

الفصل الثانى

٢/ الإطار النظرى ودراسات وبحوث مرتبطة

المدرسة.	١/٢
المدرسة الثانوية.	١/١/٢
النمو.	٢/٢
مظاهر النمو لدى تلاميذ مرحلة التعليم الثانوى.	١/٢/٢
الخصائص البدنية لتلاميذ مرحلة التعليم الثانوى.	١/١/٢/٢
الخصائص المهارية لتلاميذ مرحلة التعليم الثانوى.	٢/١/٢/٢
القيادة.	٣/٢
مفهوم القيادة.	١/٣/٢
نظريات القيادة.	٢/٣/٢
نظرية السمات.	١/٢/٣/٢
فاعلية القيادة.	٣/٣/٢
القائد.	٤/٢
المهارات التى يجب توافرها فى القائد.	١/٤/٢
أنواع القادة.	٢/٤/٢
القائد الطبيعى.	١/٢/٤/٢
اكتشاف القائد الطبيعى.	١/١/٢/٤/٢
دراسات وبحوث مرتبطة.	٥/٢
دراسات وبحوث تناولت القيادة فى المجال التربوى.	١/٥/٢
دراسات وبحوث تناولت القيادة فى المجال الرياضى.	٢/٥/٢
التعليق على الدراسات والبحوث المرتبطة.	٣/٥/٢

٢/ الإطار النظري ودراسات وبحوث مرتبطة

١/٢ المدرسة :

المدرسة هي إحدى المؤسسات التربوية التي أنشأها المجتمع ورصد من أجلها أموالاً طائلة ووضع فلسفتها ورسم خطوطها وقام بالإشراف عليها وأعد لها البرامج المختلفة للمدرسين والإداريين والمشرفين الفنيين ووضع لها المناهج والمقررات الدراسية من أجل توفير بيئة اجتماعية صالحة لتنمية الأطفال والشباب الناشئين وتزويدهم بمجموعة من الخبرات وتدريبهم على أنواع معينة من السلوك بما يساير فلسفة المجتمع وسياساته للتنمية في شتى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية (٢٦ : ٤٣، ٤٤) .

أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو كما أصبح يدور أيضاً حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع وهكذا أصبح تحقيق الأغراض التربوية والاجتماعية حجر الأساس في الإدارة المدرسية بعد أن كان يضيع فيما مضى وسط الاهتمام بالنواحي الإدارية ولايعنى هذا التحول في وظيفة الإدارة المدرسية التقليل من شأن هذه النواحي الأخيرة بل يعنى أنها أصبحت تهتم بأولوية العملية التربوية الاجتماعية كما يعنى توجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية الرئيسية (٢٢ : ٣) .

إن مسؤولية المديرين والمدرسين هي اعتبار أن وضع المدرسة برمتها ومواقفها واتجاهاتها بأكملها - بالنسبة للخبرات - تسهم في نمو التلميذ وبناء على ذلك يتعين على المدرسة أن تهيب لكل خبرة مطلوبة الظروف المواتية التي تجعلها تعين على رفع كفاءة الخبرة (٦ : ٢٠) .

إذا كان للمنزل والوالدين تأثيراً واضحاً في كيان المراهقين فإن للمدرسة والمدرسين دوراً لا يقل أهمية عن دور المنزل والوالدين فمشكلات الفشل الدراسي وسوء العلاقة بين المدرسة والتلميذ وعدم التكيف الناجح مع الجو المدرسي كثيراً ما يكون لها صدى في توافق المراهق مع

نفسه ومع المجتمع الخارجى • وللمدرسة آثار واضحة على المراهقين كما أن لها وظائف مختلفة أهمها (٥٢ : ٥٠٩، ٥١٠) :-

- نقل الحقائق العملية للتلميذ وتنمية عقولهم باعتبارها مؤسسة تربوية متفقة - فالهدف الأول للمدرسة هو نقل الثقافة واستمرارها وتحسينها • وكل ثقافة تقوم ضمناً على مجموعة من القيم ذات الأهمية بالنسبة للسلوك وتبادل سنوات الدراسة قبل أن يصبح الفرد مشغولاً بأمور الحياة.

- تنمية شخصية المراهق : فعن طريق ماتقدمه المدرسة من تسهيلات فى اتصال المراهق بالكبار المحيطون به فإنها تعمل على تنمية شخصيته وتكوينها ولكى يمكنها أن تقوم بذلك الدور يجب أن يكون عملها إيجابياً بنائياً • فوظيفة المدرسة بالمعنى الواسع هو تنمية شخصية الفرد - ومن الخطأ أن نهتم بجانب واحد من جوانب الشخصية ونهمل الباقي مثل ما يحدث فى بعض المدارس التقليدية التى تهتم بالجانب العقلى والتحصيلى على حساب الجوانب الاجتماعية أو نواحي النمو الانفعالى لدى المراهقين - إن هذه الوظيفة وهى تنمية شخصية المراهق ككل يقع عبئها الأكبر على المدرسة خاصة وأن مجال المدرسة أوسع بكثير من الفرص المتاحة فى المنزل أو أى مؤسسة اجتماعية أخرى.

- إلى جانب الوظائف السابقة فالمدرسة تلعب دوراً هاماً غير مباشر وبصورة ضمنية وهى تحرير المراهق واستقلاله نسبياً عن الوالدين كما أن لها أثراً واسعاً وواضحاً فى اكتساب المراهق خبرات واسعة فى تعامله مع الكبار المحيطين به خارج نطاق الأسرة .

- المدرسة بصرف النظر عن كونها مدرسة عامة أو خاصة أو صناعية أو مهنية أو حرفية أو أكاديمية دينية أو مدنية نظرية أو علمية وبصرف النظر عن المرحلة التعليمية التى تشملها - فإننا نجد أنها تتسم بمقومات المؤسسة الاجتماعية من حيث أن لها فلسفتها وأفكارها وسياستها وأهدافها التى تسعى من أجلها ومن حيث أنها تتكون من بناء اجتماعى يتكون من مجموعة من الأفراد لكل منهم دور ووظيفة اجتماعية تتم فى إطار من التفاعلات والعلاقات بين أفراد هذه الجماعة وتتميز بخصائص وسمات تميزها عن سائر المؤسسات الأخرى.

وبالتالى فالمدرسة هى نظام أو بناء اجتماعى له فكره وفلسفته وأهدافه التى يسعى إلى تحقيقها من خلال التفاعل والوظائف والأدوار الاجتماعية لأفراد هذا البناء.

١/١/٢ المدرسة الثانوية :

إن المدرسة الثانوية بحكم أنها مؤسسة اجتماعية فإن مسئولياتها العمل على اكتشاف القادة الطبيعيين والعمل على إعدادهم الإعداد الذى يتناسب مع مواكبة متغيرات العصر.

لقد أكدت الكثير من الدراسات أن زعماء المدرسة الثانوية لديهم فرصة لاحتتمال وصولهم إلى مراكز القيادة فى المجتمع العملئ أكبر بكثير من احتمال تحقيق ذلك لمن لم يصلوا إليها (٧٠ : ٣).

