العديد من الباحثين في مجال علم النفس الرياضي قد

اهتموا بدراسة حاجات ودوافع الرياضيين، وأنه بالرغم من تعددهما واختلاف درجتهما أو

مستوياتها، إلا أنه يمكن تحديد حاجتين أساسيتين تمثلان أهمية للرياضيين، وهما:

- الحصول على المتعة: وتتضمن الحاجة للإثارة.

- الشعور بقيمة الذات: وتعبّر عن الحاجة إلى الكفاية والنجاح.

ولذا يرى أسامة راتب أنه من الأهمية أن يتعرف المربي الرياضي - المعلم أو المدرب - على حاجات ودوافع الأفراد لممارسة الرياضة، إذ إنه كلما استطاع ذلك المربي التعرف والفهم للدوافع وأسباب الممارسة، كلما تمكن من فهم سلوك هؤلاء الممارسين أو الرياضيين، ومن ثم التعامل مع العديد من المشكلات المرتبطة بالدافعية، وذلك بشكل يتميز بالفاعلية والكفاءة.

ويشير محمود عنان ومصطفى باهي إلى أن دافعية اللاعب للإنجاز في رياضة المستويات العليا إنما تعتمد على دوافع الإنجاز والرغبة في التفوق، وكذلك على طبيعة المنافس والاهتمام العام بالمنافسة إلى جانب أنه يمكن تنشيط الدوافع المختلفة في نفس الوقت، كما يمكن أن تتعارض معاً، أو تجتمع لتحديد قوة الدافعية في توقيت معين.

ويؤكدان على أن دوافع الإنجاز تحت الفرد على أن يكون متقدماً و متميزاً بين أقرانه في الفريق، مما يوضح أهمية صياغة ووضع الأهداف الواقعية في ضوء مستوى الطموح والتي تمثل أفعالاً مقننة تؤدي إلى تحقيقها وتتضمن الكثير من مواقف التعلم.

وكذلك يوضح عبد العزيز المصطفى أن ظاهرة عدم ثبات مستوى الأداء الرياضي قد تحدث نتيجة تغير الدوافع الذاتية والاتجاهات نحو المواقف المختلفة، ومن ثم فإن على المربي الرياضي - المعلم أو المدرب - تشجيع الأفراد الممارسين للنشاط، الرياضي ورفع مستوى دافعتهم على تعلم وأداء المهارات الحركية بما يتناسب مع أعمارهم وقدراتهم ومستوى أدائهم، وكذلك العمل على مساعدتهم في الحفاظ على الرغبة للاستمرار في ممارسة أو أداء النشاط. ويرى عمرو بدران أن للدافعية دوراً هاماً في عملية التدريب الرياضي، حيث إنه لا يمكن حدوث تعلم دون توافر الدافع أو الحافز أو الرغبة في التدريب، ومن ثم فإنه يجب على المدرب محاولة استثارة دوافع اللاعب حتى يقبل على التدريب.

كما يؤكد بدران على أن معرفة دوافع ممارسة الأفراد للنشاط الرياضي إنما يتيح للمربي الرياضي تحفيزهم على تطوير أدائهم على النمو الأفضل، وذلك باعتبار أن الأداء لا يكون مثمراً و متميزاً إلا إذا كان يشبع دوافع هؤلاء الأفراد.

ويرى يحيى النقيب أن من أهم العوامل الشخصية التي تحدد مستوى دافعية الرياضي

ما يلي:

- **مستوى الطموح:** إذ إن مستوى طموح الرياضي وتوقعاته عن مستوى أدائه الفعلي إنما يؤثر على مستوى الدافعية والأداء.
- **الحاجة للتفوق:** تعكس قوة الدافعية التي تؤثر على استعدادات الرياضي للقيام سلوك يؤكد مآثرته على التدريب.
- **الحاجة إلى الاستحسان الاجتماعي:** إذ تؤثر النظرة الاجتماعية نحو الرياضة على مستوى دافعية الرياضي وسلوكه.
- **الرغبة في تفادي الفشل أو الخوف من النجاح:** إذ إن رغبة الرياضي في تفادي الفشل تؤدي إلى ظهور القلق عليه، من ثم الحد من قيامه بسلوك فيه مجازفة، مما يزيد من احتمالات أدائه للمهارة بنجاح، بينما الخوف من النجاح يحد من الإنجاز.
- **مستوى القلق:** إذ إن الرياضيين الأقل قلقاً يؤدون المهارات بشكل أفضل عندما تكون دافعتهم مرتفعة المستوى. بينما يقوم الرياضيون الذين يتصفون بارتفاع مستوى القلق بتعلم أداء المهارات الحركية بشكل أفضل إذا كان مستوى الدافعية منخفض لديهم.
- **مصادر الدافعية الخارجية والذاتية:** إذ تشير بعض الأدلة العلمية إلى أن الدافعية الذاتية (تحقيق الذات، الشعور بالرضا) تحفز الرياضي بشكل أكبر على الاستمرار ومواصلة نشاط مفيد، ومن ثم تؤدي إلى تحقيق مستويات أفضل على المدى البعيد، وذلك مقارنة بمصادر الدافعية الخارجية (الحوافز المادية، الإثابة، المكانة، النفوذ) إلا أنه يمكن للمصادر الخارجية للدافعية من تطوير مصادر الدافعية الذاتية لدى الرياضي.
- **مفهوم الذات:** إذ إن النظرة الإيجابية للرياضي نحو ذاته تعد قوة دافعة ضرورية نحو العمل، ومن ثم فإن مفهوم الذات Self - concept يعد من العوامل الشخصية التي تحدد مستوى الدافعية لدى الرياضي.
- كما يؤكد يحيى النقيب على أن من المهام الرئيسة للمدرب تحفيز الرياضيين ورفع مستوى دافعتهم لتعلم وأداء المهارات بمستوى يتناسب مع استعداداتهم وقدراتهم، وكذلك العمل على مساعدتهم للحفاظ على الرغبة في الاستمرار بممارسة النشاط الرياضي والتزود بخبرات جديدة.
- ولقد أوضح آدير Adaire من خلال دراسة له أن أهم العوامل المحفزة للمدرسين هي:
- عوامل الرضا، متضمنة في العمل نفسه «التدريس».