وتتميز المدرسة الثانوية كمؤسسة اجتماعية عن سائر المؤسسات الاجتماعية الأخرى مثل الأسرة ودور العبادة ووسائل الاعلام وجماعة الرفاق بسمات وخصائص معينة يمكن إيجازها فيما يلى (٢٦ : ٤٥،٤٦) :-

- تمثل بيئة اجتماعية ووسطاً ثقافياً له تقاليده وأهدافه وفلسفته وقوانينه التى وضعت بحيث تتمشى وتتفق مع ثقافته وأهدافه وفلسفة المجتمع الكبير التى هى جزء منه تتفاعل فيه ومعه تؤثر فيه وتتأثر به بهدف تحقيق أهدافه السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

- تلتزم إلى حد كبير بتقاليد المجتمع وقيمه وتراثه الدينئ والثقافئ ويعتمد هذا على انتقاء واختيار القيم المرغوبة وتأصيلها ورفض القيم غير المرغوبة وعدم تعزيزها وتأكيدھا.

- تقوم عملية التوجيه التربوى فى المدرسة الثانوية على أسس وأبحاث علمية يشرف عليها المتخصصون بما يتمشى مع طبيعة المجتمع وفلسفته وسياساته.

- تشمل الفرد المتعلم فترة زمنية طويلة سواءاً كان ذلك بالنسبة لليوم الدراسئ أو بالنسبة لعمر المتعلم . فتؤثر فيه وتعديل من سلوكه بالإضافة إلى اكتسابه الخبرات العلمية والثقافية التى تتناسب مع حاجاته.

- تقوم على التخطيط سواءاً على المستوى القصير أو المستوى البعيد فتخطيط التعليم بشتى صوره ومراحله ومستوياته إنما هو جزء من الخطة العامة للمجتمع سواءاً كانت هذه الخطة اقتصادية أو اجتماعية.

٢/٢ النمو :

النمو هو الحياة والحياة هي النمو، والحياة تستحيل عندما تتوقف عن النمو والإنسان ينعدم حينما يتوقف عن النمو فالنمو عملية بناء وهدم وائتلاف جديد من الهدم والبناء (١ : ٥) .

النمو سلسلة مستمرة متتابعة من المتغيرات التي تسير نحو اكتمال النضج ومن أبرز خصائص هذا النمو أنه لا يحدث فجأة ولكنه ينتقل من الطفولة إلى المراهقة انتقالاً تدريجياً (٣٣ : ٢٥) .

النمو يعنى تغيرات كمية فى الحجم و البناء فالطفل لا يكبر جسماً فقط بل يزداد الحجم والبناء الداخلى للأعضاء الداخلية والمخ أيضاً وكنتيجه لنمو المخ يصبح الطفل أكثر قدرة على التعلم والتذكر والفهم فهو ينمو عقلياً كما ينمو جسماً وكما يقول أندرسون Anderson فالنمو ليس مجرد إضافة أطوال إلى الطول أو قدرة إلى قدرة بل هو عملية معقدة تهدف إلى تكوين البناء الجسمى لأدوار وظيفية معينة وبسبب هذا التكامل بين البناء الجسمى ووظائفه فإن كل تغير يعتمد على ماسبقه وهو بدوره يؤثر على مايليه (٥٢ : ٨٢) .

النمو كحركة يستمد كيانه من منابع داخلية ذاتيه لها قوتها الدافعية مما يحتم معرفة منابع هذه الحركة الذاتية وإدراك القوى الدافعة لها حتى يمكن توجيهها عن طريق الخبرات والأساليب التربوية إلى الوجهة التي يرتضيها الجميع (٥٣ : ٦٠) .

يمكن الاستفادة من دراسة خصائص النمو فى كيفية التعامل مع الأفراد وتوفير الأنشطة والمجالات المختلفة لهم والتي يستطيعون من خلالها إشباع حاجاتهم وميولهم ورغباتهم ليتمكنهم من التكيف مع المجتمع وشعوره بكيانهم وبأهميتهم فى المجتمع .

١/٢/٢ مظاهر النمو لدى تلاميذ مرحلة التعليم الثانوى :

تمتد مرحلة التعليم الثانوى (المراهقة) من (١٥ - ١٨) سنة ومن خلالها يتم التدريب المهنى للفرد كما ينتهى النمو البيولوجى الأساسى ويتم فيها الانتقال من حالة عدم الاستقلال إلى الاستقلال كما أن هذه المرحلة تمثل قمة السلوك المضاد للمجتمع مثل انحرافات الأحداث والخروج على قيم المجتمع ومبادئه (٣٢ : ١٢٢) .

تشير الأبحاث العملية إلى أن مرحلة المراهقة تعد محصلة أو نتاجاً للتفاعل بين العوامل الوراثية الحيوية والنمط الثقافي والمجال النفسى الذى يحيط بالمراهق وتعود أهمية مرحلة المراهقة إلى أنها تعد مرحلة رقيقة وفاصلة من الناحية الاجتماعية إذ يتعلم فيها كيفية تحمل المسؤوليات الاجتماعية وواجباته كمواطن فى المجتمع كما أنها تعد مرحلة حرجة فى حياة الفرد لكثرة ما يواجهه من صراعات نفسية وضغوط اجتماعية والقيام بالاختبارات والقرارات التى تحدد مستقبل حياته (٦٠ : ١٩٣).

كما أن المراهقة مصطلح وصفى يقصد به مرحلة نمو معينة تبدأ بنهاية الطفولة وتنتهى ببدء مرحلة النضج أو الرشد ، أى أن المراهقة هى مرحلة الطور النمائى الذى يمر فيه الناشئ وهو الفرد غير الناضج جسماً وانفعالياً وعقلياً واجتماعياً نحو بدء النضج الجسمى والعقلى والاجتماعى (٤ : ١٩٤).

يملك العديد من أفراد هذه المرحلة رغبة قوية فى التفوق فى نشاط أو أكثر فردى أو اجتماعى كما يظهرون اهتماماً بمقدار ما تمت تميزته من قوة عضلية ويحاولون قياسها بمعايير شخصية ويقارنون مستوياتهم بمستويات زملائهم ويلاحظ أن ذوى المستويات غير المرضية من حيث القوة العضلية يحاولون التعويض بالتباهى المبالغ فيه بما يتخلون امتلاكه من مهارة حركية (٨٥ : ٢٦).

مرحلة المراهقة كما يوضحها حامد زهران : بأنها إحدى الحلقات الهامة فى دورة النمو النفسى للفرد (٢٨٩ : ١٧) .

١/١/٢/٢ الخصائص البدنية لتلاميذ مرحلة التعليم الثانوى :

تتميز مرحلة التعليم الثانوى وهى من (١٥ - ١٨) سنة بنمو طول الجسم نمواً كبيراً وكذلك الوزن ومحيط الصدر والجهاز العضلى كما يحدث نمواً كبيراً بالجهاز الدورى الذى يحدده حجم القلب وزيادة ارتفاع ضغط الدم وتكون سرعة النبض (٧٢) ضربة فى الدقيقة (٨٥ : ٣٦٥ ، ٣٦٦) .

إن التغيرات الجسمية التى تعترى الفرد وما يصاحبها من تغيرات عقلية ومزاجية تؤثر عليه من ناحية تفاعله مع الغير ونظرته نحو نفسه (٢٥ : ١٦٥).

يبلغ معظم التلاميذ النضج الجسمى فى هذه الفترة ويحققون البلوغ ويبدو أن التلاميذ الذين يتأخرون فى النمو الجسمى يواجهون صعوبة ملحوظة فى التكيف مع معدلهم فى النمو إذ أنه أبطأ مما عند زملائهم وخاصة بسبب تخلف التناسق والتآزر الجسمى (١٦ : ١٨٩).

تضفى التغيرات الجسمية المرتبطة بالبلوغ على المراهقين الأكبر سناً مظاهر الراشدين وحين يتحقق أنه يطرأ عليه تغيرات جسمية أبعد بسبب النمو قد يلقي بعبء آخر على حساسيته الزائدة بنفسه وهى موجودة لديه من قبل ويهتم تلاميذ المدرسة الثانوية اهتماماً زائداً بمظهرهم ولذلك ينشغلون انشغالاً زائداً بتجميل أنفسهم مما يؤدي أحياناً إلى الخروج على النظام الصفى مالم تخصص لذلك أوقاتاً معينة وأماكن خاصة ويحدث أحياناً أن يقوم تلميذ بتطيف أذنه مما قد يدفعه إلى أوهام الاضطهاد إذ يعتقد أن كل فرد يحملق نحوه أو يضحك عليه وإذا شعرت أن تلميذاً يبدو منشغلاً بملحج جسمى قابل للإصلاح فإن توجيه الممرض أو الطبيب بالمدرسة قد يساعد التلميذ على أن يمكنه من علاج ما يشغل ذهنه ويشنت انتباهه (١٦ : ١٠٩).

على الرغم من أن مرحلة المراهقة تعد فترة تغيرات جسمية سريعة إلا أنه يوجد اتصال واضح وملحوظ بين ما يحدث من تغير جسمى فى المراهقة وبين النمو الجسمى الذى حدث فى الطفولة فالأشخاص الذين كانوا يتميزون بالطول وهم أطفال يميلون لأن يظلوا كذلك وهم مراهقون وكذلك وهم بالغون كما يظل النمط الجسمى كما هو رغم تلك التغيرات السريعة فعندما يدخل الشخص إلى المراهقة بتغيراتها المختلفة إنما يصحب معه تاريخاً طويلاً من النمو الجسمى ونمطاً مميزاً من النمو يظل محافظاً على نفسه خلال التغيرات السريعة فى المراهقة (٥٢ : ٤٤٨).

من التغيرات الفسيولوجية التي تحدث أثناء مرحلة المراهقة التغير فى معدل النبض الذى ينخفض بعد البلوغ بمعدل (٨) مرات فى الدقيقة والتغير فى ضغط الدم الذى يرتفع تدريجياً والتغير فى نسبة استهلاك الأكسجين التى تنخفض عما قبل وتتسبب هذه التغيرات فى شعور المراهق بالتعب والتخاذل وعدم القدرة على بذل المجهود البدنى الشاق (٦١ : ١٥٧).

الزعيم هو ذلك الشخص الذى يستطيع أن يكون له أتباع ومريدون نتيجة تأثيره عليهم وحيث إن أنواع النشاط والميول فى مرحلة المراهقة مختلفة ومتعددة ولما كانت كل ناحية من هذه النواحي تحتاج إلى زعيم تتوفر فيه شروط خاصة وجب أن توجد أنواع مختلفة من الزعامات فى تلك المرحلة (٦٥ : ٢٤٣، ٢٤٤) .

- زعامة اجتماعية.

- زعامة عقلية.

- زعامة رياضية.

لا توجد زعامة عامة فى مرحلة المراهقة إلا أنه قد يحدث فى بعض الحالات أن يجمع زعيم فى ناحية معينة صفات الزعامة فى ناحية أخرى كأن يكون الزعيم الذهنى وهو الزعيم الدينى وإن لكل نوع من هذه الزعامات صفات خاصة تميزها عن غيرها الزعيم الذهنى يمتاز بكونه يحصل على درجات عالية فى علومه المدرسية وفى اختبارات الذكاء كما تتصل ميوله بالتحصيل والمعرفة بينما الزعيم الاجتماعى يميل إلى العناية بملبسه ومظهره الخارجى وقدرته على التعامل مع الناس .

لقد أثبتت أبحاث بارتردج Bartredg وودنكرلى Wednkrly أن الخصائص

اللازمة لتكوين الزعيم فى مرحلة المراهقة والتى من أهمها (٦٥ : ٢٤٥) :-

- خصائص جسمية تتصل بالوزن والطول والصوت والقوة البدنية.

- خصائص تتصل بالملبس والمظهر الخارجى وليس معنى ذلك أنه يشترط فى الزعيم أن

يكون جميل الوجه يستعمل المساحيق ويمشط شعره ويصففه بطريقة خاصة ويرتدى

أحدث الموديلات بل أن يكون هندامه نظيفاً مرتباً ويكون شكله غير قبيح .

- أن يكون ذا ذكاء فوق متوسط المجموعة التى يتعامل معها لأن ذلك يساعده على توجيه تلك المجموعة وإصدار القرارات ودرجة الذكاء اللازمة للزعيم تختلف باختلاف نوع الزعامة - فقائد فريق رياضى لا يحتاج إلى نسبة عالية من الذكاء - كقائد جماعة ثقافية مثلاً .

- المركز الاجتماعى له أثر كبير فى اختيار الزعماء فأمثال هؤلاء يعيشون فى عائلات لها من المسائل مايمكنهم من اكتساب خبرات لا تتوفر فى كل بيئة وتكون أمثال هذه الخبرات من العوامل التى تساعد على ظهورهم .

- خصائص تتصل بالشخصية : ومن أهم الخصائص التى تجعل شخصية الزعيم محبوبة مايلى: فرديته واعتماده على نفسه وقدرته على الابتكار وعلى إصدار الاحكام .

يشير محمد على حسن إلى اللياقة البدنية بأنها هى أحد أوجه اللياقة التى يحدد مجالاتها لارسون ويوكم *Larson and Yacom* بأربعة أبعاد أساسية (٥٨ : ٢٩ ٣٠) :-

- بعد بدنى .
- بعد اجتماعى .
- بعد عاطفى .
- بعد عقلى .

يقول بيوكر *Beocer* ١٩٦٤ عن هيرشى *Hershey* : أن لياقة الفرد هى تلك الصفة الفطرية والمكتسبة التى تجعله قادراً على العمل لأقصى حدود قوته الجسمية وبذل أقصى امكاناته وقدراته العقلية بروح معنوية عالية وأن يؤمن إيماناً كاملاً بواجباته نحو الأسرة والجار وأهل الحى والمحافظة والوطن كله .