- يساهم الشعور بالإنجاز والنجاح في العمل في رفع المعنويات.

- لمدير المدرسة دور مؤثر في تحفيز المدرسين.

- الحاجة لاشتراك المدرسين في تخطيط وتنفيذ السياسة التربوية.

ويتأثر الرضا الوظيفي Job satisfaction بالعديد من العوامل التي قد ترتبط بعضها بالوظيفة ذاتها أو بالمجتمع الذي ينتمي إليه العامل أو بالنمط التكويني لشخصية الفرد.

ويرى بعض المهتمين بعلم الإدارة أن إشباع حاجات العاملين تعد من أهم العناصر لتحقيق رضا الفرد عن عمله، بينما يرى فريق آخر أن للعلاقات الاجتماعية التي تربط العاملين ببعضها دوراً هاماً في تحقيق رضاهم عن العمل، وأيضاً يوجد اتجاه يرجع أن الرضا عن العمل يرتبط بمواقف المرؤوسين من رؤسائهم، وطبيعة ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وكذلك يرتبط بمدى تكامل شخصية الفرد والاعتبارات المرتبطة بها في محيط العمل.

ويرى ميكروميك Mc Cormick وألجن Ilgen أن الرضا الوظيفي يتمثل في الاستجابة الوجدانية لدى الفرد نحو العمل الذي يقوم به.

ويوضح مورس Moors أن الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل يزداد وفقاً لمدى اختزال توتر الفرد ويقل وفقاً لكمية التوتر غير المختزلة، وأن رضا الفرد ينتج من حصيلة هذين العاملين. وأن الشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه بالفعل.

ويرى أحمد عاشور: أن الرضا الوظيفي يعبر عنه مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشله، وأن تلك المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية، إذ تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله.

والعديد من العوامل التي تؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي أو في عدم تحقيقه، تعد من الأهمية، كما أنها تتفاعل مع بعضها البعض وتتكامل، بحيث يصعب إرجاع الرضا إلى إحداها، ومن أهم تلك العوامل.

### - العوامل الشخصية (الذاتية)

وهي ترتبط بذاتية وشخصية الفرد، إذ ترتبط بالسن والجنس والخبرة ومستوى الإعداد المهني ودرجة التعلم وباستعدادات وقدرات ومهارات الفرد، كما ترتبط بمستوى ذكاء الفرد ومستوى طموحه وبنمط شخصيته.

### - العوامل التنظيمية (العمل)

وتلك العوامل ترتبط بنوع التنظيم السائد في العمل، وبمستوى ومحتوى الوظيفية وكذلك بإطار ونطاق الوظيفة، وبما تمثله الوظيفة لشاغلها من إثراء وظيفي Job enrichment وكذلك ترتبط بالعلاقات الوظيفية. وبطبيعة وحجم العمل وبظروفه الطبيعية والمادية وباللوائح والنظم السائدة.

### - العوامل البيئية

وتلك العوامل ترتبط بالإطار البيئي وثقافة المجتمع ومكانة المهنة بالمجتمع، أي بمدى تمتع المهنة بمكانة اجتماعية ونظرة الآخرين لها. ويشير الباحثون في المجال التربوي من المهتمين بالرضا الوظيفي والدافعية المهنية إلى أن المدرسين يتخذون نوعين من القرارات، وهما:

- في البداية يكون القرار قبول الانضمام إلى المنظمة أو الهيئة أو المؤسسة التربوية للعمل بالمهنة، التي تتفق وتخصصهم وذلك من أجل الحصول على عائد مادي مقابل عملهم والضمان الوظيفي والانتماء إلى العاملين بهذا الحقل التربوي.

ويوضح الباحثون أن المدرسين عندئذ يؤدون عملهم بطريقة تضمن لهم الاستمرارية في العمل، فهم يؤدون واجباتهم التي تحددها الوظيفة، ولا يهتمون بعمليات التجديد والتطوير والابتكار في عملهم.

- والنوع الثاني من القرار حول العمل على تحقيق توقعاتهم وحاجاتهم من التقدير المعنوي وإثبات الذات وتحقيق الإنجازات والتنمية الذاتية (التربوي الوظيفي) نتيجة لما يقدمونه من عمل والمشاركة في القرارات والإحساس بالمسئولية والاستقلالية والقبول الاجتماعي.