تعتبر اللياقة البدنية من أهم الأهداف التى تسعى التربية الرياضية لتحقيقها فقد وضعها كلارك *Clarke* ١٩٧٦ وماتيس *Matews* ١٩٦٣ كهدف أول للتربية الرياضية كما شاركهما فى هذا الرأى بيوكر ١٩٦٤ عن براونيل وهجمان *Brownell and Hagman* وغيرهما من العلماء والخبراء.

٢/١/٢/٢ الخصائص المهارية لتلاميذ مرحلة التعليم الثانوى :

ترتبط حركات المراهق بدرجة كبيرة ببعض الحركات الجانبية الزائدة وذلك لعدم قدرته على الاقتصاد الحركى ونقصاً فى هادفية الحركات كما يلاحظ أن حركاته تتميز بالرخاوة والظراوة (٢٥ : ١٦٠).

إن مصطلح المهارة الحركية يمكن أن يستخدم فى المجال الرياضى بطرق مختلفة مثل (المشى - الجرى - الحجل - الوثب - الشد - اللقف) وغيرها من الأعمال التى تؤدى فى صورتها الأولية وهذه المهارات يطلق عليها المهارات الحركية الأساسية ولكن تدريب هذه المهارات الحركية الأساسية وإعدادها لأداء نوع معين من التخصص فى المجال الرياضى مثل سباق المشى أو الوثب الطويل كفىل بأن ينقلها إلى نوع آخر من المهارة يدخل فى نطاق المهارات الحركية الرياضية مثل مهارة تصويب الكرة نحو المرمى ومهارة حركات القدمين فى كرة اليد ومهارة التمرير فى كرة السلة وفى مثل هذا النوع من المهارات يلعب فن الأداء دوراً هاماً.

الاعتبارات الأساسية فى الأداء المهارى (٣ : ٢٢٥) :-

- الاعتبار الأول يتعلق بعمليات التعلم وما يتعلق بها .
- الاعتبار الثانى يتضمن العوامل المرتبطة بالموقف والممارسة وحالة التدريب والأداء .
- الاعتبار الثالث يتعلق بالفرد نفسه .

يذكر سنجر *Singer* أن الخصائص البدنية ذات أهمية بسيطة فى مجال التعلم المعرفى ولكن الأمر يختلف كثيراً فيما يتعلق بالامتياز والتفوق فى المهارات الحركية المختلفة (٣ : ٢٢٦، ٢٢٧).

الخصائص المميزة للأداء الحركى الماهر (٢ : ٢٣٦، ٢٣٧) :-

- التوافق والتنافس بين الحركات.
- السهولة فى الأداء .
- الاقتصاد فى بذل الجهد .

- التحكم والدقة فى الأداء .
- السرعة فى انجاز المطلوب.
- التوقيت الصحيح تبعاً لحركات الخصوم والزملاء.
- الاستراتيجية التى تجعل الأداء مناسباً للموقف .

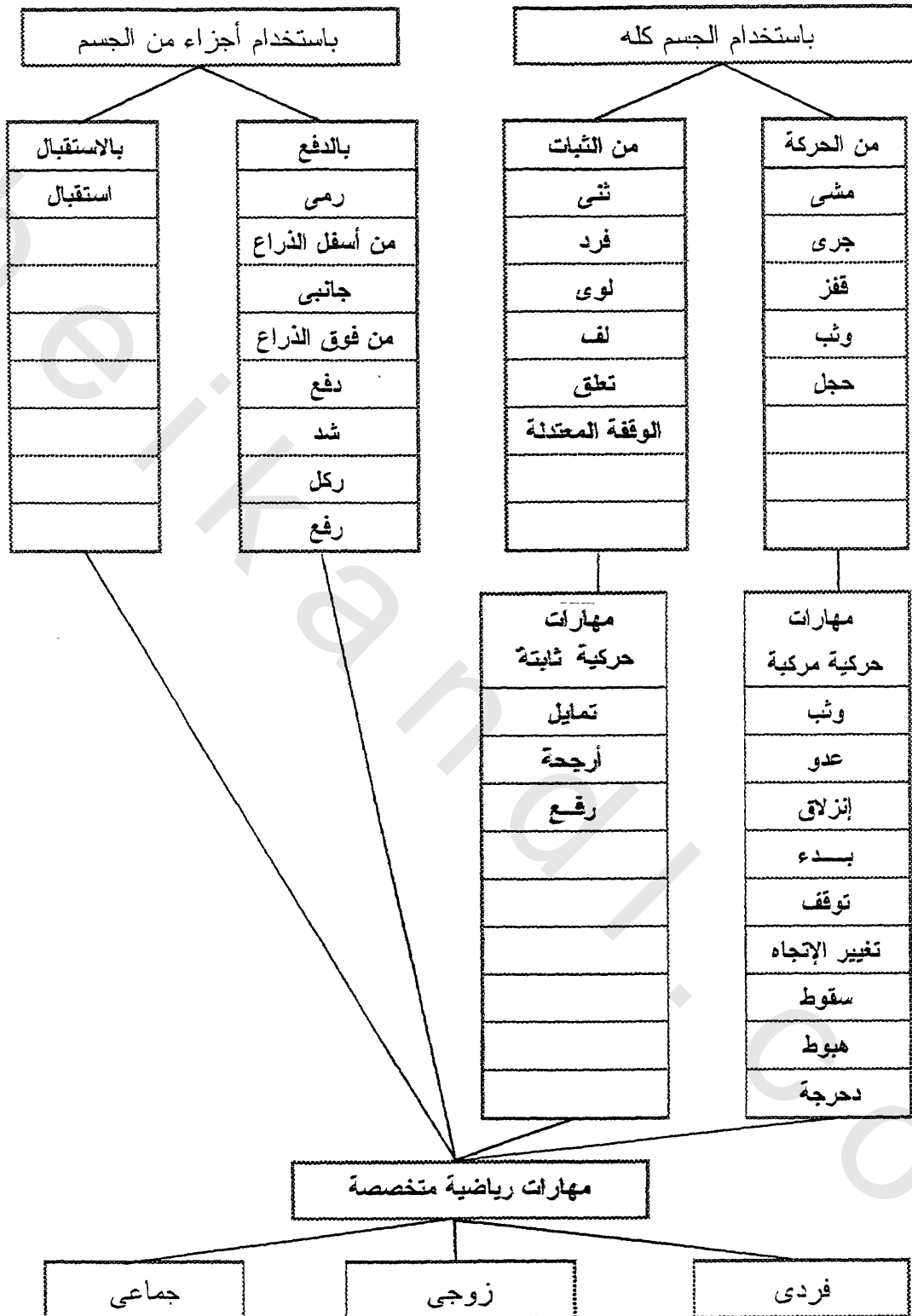
جدول (١)

أهم الآراء حول تعريفات المهارة الحركية

الاسم	تعريفات المهارة الحركية	المرجع
فارفل Farfel	أسلوب أداء الحركة الذى يتم حدوثه بصورة أوتوماتيكية دون أن يتطلب ذلك أى توجيه خاص للانتباه نحو هذا الأداء .	(١٥ : ٢٩)
ويلفورد Welford	جوهر الأداء الذى يتميز بإنجاز مقدار كبير من العمل مع بذل مقدار قليل من الجهد نسبياً ولا يمكن أن ننكر دور الممارسة فى اكتساب المهارة الحركية فهى تعتبر بالدرجة الأولى مكتسبة وبالتدريب يتم تهذيب أو تحسين التوافق بين المجموعات العضلية المختلفة.	(٨٨ : ٦٣)
أحمد أمين	القدرة على الأداء الحركى المعقد بسهولة ودقة مع التكيف للمواقف المتغيرة .	(٢٦٣:٢)

لقد ظهرت محاولات كثيرة من جانب بعض التربويين لإيجاد فئات أو مستويات لتصنيف المجال الحركى فعلى الرغم مما أشار إليه كل من بارو وماك جى Barrow and Mc Gee فى سنة ١٩٧١ : من أنه مازال المجال الحركى فى المرحلة التشكيلية لعلم التصنيف إلا أنهما قد رأيا إمكانية تصنيفه بشكل تقليدى كما يلى (٨٩ : ١١٧، ١١٨) :-

- عوامل الأداء الجسمانى التى تشكل العمل للحركة ككل ممثلة فى اللياقة البدنية التى تؤدى من خلال مهارات أساسية (الجرى ، الوثب ، الرمى ، التسلق).
- عوامل بنائية مثل (السن ، الطول ، الوزن ، نمط الجسم).
- عوامل نفس اجتماعية.



تصنيف انارينو Annarino للمهارات الحركية (٧٦ : ٢١، ٢٢)

- صنف كتاب *Knap* المهارات الحركية إلى قسمين أساسيين (٨٣ : ٢ - ٤) :-
- مهارات تستخدم فيها مجموعات العضلات الكبيرة : النشاطات الرياضية بمختلف أنواعها .
 - مهارات تستخدم فيها مجموعات العضلات الدقيقة : الرسم ، الآلة الكاتبة ، الآلات الصناعية الدقيقة (الكترونيات) .

يمكن تصنيف مراحل نمو المهارات الرياضية إلى مراحل ثلاث على النحو التالي (٧٤ : ٢٧٥، ٢٧٦) :-

أولاً : المرحلة العامة أو الانتقالية.

ثانياً : المرحلة النوعية.

ثالثاً : المرحلة التخصصية : تبدأ هذه المرحلة في عمر حوالي (١٤) سنة وتستمر لسنوات عديدة وفقاً للعمر المتوقع لتحقيق أفضل إنجاز رياضي إذا كان الغرض هو البطولة الرياضية أو الاستمرار في ممارستها خلال رحلة حياة الإنسان إذا كان الغرض هو الترويح والمحافظة على الصحة واللياقة.

٣/٢ القيادة :

يشهد عصرنا الذري تقدماً هائلاً في الطبيعة وقف به عند مفترق الطرق فلما إلى فناء وخراب وإمسا إلى تقدم وازدهار كما يشهد العالم في الوقت الحاضر صراعاً مريراً بين اهتمامات سياسية واقتصادية مختلفة ويلعب القادة في هذا الصراع أدواراً حيوية تجعل مصير الإنسانية مرتبطاً إلى حد بعيد بتفاعلهم مع الشعوب في مختلف المواقف ولذلك فإنه ليس من الغريب أن توجه عناية خاصة إلى دراسة موضوع القيادة وإلى البحث في أحسن الطرق لاختيار القادة وتدريبهم (٢١٧:٤٧).

لكل منظمة أو هيئة تربوية 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 فى إطار الجماعة وذلك من خلال استشارة دوافعهم للعمل ولذا تعد القيادة من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعى (١٦٧:٤٤).

كما تعد القيادة فى الجماعة بمثابة الرأس فى الجسد فمن خلالها تتحدد الأهداف وتجمع المعلومات وتدرس وتفكر مستعينة بالكفاءات المتخصصة وتصدر التعليمات وتتابع التنفيذ وبذلك يسير العمل على وجه صحيح وبقدر ما تكون القيادة قوية ويقظة وعلى مستوى جيد من الكفاءة بقدر ما تكون الحركة سديدة ويكون العمل والإنتاج وسلامة السير والعكس أيضاً فبقدر ضعفها ونقص كفاءتها يكون التراخى والعجز أو القصور عن تحقيق الأهداف (٦٧ : ١٣).

١/٣/٢ مفهوم القيادة :

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم المعقدة والمركبة والذى ينطوى على العديد من الجوانب والمتغيرات المتداخلة والمتشابكة التى يؤثر كل منها فى الآخر ويتأثر به فهى تجمع بين صفات القائد وخصائصه وقدراته وتصرفاته ودوافعه واتجاهاته وكذلك صفات التابعين وما يتميزون به من خصائص وسمات وقدرات ومهارات ودوافع واتجاهات والموقف الذى يجمع بين القائد والتابعين وما يشتمل عليه من مثيرات وخصائص ودرجة تعقيد .

تعددت المفاهيم المختلفة للقيادة بقدر أولئك الذين حاولوا تعريفها وقد أجرى بينس *Bennis* ١٩٥٩ إستعراضاً للكتابات المتعلقة بالقيادة وخلص منها إلى القول بأنه : يبدو أن مفهوم القيادة يفلت منا دائماً ولذا فقد ابتدعنا عدداً لا نهائية له من التعبيرات لمناقشته ومع ذلك فإن المفهوم لم يحظ بعد بتعريف واف (٢٥٩:٧٧).

يشير كارميل *Karmel* فى هذا الصدد إلى أنه : من الصعوبة بمكان الوصول إلى تعريف واحد للقيادة يكون من العمومية بحيث يشمل كل هذه المعانى ومن الخصوصية بحيث يخدم غرضاً واحداً من أغراض هذا المتغير (٨٢ : ٤٧٦).

ولذا سوف يتناول الباحث عرض أهم الآراء حول مفهوم القيادة وذلك من خلال الجدول التالي .

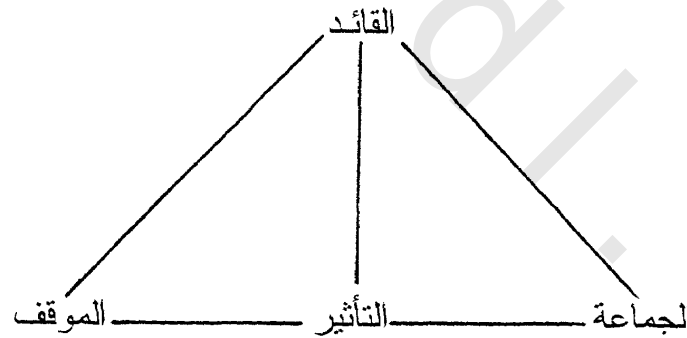
جدول (٢)
أهم الآراء حول مفهوم القيادة

الاسم	الآراء حول مفهوم القيادة	المرجع
تيد Tead	- القدرة على التأثير الشخصي في الجماعة كى تتعاون لتحقيق الهدف المراد بلوغه. - مزيج من السمات التى تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم .	(١١١:٤١)
هولاند Holland وجوليان Jollian	التأثير : فالقائد يؤثر فى التابعين والتابعون يؤثرون فى القائد. كما يستخدمان مفهوم التبادل الاجتماعى فى توضيح عملية التفاعل بين القائد والتابع.	(١٦٨:٤٤)
مارفن شو Marvin Show	العملية التى من خلالها يمارس عضو الجماعة تأثيراً إيجابياً على باقى أعضاء الجماعة .	(٦٦٧:٤٩)
حامد زهران	سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعى بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة وتيسير الموارد لها.	(٣٠١:١٨)
جيب Gibb	تفاعل اجتماعى نشط مؤثر وموجه وليس مجرد حركة ومكانة وقوة وتوجد القيادة من أصل الجماعة حيثما سمحت معاييرها وبنائها للقدرات الخاصة لأحد أعضائها أن تستخدم لصالح الجميع .	(٢٦:٤٧)
إيكليس Ackels	قدرة القائد على أن ينجز أهداف الجماعة من خلال أفرادها.	(٣٤:٣٠)
ولمان Wolman	تلك المجموعة من خصائص الشخصية التى تجعل التوجيه والتحكم فى الآخرين أمراً ناجحاً.	(٣٤:٣٠)