ويؤكد المهتمون بالسلوك في مجال العمل أو السلوك التنظيمي Organizational Behavior على أن نجاح العلاقة التي تربط بين المدرسين ومؤسساتهم التربوية تعتمد إلى حد كبير على تفهم حاجات وتوقعات كل منها، ومن ثم العمل على تحقيق تلك الحاجات. فالرضا عن العمل يتأثر بمدى إشباع تلك الحاجات، كما أنه يُعد مؤشراً عن إشباع الفرد لحاجاته من خلال عمله.

ومن الموضوعات التي أصبحت تثير اهتمامات الباحثين أيضاً في مجال السلوك التنظيمي

أو السلوك في مجال العمل هو موضوع الضغوط Stress التي يتعرض لها الفرد خلال عمله أو في بيئة العمل.

ويشير لازاروس Lazarus أن الضغوط النفسية تحدث لدى الفرد عندما تكون لديه مطالب تفوق أو تتجاوز قدرة الفرد على تحملها ومواجهتها.

وكذلك يرى كابلان Caplan أن الضغط النفسي هو الحالة التي يظهر فيها تباين ملحوظ بين المتطلبات التي ينبغي أن يؤديها الفرد وقدرته على الاستجابة لها.

ويوجد العديد من المشكلات التي تواجه الفرد، وترتبط تلك المشكلات بالعمل أو بيئة العمل أو بذاتية الفرد، والتي تسبب الضغوط النفسية والتي إذا زادت وتراكمت ولم يستطع الفرد مواجهتها، فإنها تسبب ظاهرة الاحتراق النفسي Burnout ، وذلك بسبب التعرض المستمر للضغوط.

ويشير كل من شميد Schmid وناجاتا Nagata إلى أن أهم مصادر الضغوط بمهنة التدريس، هي:

- التلاميذ المشاغبيون.
- الاتجاهات السلبية للتلاميذ نحو المدرسة
- ضغوط الوقت
- زيادة الكثافة العددية للتلاميذ في الفصل.
- الواجبات الإضافية
- راتب غير كاف.
- معوقات سير العمل اليومي
- ظروف العمل المتواضعة
- النقل بدون رغبة
- العلاقات غير الودية مع الموجه
- عدم توافر الإمكانيات.
- المستوى المنخفض للقدرات من جانب التلاميذ
- نقص المهارات التدريسية.
- رفض الترقية

ومما تقدم فإن موضوع الدافعية يعد من أكثر موضوعات علم النفس أهمية باعتبارها هي مصدر السلوك الإنساني، إذ إن كل سلوك يكمن وراءه قوى دافعة، وأن السلوك يتغير وفقاً لتلك القوى الدافعة إلى اتخاذه. كما أن موضوع الدافعية في مجال علم النفس الرياضي يحظى باهتمام من الباحثين في مجاله، إذ يؤكد كل من ليون Liewelln وبلوكر Blucker منذ عام (١٩٨٢م) على أن البحوث والدراسات العلمية التي تناولت موضوع الدافعية بالبحث تمثل ما يقرب من «٣٠٪» من مجموع البحوث والدراسات التي أجريت في مجال علم النفس الرياضي خلال العقدين الأخيرين.

ولقد تعددت النظريات التي تناولت الدافعية بالدراسة والتي في ضوءها بلورت العديد من الآراء التي يمكن للمربي من الاستفادة منها في استثارة دافعية من يتعامل معهم من أفراد أو جماعات حتى يحصل منهم على أداء متميز، وذلك باعتبار أن الأداء يكون ناتجاً عن الدافعية والقدرة والمعلومات المرتبطة بموضوع التعلم أو التدريب.

وتتناول الدافعية العديد من العناصر والتي من أهمها العناصر التالية: الدافع Motive، الباعث incentive الحاجة Need، التوقع Expectation ولذا فإنه يجب على المربي العمل على إشباع حاجات ودوافع من يعمل معهم من متعلمين أو ممارسين للمناشط التربوية أو لاعبين حتى يتحقق لهم الرضا عن الأداء أو العمل.

كما أن استثارة الدافعية يتطلب مراعاة العديد من الاعتبارات التي من أهمها: مراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين، العمل على تقدير المرؤوسين وتدعيم الإحساس بأهميتهم، مراعاة توفير العديد من الحوافر والمزايا وتقديم العديد من الخدمات المميزة للمرؤوسين والاهتمام بتطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية باعتبار هذا المبدأ يؤكد على حق الإنسان في الاحترام والحياة.

ويؤكد الباحثون في مجال الدافعية على أن إشباع الحاجات تعد من أهم العناصر التي تؤدي إلى تحقيق رضا الفرد عن عمله أو أدائه، كما يؤكد المهتمون بالسلوك التنظيمي على أن نجاح العلاقة التي تربط بين المدرسين أو المعلمين ومجال عملهم تعتمد إلى حد كبير على تفهم حاجات وتوقعات كل منهما، ومن ثم العمل على تحقيق تلك الحاجات.



## الاتصال

### مفهوم الاتصال وأهميته:

يشير سيد الهواري إلى أن الاتصال Communication هو عملية يتم من خلالها إيصال معلومات Information من أي نوع، وذلك من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بغرض إحداث تغيير.