تابع جدول (٢)
أهم الآراء حول مفهوم القيادة

الاسم	الآراء حول مفهوم القيادة	المرجع
كمال درويش، محمد الحماحمي، سهير المهندس	هى تلك القدرة التى يستأثر بها القائد فى التأثير على الآخرين وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم وولائهم وشحذهم لتحقيق هدف بذاته أى القدرة على التأثير على الأفراد فى النواحي المرغوبة وتوجيه الجماعة نحو الهدف .	(١٧٠:٤٤)

يوضح محمد الحناوى عملية القيادة فى صورة : نموذج لنظام التأثير (٤٤ : ١٦٩) .



نموذج لنظام التأثير فى عملية القيادة

شكل (٢)

يتضح من الشكل (٢) مدى التأثير المتبادل بين القائد والجماعة من جانب والقائد والموقف من جانب آخر والجماعة والموقف من جانب ثالث ومن ثم فإن القيادة تعد بمثابة تفاعل بين عدد من العوامل : القائد ، الجماعة ، الموقف الذى تمارس من خلاله القيادة.

من تحليل الباحث للتعريفات السابقة للقيادة يتضح أنها تتفق فيما بينها على أن القيادة ظاهرة جماعية تتطلب التأثير المتبادل بين شخصين أو أكثر كما أن معظمها ينطوى على افتراض أنها عملية تأثير يقوم من خلالها القائد بالتأثير على أتباعه ولا يبدو وجود شئ آخر مشترك بين هذه التعريفات المتعددة للقيادة فهي تختلف فى جوانب متعددة سواءاً فيما يتعلق بالشخص الذى يمارس التأثير (القائد) والأشخاص المتأثرين (الأتباع) والأهداف التى تكمن وراء هذا التأثير والمواقف التى يتم فيها هذا التأثير والطريقة المتبعة فى هذا التأثير.

ويتبنى الباحث التعريف التالى للقيادة : فن التأثير الإيجابى المتبادل بين القائد والأتباع داخل الجماعة وتهيئة المواقف المناسبة لتحقيق أهدافها .

٢/٣/٢ نظريات القيادة :

نظراً لأن القيادة هى العامل الإنسانى الذى يربط مجموعة سوية من الأفراد ويحفزها نحو الأهداف حاول الكتاب ويشاطروهم فى ذلك الباحثون والعاملون وضع بعض النظريات والنماذج التى تحدد الخصائص والأساسيات اللازمة للقائد الفعال.

تهدف نظريات القيادة إلى (٢٨ : ٢٩٣) :-

- وصف نظريات القيادة : من حيث المقصود بالقيادة وشرح عناصر السلوك القيادى.

- وصف فعالية القيادة : من حيث وصف كيفية اعتبار القيادة قيادة فعالة أو غير فعالة.

- تحسين مستوى القيادة المتبعة .

تتعدد نظريات القيادة بتعدد البحث فى سيكولوجية القيادة ولكن أهم هذه النظريات مايلي (٤٧ : ٢١٩ - ٢٤٠) :-

- نظرية الرجل العظيم :

وهى تفترض أن التغيرات فى الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوى مواهب وقدرات غير عادية ومن أشد دعاة هذه النظرية فرانسيس

جالتون *Galton* الذى قدم عدداً كبيراً من البيانات الإحصائية والوراثية تأكيداً لنظريته وهذه النظرية مثلها مثل غيرها من الشروح الناقصة للطبيعة الإنسانية قد تحمل فى طياتها بعض الصدق مما يجعلها مستساغة لغير العقول الناقدة فى بعض الظروف وقد يحدث القائد تغيرات فى الجماعة قد يعجز عن إحداثها فى ظروف أخرى إلا أنه من وجهة نظر ديناميات المجال تتوقف درجة التغير التى يستطيع أحد الأفراد إحداثها على بناء أو تنظيم الجماعة ككل وعلى موقعه فى هذا البناء .

- النظرية الموقفية :

تستند أساساً إلى المنهج البيئوى وفى هذه النظرية لا يمكن أن يظهر القائد إلا إذا تهيأت الظروف لاستخدام مهاراته وتحقيق مطالبه أى أن ظهور القائد يتوقف على قوى اجتماعية وخارجية لا يملك إلا سيطرة قليلة عليها أو لا يملك مثل هذه السيطرة .

- النظرية الوظيفية :

القيادة فى ضوء هذه النظرية هى القيام بتلك الأعمال التى تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها وهى الأعمال التى يمكن أن تسمى بالوظائف الجماعية ويمكن أن تؤدي القيادة بعضو واحد أو أعضاء كثيرين من أعضاء الجماعة وهى تتحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمون بها طبقاً للظروف التى تختلف من جماعة لأخرى ويتضح ذلك فى كتابات كاتل ، ليببيت *Lippitt* ، وردل *Redel* وغيرهم من الكتاب .

- النظرية التفاعلية :

تقوم على أساس التكامل بين كل المتغيرات الرئيسة فى القيادة :-
- شخصية القائد : وتشمل نظام القيم لديه وثقته فى أعضاء الجماعة ومدى شعوره بالأمن فى مواقف عدم التأكد وتوقعاته من أعضاء الجماعة وإدراكهم لأدوارهم .
- الأتباع : اتجاهاتهم و حاجاتهم ومشكلاتهم وفهمهم لأهداف الجماعة وتوحدتهم معها وتوفير الخبرة والمعرفة اللازميتين لمواجهة المشكلة ومدى توقعهم للمشاركة فى اتخاذ القرار .

- الجماعة نفسها : من حيث بناء العلاقات بين أفرادها وخصائصها وقيم الجماعة وتقاليدها وحجمها وتوزيعها الجغرافى وتماسك الجماعة وسيادة وحدة الهدف بين أعضائها.

- المواقف : كما تحددها العوامل الفيزيائية وطبيعة العمل.

- نظرية العلاقات العامة :

القادة الناجحون فى مجال القيادة يدركون أنهم ينجزون أعمالهم ومهامهم من خلال الآخرين ولذا فهم يهتمون بالعلاقات الإنسانية وبمهارات الاتصال الاجتماعى والتى تساعدهم على قيادة الأصدقاء والتابعين ولذا فهم عندما يواجهون المشكلات يضعون الاعتبار الإنسانية فى مرتبة متقدمة حتى ولو كانت تلك المشكلات مرتبطة بالجوانب الفنية (٦٠ : ٢٦٦ ، ٢٦٧) .

فالمهارات الإنسانية ترتبط بقدرة الفرد على التفاعل والتعامل بنجاح مع الآخرين وذلك بغرض التأثير فى سلوك الأفراد الذين يتولى قيادتهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف فى إطار من العلاقات الإنسانية التى تبنى على أساس من الثقة المتبادلة والاحترام المتبادل والعلاقات الطيبة .

١/٢/٣/٢ نظرية السمات :

اهتمت البحوث الأولى فى القيادة بدراسة مميزات القادة من النواحي الجسمية أو العقلية أو السمات الشخصية وقد استعرض ستوجديل البحوث التى نشرت عن العوامل الشخصية المتعلقة بالقيادة وقد شملت هذه الدراسات جماعات مختلفة كأطفال المدارس ودور الحضانة والجماعات الدينية وجماعات العمال فوجد فى بعضها أن القادة أطول قامة من غيرهم وأضخم حجماً وأصح بدناً وأحسن مظهرأً وأذكى عقلاً من باقى الأفراد وكذلك فإنه من المتوقع أن يكون القادة أكثر ثقة بأنفسهم من غيرهم وأكثر انغماساً فى النشاط الاجتماعى وأقوى عزيمة وأقدر على المبادأة والمثابرة وأعلى طموحاً وأكثر سيطرة وأكثر مرحاً وأحسن توافقاً من غيرهم .

يتخذ أصحاب نظرية السمات الموقف القائل : إن القيادة الناجحة تعتمد على وجود خصائص وسمات معينة لدى القائد تميزه عن غيره كالشجاعة وعدم التردد والحماس والأمانة والذكاء والهيمنة والثقة بالنفس والحيوية والافتراض الرئيسى لدى هؤلاء هو أن القائد يولد ولايصنع فالفرد إما يملك أو لا يملك هذه الصفات ومن التضمنات الرئيسية بهذا الخصوص هو الانعدام شبه التام فيما يتعلق بجدوى التدريب فى إعداد القادة وقد واجهت هذه النظرية اعتراضات تركزت أهمها فى عدم وجود سمات مشتركة بين القيادة وعدم ثبات النتائج بالنسبة للسمات فى الدراسات التى حاولت تحديدها (٣٧ : ٩٨) .

فقد ركزت الدراسات المبكرة على الصفات الاجتماعية والعاطفية والجسمية والنفسية للقائد وكان يعتقد أن القيادة الناجحين يتميزون بصفات تختلف عن تلك التى يتمتع بها القادة غير الناجحين غير أن نتائج هذه الدراسات لم تكن تتصف بالشمول (٥٨ : ٤٤٣) .

لقد اعتاد الناس أن ينظروا إلى الطويل الضخم نظرة تختلف عن نظرتهم إلى قصير القامة واعتاد الطويل الضخم أن ينظر إلى نفسه نظرة مستوحاه من نظرة الناس إليه وهى نظرة اعتزاز وثقة بالنفس ولقد درج الناس على التلطف مع الجميل والتجهم من القبيح بغض النظر عن العوامل الأخرى إذا تساوت واعتاد الجميل تبعاً لذلك أن يعتبر نفسه مختلفاً عن القبيح وبذلك يعد المظهر الجسدى عنصراً هاماً من عناصر الشخصية وأهمية هذا العنصر تأتى من أنه يحدد نوع تصرف الناس تجاه هذا الشخص وهذا التصرف يحدد بدوره تصرف الشخص نحوهم ومعنى هذا أن المظهر الجسدى ليس مهماً بحد ذاته ولكن أهميته تأتى من نوع نظر المحيطين به إليه ومما يتصل بالمظهر الجسدى بعض المظاهر المادية المرافقة له مثل الملابس والطعام والشراب والمسكن وما إلى ذلك (٣٨ : ١٦٦، ١٦٧) .

إن خلاصة الدراسات والبحوث العملية قد أثبتت أن القادة فى أنواع مختلفة من المنظمات يستأثرون ببعض الصفات الشخصية الهامة التى لها أثرها فى نجاحهم وفى مقدمة هذه الصفات الذكاء والمبادأة أو الطموح والثقة بالنفس وحسم الأمور والحماس والروح العالية المتجددة وقوة

الإقناع ونظراً لتعدد هذه الصفات واختلاف دور القائد من منظمة لأخرى واختلاف دور القائد في مركز قيادي معين عنه في مركز آخر فلا يمكن منطقيّاً أن نضع قائمة بالميزات والصفات التي يجب أن تتوافر في جميع القادة في كل زمان ومكان كما لا يمكن أيضاً اختيار القيادة على أساس توافر كل هذه الصفات التي يتعذر حصرها والتي يندر أن تجتمع كلها في شخص واحد بدرجة عالية (٩ : ٦٧ - ٧٥) .

قد تكشف بعض البحوث الأولى في القيادة عن وجود سمات معينة كالذكاء والنّقة بالنفس وبعض السمات الجسميّة تميز القادة عن غير القادة في مواقف مختلفة غير أن البحوث لم تسفر إلا عن اتفاق ضئيل فيما بينها وقد لوحظ في بعض الدراسات أن نفس النتائج وجدت في عدد كبير من جماعات مختلفة رغم اتباع طرق مختلفة للدراسة أي أنه لا يوجد نمط ثابت من السمات يميز القادة وقد يرجع ذلك إلى صعوبة قياس السمات بثبات ومن المحتمل أن تكون الخصائص التي تساعد الشخص في الوصول إلى مركز قيادي مختلفة عن تلك التي تساعد في أن يكون قائداً ناجحاً بعد أن يصل إلى هذا المركز .

لذلك فإن دراسة سمات القيادة الناجحة قد تكشف عن تناسق أكبر بين النتائج وهي أكبر مما تم الحصول عليه عن طريق المقارنة بين القادة والأتباع ولكن مهما كان الحال فإن تفسير النتائج من ناحية العلاقات السببية يصعب القطع فيه برأي معين فقد يكون تميز القادة بطول الجسم مرجعه ارتباط هذه الصفة بعوامل أخرى لها أهميتها في القيام بدور القائد أي أن صلة طول الجسم بالقيادة يختلف باختلاف نوع النشاط القيادي كما أن الانطلاق (الميل للمرح والكلام والابتكار والحماس) قد تكون سمة مميزة للقائد المنتخب المعترف به رسمياً بينما قد لا يكون هذا صحيحاً بالنسبة للقوى التي تعمل وراء ستار .

الأدلة في الوقت الحاضر توحى بأن تحديد نمط معين من السمات أمر صعب إن لم يكن متعذراً فالشخص لن يصبح قائداً لمجرد أنه يمثل نمطاً خاصاً من سمات الشخصية بل إن هذا النمط يجب أن يكون مما يتصل بالخصائص الحالية وبنشيط وأهداف الجماعة التي هو قائد لها .