فالاتصال وسيلة لنقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مستويات الإدارة العليا إلى مستوى التنفيذ، وكذلك نقل المعلومات والبيانات والآراء من مستوى التنفيذ إلى مستوى الإدارة العليا في شكل تقارير ومذكرات واقتراحات، وذلك بغرض اتخاذ القرارات والتأثير في سلوك الأفراد والجماعات التي يمثلها الهيكل التنظيمي.

وشير اليوت جاك Elliott jacques إلى الاتصال بأنه مجموع المشاعر والأحاسيس والاتجاهات والرغبات المنقولة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

وعرف صالح خليل الاتصال بأنه: «عملية يقوم بها شخص بنقل رسالة تحمل المعلومات أو الآراء أو الاتجاهات أو المشاعر إلى الآخرين، وذلك يكون: بهدف ما، وفي موقف ما، وعن طريق الرموز، بغض النظر عما قد يعترضها من تشويش».

بينما يرى محمد منير مرسى: «أن الاتصال يعد تلك العملية التي يتم من خلالها

التوجيهات والمعلومات والأفكار وما شابهها من شخص لآخر أو من مجموعة لأخرى، والتي يتم عن طريقها أحداث التفاعل بين الأفراد».

كما تشير هالة منصور إلى الاتصال بأنه: «عملية المشاركة في الخبرة بين شخصية أو أكثر بهدف أن تعم هذه الخبرة وتصبح واضحة بينهم، مما يؤدي إلى إعادة تشكيل وتعديل أو إعادة صياغة للمفاهيم والتصورات السابقة لكل طرف من الأطراف المشتركة في تلك العملية».

ويحدد مصطفى باهي وأحمد نصاري التعريف التالي للاتصال: «أنه تلك العملية الاجتماعية الديناميكية التي تتم بين شخصية أو أكثر بهدف التأثير في استجابات الأفراد لتحقيق مبدأ المشاركة وأهداف عملية التغيير».

بينما يرى محمد حسن علاوي بأن الاتصال: «يمثل تلك العملية التي تتم بين طرفين: مرسل ومستقبل، بغرض توصيل رسالة معينة تحمل مضمونا محدداً من المرسل عن طريق استخدام وسيلة أو قناة اتصالية».

ويعرفه عبد الغفار حنفي بأنه: «عبارة عن تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر وذلك من خلال وسيلة اتصالية».

وقد أشار العديد من المهتمين بالاتصال التنظيمي إلى عدد من المفاهيم والتعريفات للاتصال التنظيمي ومن أهمها:

- يعد بمثابة ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد ووفقاً لتغيرات عديدة منها: الاتصال الداخلي، العلاقات الإنسانية، الاتصال الصاعد، الاتصال الهابط، المهارات الخطابية والكتابية الاتصالية... وذلك وفقاً لرأي ريدينج Redding.

- عملية تدفق لبيانات المساندة لاتصالات التنظيم والعمليات الاتصالية البينية، وذلك وفقاً لرأي تاير Theyer.

- تلك العملية التي تتناول تبادل للمعلومات والأفكار والمشاعر صعوداً وهبوطاً وعبر قنوات التنظيم، وذلك في رأي فولتر Foltz.

- الرسائل المتبادلة إرسالاً واستقبالاً داخل نطاق التنظيم عبر قنوات رسمية وغير رسمية للأفراد والجماعات صعوداً وهبوطاً، في كل الاتجاهات، وذلك وفقاً لرأي عبد الله الطويرقي.

- تلك العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات من أي نوع من أي عضو في إطار

الهيكل التنظيمي إلى عضو أو أعضاء آخرين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، أو بطريقة رسمية أو غير رسمية وذلك في كافة المستويات الإدارية بغرض أحداث تفاعل بين الأفراد والتأثير في استجاباتهم وسلوكهم من أجل صنع قرار أو اتخاذه، وذلك من خلال اختيار وسيلة اتصالية مناسبة للموقف أو للغرض من الاتصال أو المضمون الرسالة الاتصالية، وذلك وفقاً لرأي كمال درويش، محمد الحماحمي، سهير المهندس.

ولذا فإن الاتصال يعد عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، كما يعد عنصراً هاماً من عناصر عملية التوجيه.

وللاتصال دور هام في العملية التنظيمية والإدارية، إذ إن للاتصالات دور أساسي في تسهيل أو تعقيد أداء الفرد لعمله، وبما أن الاتصال يعني إيصال المعلومات من أي فرد في الهيكل التنظيمي إلى فرد آخر، فإنه لا يمكن تصور تنظيم أو إدارة بدون وسائل للاتصال، ولذا يقول سيمون Simon في ذلك الشأن: «إنه بدون اتصال لا يكون هناك تنظيم».

وتتضح أهمية الاتصال ووظائفه وأهدافه من خلال النقاط التالية:

- دوره في نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات:

إن للاتصال دوراً حيوياً لتوفير ونقل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، ولقد ركزت البحوث والدراسات العلمية والتطبيقية على تطوير أوجه نشاط انسياب المعلومات عن طريق زيادة ودقة قنوات الاتصال في نقل المعلومات وتوصيلها إلى مستويات التنظيم المختلفة.

- دوره في تنمية روح التعاون بين العاملين والشعور بالترابط والهدف المشترك:

إن الاتصال يوفر للعاملين نظاماً يسمح بمقارنة الاتجاهات وتوضيح الأدوار وتحديد مجالات الصراع بين الجماعات والأفراد. كما أن التفاعل الاجتماعي يعد أحد الاحتياجات الرئيسية لجماعة الأفراد التي تكون شبكات الاتصال. كما تهدف عملية الاتصال إلى تحقيق تفاهم مشترك بين أفراد الهيئة أو المنظمة وإدارتها، وبذلك يتم تنمية روح التعاون بين العاملين وكذلك تنمية الإحساس لديهم بالترابط فيما بينهم.

- دوره في استثارة الدافعية والتحفيز:

إن الاتصال الفعال يجب أن يعمل على تحفيز ودفع الأفراد إلى ما هو مطلوب، إذ إن تحقيق الدافعية وأهدافها يعتمد إلى حد بعيد على الاتصال وأساليبه. فالاتصال له دور

هام في عملية تحفيز وتوجيه أداء الأفراد وكذلك تقوم أعمالهم، إذ إن تلك العمليات تعد في أساسها عملية اتصال بين الرئيس والمرءوس.

#### - دوره في الرقابة على تطبيق القرارات:

فكلما وفر التنظيم للمديرين علاقات رأسية وأفقية سليمة كلما زادت كفاءةهم في الرقابة والمتابعة، والتأكد من تطبيق القرارات ومعرفة مدى ومشاكل تطبيقها من خلال ارتداد المعلومات وبذلك فإن عملية الاتصال وما توفره من معلومات متبادلة، تسهم بوضوح في عمليات المتابعة والرقابة.

#### - دوره في رفع كفاءة الإنتاج:

للاتصال دور غير مباشر في زيادة الإنتاج وكفاءته وذلك من خلال مسؤنيته عن تنظيم عملية تدفق المعلومات بين الأجزاء والمراحل المختلفة للمشروع. وكلما كانت تلك المعلومات تتميز بالدقة والموضوعية وكلما زادت كمياتها المتبادلة بين الأفراد وأقسام المشروع المختلفة، كلما أدى ذلك إلى ارتفاع الكفاءة الإنتاجية.

فكلما كان الرئيس على اتصال بمرؤوسيه ويلقي تعليماته وتوجيهاته إليهم ويترجم لهم سياسته، وكذلك يتلقى منهم اقتراحاتهم ويعرف مشاكلهم ويطلع على تقاريرهم عن سير العمل، كلما أدى ذلك إلى الحصول على المعلومات اللازمة لحل مشاكل العمل ورسم الخطط والسياسات الجديدة لرفع الكفاءة الإنتاجية.

### عناصر الاتصال:

بما أن الاتصالات ما هي إلا وسيلة لتبادل الأفكار والمعلومات والإحساسات بين طرفين أو أكثر، وذلك بهدف تحقيق التفاهم المشترك وتوحيد نشاط الهيئة أو المنظمة نحو تحقيق الأهداف، لذا فإن تلك العملية الاتصالية تتكون من العناصر التالية:

- **المرسل:** وهو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة «المعلومات أو التعليمات أو القرارات».

- **المستقبل:** وهو الشخص الذي يستقبل الرسالة المبعوثة أو المرسله إليه من طرف آخر.

- **الغرض من الرسالة:** والمقصود به ما هو المطلوب أو الغرض المراد تحقيقه

من عملية الاتصال؟

- **المضمون**؛ ويعني محتوى الرسالة والتي تتفق في محتواها ومضمونها مع الغرض من الاتصال.
- **وسيلة الاتصال**؛ والمقصود بها الوسيلة التي يتم استخدامها من قبل المرسل لتوصيل الرسالة إلى المستقبل.
- **رد الفعل Reaction أو التغذية المرتدة Feed back** والمقصود بذلك العنصر: هو التأكد من وصول الرسالة إلى المستقبل بالصورة المرجوة وتفهم رد فعله، وذلك من خلال توجيه المرسل التساؤلات الإيضاحية للمستقبل للرد عليها.
- **قنوات الاتصال**؛ تعد قنوات أو وسائل الاتصال عنصراً رئيساً من عناصر عملية الاتصال، ويتوقف نجاح عملية الاتصال أيضاً على اختيار الوسيلة المناسبة لمضمون وغرض الرسالة.
- **ومن أهم وسائل الاتصال الإدارية ما يلي:**
  - **الاتصال الهابط Downward Communication**؛ وهو الاتصال الذي يبدأ من الرئيس إلى المرؤوس، أي الاتصال من أعلى لأسفل، ومن وسائله:
    - التوجيهات.
    - المعلومات.
    - الأوامر.
    - القرارات.
  - **الاتصال الصاعد Upward Communication**؛ وهو الاتصال الذي يبدأ من المرؤوس إلى الرئيس، أي من أسفل إلى أعلى، ومن وسائله:
    - التقارير.
    - الآراء.
    - المذكرات.
    - الشكاوى.
    - الاقتراحات.
    - الأبحاث.
  - **الاتصال الجانبي أو العرضي Lateral Communication**؛ وهو الذي يتضمن الاتصال الأفقي الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المختلفة وكذلك بين أفراد السلطة التنفيذية والمستشارين.

## العقبات التي تحد من فاعلية الاتصال; Barriers

يوجد العديد من العقبات التي تحول دون تحقيق فاعلية الاتصال، وتلك العقبات تكون مرتبطة بـ:

- معوقات ناشئة عن الأفراد:

- خوف الفرد وعدم الرغبة في الاتصال.
  - عدم التدريب الجيد للفرد على كيفية الاتصال.
  - الاستهانة والتهجم على آراء الآخرين.
  - اهتمام الأفراد بالمسائل الشخصية والموضوعات السطحية.
  - الاعتماد في حجز المعلومات خوفاً من إحداث تأثير غير سار على الشخص الآخر.
  - التحيز للرأي الشخصي.
  - إساءة الفهم وعدم التفسير الجيد للرسالة.
  - اختلاف دوافع واتجاهات الأفراد.
  - تجاهل المعلومات التي تتعارض مع معتقدات الفرد.
  - استخدام الأفراد لمصطلحات ومفاهيم أو لألفاظ عامة يكون لها مدلولات متعددة، وبذلك يختلف تفسيرها باختلاف الأفراد.
- معوقات ناشئة عن طبيعة التنظيم:

وتلك المعوقات ترتبط بنوع التنظيم، ففي التنظيم الرسمي Formal Organization يتم تحديد العلاقات وتكون علاقات رئاسية وفقاً لما توضحه الخرائط التنظيمية التقليدية، وبالتالي يتم نقل المعلومات أو التعليمات من مستوى إلى مستوى آخر بحيث يكون الاتصال من المستوى إلى المستوى التالي له مباشرة صعوداً أو هبوطاً حتى يتم الصعود إلى أعلى الهرم أو الهبوط إلى قاعدته.

ومن ثم أصبح على الفرد أن يتلقى تعليماته من شخص واحد فقط، إلا في حالة الإشراف المزدوج - ازدواج الرئاسة - أي أن مفهوم العلاقات في التنظيم الرسمي أنها يجب أن تكون رئاسية عن طريق الرئيس صعوداً أو هبوطاً.

كذلك في التنظيم الرسمي فإنه يسمح بالعلاقات الأفقية وهي العلاقات التي تتم بين الأشخاص وبعضها عن طريق الرئيس.

أما في التنظيم غير الرسمي Informal organization فإنه يتم ربط الجماعات غير الرسمية بخط اتصال غير رسمي، يختلف كلية عن نظام الاتصال الرسمي، حيث تستمد الجماعات غير الرسمية قوتها من مدى مساندة أعضائها في ضوء الظروف المشتركة التي تجمعهم.

ويرى يس عامر أن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تكون جماعات تلجأ إلى مزاولة الاتصالات غير الرسمية، ما يلي:

- تسهيل التفاعل الاجتماعي.

- الحصول على معلومات إضافية حول المنظمة.

- ارتباط أهداف الأعضاء بأهداف الجماعة.

ويرى محيي الدين الأزهري أن الاتصال التفاعلي Interactive Communication يعد أكثر ملائمة من كلمة أفقي Horizontal إذ تعد عملية الاتصال الأفقي مجرد جزءاً من عملية الاتصال الشامل في المنظمة أو الهيئة، وأنه نظراً لعجز جماعات التنظيم الرسمي وفشل الهياكل التنظيمية التقليدية في الوفاء باحتياجات الاتصال الفعلي، فقد قامت الجماعات غير الرسمية بسد تلك الفجوة.

- معوقات ناشئة عن نفس الإمكانيات ووسائل الاتصال:

وتلك المعوقات تكون مرتبطة بعدم استخدام الأساليب والوسائل المركبة في الاتصال، أو الاعتماد على وسيلة واحدة، أو أن الوسائل المستخدمة في الاتصال لا تتناسب مع كم المعلومات المراد توصيلها من وإلى الأفراد.

## أهم عوامل نجاح الاتصال:

لتحقيق النجاح لعملية الاتصال يجب مراعاة العوامل الأساسية التالية:

- تحديد اتجاه الاتصال Direction:

ويقصد به الطريق الذي تسلكه المعلومات بين الأفراد في المشروع، واتجاه الاتصالات يأخذ الأشكال الآتية:

١- الاتصال في اتجاه واحد .One-way communication

٢- الاتصال في اتجاهين .Two-way communication

والاتصال في اتجاه واحد يأخذ الشكل التالي:

معلومات من أ إلى ب ←

وفي هذا الأسلوب يتم نقل معلومات من شخص إلى آخر دون أن تعطي للطرف المستقبل فرصة لتبادل الرأي أو الاستيضاح.

أما الاتصال في اتجاهين فإنه يأخذ الشكل التالي:

معلومات من أ إلى ب ←

معلومات من أ إلى ب →

وفي هذا النوع من الاتصال تتاح الفرصة للطرف المستقبل للرسالة من إبداء رأيه وتبادل الآراء.

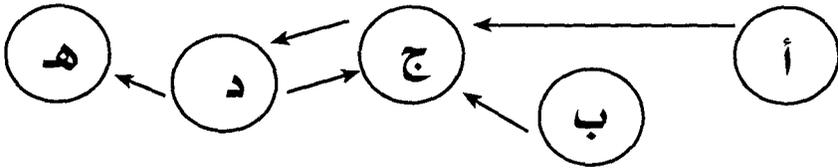
- مضمون الاتصال Content :

كلما كان مضمون الاتصال متعلقاً بالهدف الذي تم من أجله، زادت فاعليته في تحقيق الهدف منه، ولذا يجب أن يتسم الاتصال بالوضوح والتحديد والدقة.

- تحديد شبكة الاتصال : Network or Communication :

إن تحديد هيكل أو نموذج لمسار الاتصالات يؤدي إلى دقة الاتصال، ومن ثم سرعة اتخاذ القرارات وارتفاع كفاءة الأداء أو العمل، ولذا يجب تحديد مسار الاتصال من

خلال تحديد من يتصل بمن Who can Talk To whom



والتصميم السابق لخطوط الاتصال يتضح منه أن كلا من «أ»، «ب» يستطيع الاتصال بشخص ثالث «ج» ولكنهما لا يتسلمان أية معلومات من «ج». وفي نفس الوقت فإن «ج» يرسل بمعلوماته إلى «د» ويتلقى منه معلومات، بينما يتصل «د» بشخص آخر «ه» ولا

يتسلم منه أية معلومات.

### - اختيار وسيلة الاتصال بعناية ودقة:

إن الاتصالات الإدارية سواء على المستوى الرأسي أو المستوى الأفقي يجب أن تختار بعناية ودقة بحيث تقي بغرض توصيل المعلومات من شخص إلى آخر بأنسب الوسائل وفي التوقيت المناسب.

كما يجب أن تتناسب الوسيلة مع مضمون الرسالة والغرض منها، وأن تكون متمشية مع الموقف الاتصالي وعناصره الأخرى.

## الاتصال في المجال الرياضي.

يوضح محمد حسن علاوي أن طبيعة المربي أو القائد الرياضي تتطلب منه العديد من أنواع الاتصالات مع خبرة من الأشخاص (المسؤولين - المتعلمين - المتدربين) مما يتطلب الأمر إرسال العديد من الرسائل لكل منهم. إذ إن المربي أو القائد الرياضي يعلم ويوجه وصدار أو امر وعطي تعليماته وينظم ويناقدش وقرر ويتخذ قراراته.. وغير ذلك من الأمور التي تتطلب دائماً إجراء أو القيام بعملية الاتصال بإرسال وتلقي العديد من الرسائل.

كما يرى علاوي أنه ينبغي على المربي أو القائد الرياضي أن يراعي العديد من الاعتبارات التي تحقق فاعلية الاتصال، والتي من أهمها ما يلي:

- أن تكون الرسالة مفهومة؛ وذلك من خلال تحديد المطلوب تحقيقه من الرسالة دون تداخل في المعاني أو الغموض أو احتمال سوء فهم الألفاظ أو الكلمات.

- أن تكون الرسالة مباشرة؛ بمعنى أن تكون الرسالة مباشرة إلى الشخص أو الأشخاص المراد الاتصال بهم، دون محاولة الدخول في تفاصيل وعموميات للوصول إلى المضمون الأساسي للرسالة.

- أن تكون الرسالة نابغة من المربي أو القائد الرياضي؛ حتى تعبر عن الرسالة النابغة منه كقائد أو مربي وليس عن رأي الآخرين.

- التركيز على موضوع واحد في المرة الواحدة؛ وذلك من خلال التأكيد على موضوع واحد في الاتصال ومراعاة الانتهاء منه قبل الانتقال إلى موضوع آخر.

- إرسال الرسالة في الوقت المناسب؛ وذلك حتى يتحقق الغرض منها في الوقت المناسب لذلك وفي التوقيت الذي تستدعي الحاجة إلى إرسالها دون تكبير أو تأخير في ذلك.

- أن تكون الرسالة كاملة؛ وذلك يعني عدم إرسالها على مراحل متتابعة لكونها رسالة يجب أن تتسم بالتكامل.
- أن تكون الرسالة مساعدة لمن يتلقاها؛ ولذا يجب أن تكون الرسالة موجّهة ومرشدة لمن يستقبلها وتبتعد عن الوعيد والتهديد أو المناقشة غير الإيجابية.
- أن تتطابق الرسالة اللفظية مع الرسالة غير اللفظية؛ وذلك حتى لا تتعارض إحداهما مع الأخرى، أي تكون إشارات المربي أو القائد الرياضي وحركاته أو تعبيراته مطابقة تماماً لمضمون رسالته اللفظية.
- أن تكون الرسالة المختصرة بقدر الإمكان؛ بحيث لا تكون الرسالة مطولة أو مكررة لأكثر من مرة دون الحاجة لذلك؛ للتركيز على النقاط الهامة ومساعدة المستقبل لها على التفريق بين ما هو هام وما هو غير هام من خلال استيعاب الرسالة.
- أن تكون الرسالة مناسبة لمستوى وقدرات المستقبل؛ وذلك يعني أن تتناسب الرسالة مع المستوى العمري والثقافي والمهاري لمن يتلقى مضمونها حتى يتحقق الغرض منها واستيعابها وفهم المقصود بها.
- أن يكون المستقبل للرسالة مستعداً لاستقبالها؛ إذ يجب أن يكون المتلقي للرسالة مستعداً لسماع أو رؤية المربي أو القائد الرياضي أو لرؤيته قبل البدء في الحديث أو إعطاء إشارته، مما يتطلب جذب انتباه المستقبل للرسالة قبل بداية الحدث.
- حسن استخدام الصوت في أثناء إرسال الرسالة؛ ولذا يجب على المربي أو القائد الرياضي أن يختار نغمة وإيقاع الصوت المناسب حتى يصبح أكثر تأثيراً في عملية الاتصال.
- حسن استخدام المهارات غير اللفظية في إرسال الرسالة؛ إذ إن لغة الجسم kinesics تعني كيفية الاتصال من خلال المظهر الجسمي أو القوام أو الإشارات أو سلوك اللمس، أو من خلال حركات وتعبيرات الوجه والعينين والأطراف، إذ يمكن للاتصال غير اللفظي أن يترجم المشاعر والانفعالات المرتبطة بمحتوى ومضمون الرسالة.
- أن ينمي المربي أو القائد الرياضي مهارات الاستماع لديه؛ إذ إن المرؤوس يرغب في التأكد من أن كل ما يقوله سوف يتم الاستماع إليه من القائد، ومن ثم يجب على المربي أو القائد الرياضي أن ينمي مهارات الاستماع إليه.
- الحصول على تغذية مرتدة؛ إذ يجب على المربي أو القائد الرياضي التأكد من

أن رسالته قد تم تفسيرها بطريقة جيدة وفقاً لمحتواها ومضمونها، وذلك من قبل المتلقي للرسالة المرسله منه.

ولقد قام محمد حسن علاوي بإعداد اختبار لمهارات الاتصال للقائد الرياضي، وتضمن الاختبار صورتين: الصورة (أ) والصورة (ب) يقوم القائد الرياضي بالإجابة على عباراتها، وعند تصحيح الاختبار يتم منح الدرجات التالية وفقاً للاستجابات المحددة، وذلك على النحو التالي:

- استجابة (أبداً) = درجة واحدة.

- استجابة (أحياناً) = درجتان.

- استجابة (غالباً) = ثلاثة درجات.

وفيما يلي عرضاً لاختبار مهارات الاتصال للقائد الرياضي بصورة (أ) والصورة (ب) والتي يتضمن كل منهما على (١٥) عبارة.

مهارات الاتصال للقائد الرياضي (الصورة أ)  
إعداد: محمد حسن علاوي

العبارات	أبداً	أحياناً	غالباً
١/ أعبّر بوضوح تام عن إرشاداتي وتوجيهاتي.			
٢/ أرسل رسائل غزيرة المعلومات.			
٣- رسائل واضحة بصورة دائمة.			
٤/ أستمتع جيداً للأعضاء وأفهم رسائلهم.			
٥/ أستخدم حركات جسمي في إرسال توجيهاتي.			
٦/ أحاول أن أجعل توجيهاتي لكل عضو في صورة يستطيع فهمها.			
٧/ ألاحظ استجابات الأعضاء لمضمون رسالتي.			
٨/ توجيهاتي أرسلها إلى العضو المقصود ومباشرة.			
٩/ أحاول أن تكون توجيهاتي عامة للجميع.			
١٠/ إرشاراتي الجسمية تعني دائماً نفس الشيء الذي تعنيه كلماتي.			

غالبًا	أحيانًا	أبدًا	العبارات
			١١/ أشجع الأعضاء على تبادل المعلومات معي.
			١٢/ استخدام الاتصال ذي الاتجاهين (من القائد للعضو ومن العضو للقائد).
			١٣/ عندما أوجه رسالة فإنني أركز على موضوع واحد فقط.
			١٤/ رسائلي مختصرة دائمًا.
			١٥/ جميع الأعضاء يفهمون كلماتي وإرشاداتي.

مهارات الاتصال للقائد الرياضي (الصورة ب)

إعداد: محمد حسن علاوي

أنا كعضو رياضي أرى أن قائدي:

غالبًا	أحيانًا	أبدًا	العبارات
			١/ يعبر بوضوح تام.
			٣/ يرسل رسائل غزيرة المعلومات.
			٢- رسائله واضحة بصورة دائمة.
			٤/ يستمع جيدًا للأعضاء ويفهم رسائلهم.
			٥/ يستخدم حركات جسمه في إرسال توجيهاته.
			٦/ يحاول أن يجعل توجيهاته لكل عضو في صورة يستطيع فهمها.
			٧/ يلاحظ استجابات الأعضاء لمضمون رسالته.
			٨/ توجيهاته يرسلها إلى العضو المقصود ومباشرة.
			٩/ يحاول أن تكون توجيهاته عامة للجميع.
			١٠/ إرشاداته الجسمية تعني دائمًا نفس الشيء الذي تعنيه كلماته.
			١١/ يشجع الأعضاء على تبادل المعلومات معه.

غالبًا	أحيانًا	أبدًا	العبارات
			١٢/ يستخدم الاتصال ذا الاتجاهين (من القائد للعضو ومن العضو للقائد).
			١٣/ عندما يوجه رسالة فإنه يركز على موضوع واحد فقط.
			١٤/ رسائله مختصرة دائمًا.
			١٥/ جميع الأعضاء يفهمون كلماته وإرشاداته.