سواءاً اعتبرت القيادة سمه موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا بصرف النظر عن نوع القيادة أو الموقف أو الثقافة القائمة أو اعتبرت القيادة نمطاً من السمات تستند إليها قدرة القائد على القيادة فإن هاتين النظرتين تشتركا في أنهما ترجعان القيادة إلى شخصية القائد وهما تستندان إلى شواهد منها أن بعض الأفراد يعجزون عن القيادة رغم تهيئة كل الظروف البيئية الممكنة لهم وأن معظم القادة لا ينتظرون حتى يدفعوا إلى القيادة ولكنهم ينشدون مراكز القوة والسلطان .

إلا أنه من الناحية الأخرى يمكن القول بأن الأشخاص الذين يبدو أنهم يتميزون بالنمط الضروري من السمات لا يصبحون كلهم قادة وأن القائد يمكن النظر إليه على أنه نتاج القوى الاجتماعية وبنفس القدر على أنه محدد للجماعة كما أن القائد في موقف معين ليس بالضرورة أن يكون قائداً في موقف آخر .

٣/٣/٢ فاعلية القيادة :

إن جوهر عملية القيادة يتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد يشغل موقعاً قيادياً في جماعة ما على سلوك ومشاعر الأفراد الآخرين والدور القيادي الذي يمارسه هذا الفرد قد لا يرتبط بالضرورة بالموقع الرئاسي الذي يشغله فالدور الرئاسي للقائد وإن كان يتيح لشاغله فرصة التأثير على الأفراد التابعين له رسمياً إلا أنه لا يضمن فعالية هذا التأثير بالضرورة كما لا ينفي إمكانية وجود فرد آخر أو أفراد آخرين في نفس الجماعة يمارسون أدواراً قيادية رغم عدم تمتعهم بمكانة أو سلطة رسمية (٥ : ١٤٣) .

يشير شو Show بخصوص الفعالية أن الدليل على فعالية الجماعات لا يزال محل شك نظراً للمشكلات النظرية والعملية التي تتضمنها البحوث في المرحلة الحالية (٥٩ : ١٦٥) .

فالقادة تتطلب من القائد أن يدرك حقيقة هيكل شخصية تابعيه وأن يفهم دوافع سلوكهم وأن يكون قادراً على التنبؤ بالوسائل الدقيقة وليس بالتخمين عن طريق استجاباتهم لأنواع مختلفة من المثيرات الاجتماعية (٢٤ : ٢٣٣ - ٢٣٥) .

ولزيادة توضيح القيادة الفعالة يمكن النظر إلى تنظيم الجماعة فنجد أن كل عضو من أعضائها ينتمي إلى الأعضاء الآخرين وأنهم ينتمون إليه في

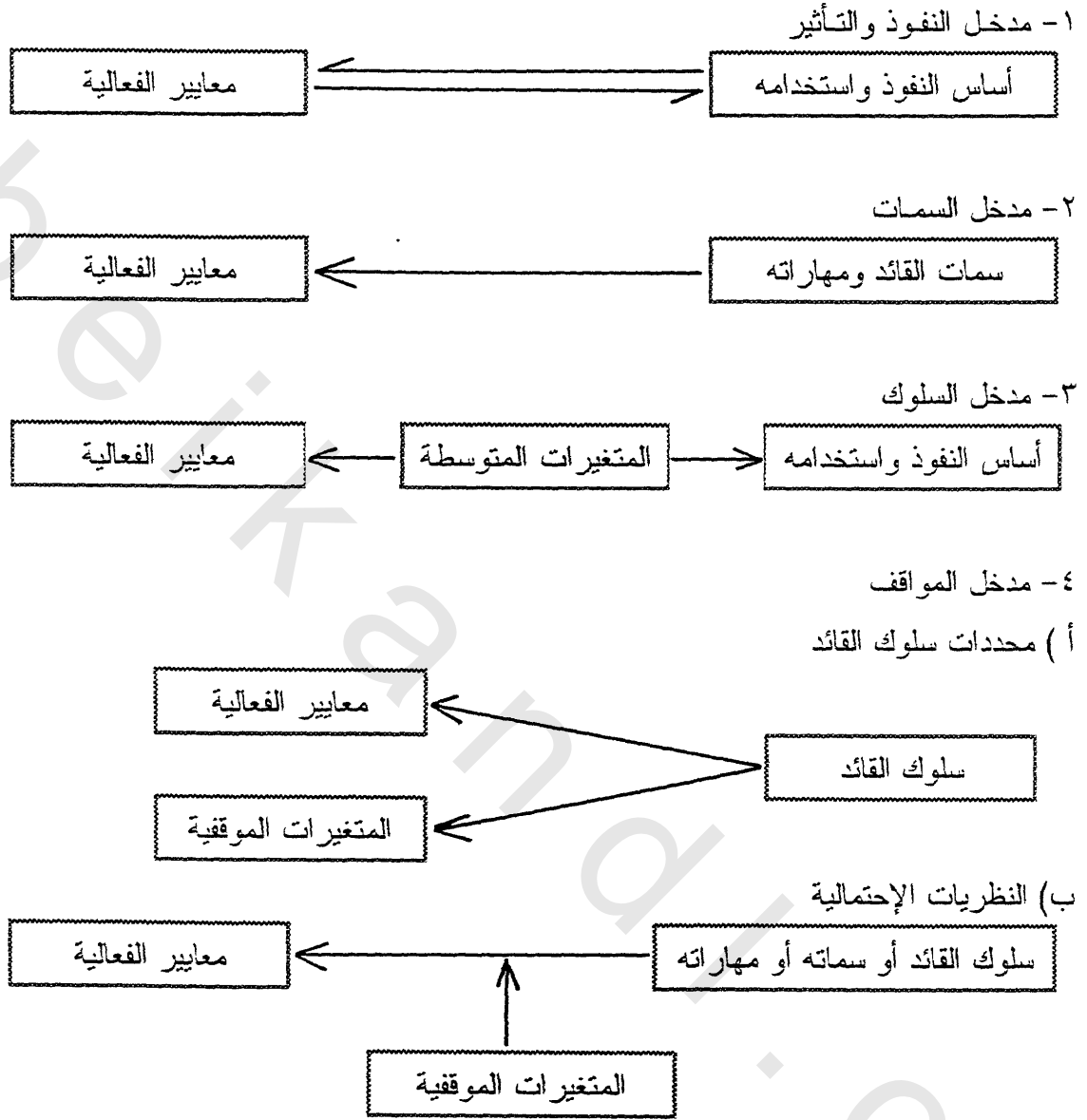
عملية دائرية وهى علاقة متغيرة باستمرار ولكنها باقية ويوجهها القائد ومايقوله أى عضو منهم أو يعمل به يستدعى استجابة من الآخرين وعليه عندئذ أن يعرف استجاباتهم فى كل ما يعمل به بعد ذلك وحيث إن هذه العملية الدائرية تشمل كل عضو من الجماعة فلذلك تستمر عملية ديناميكية للغاية (٤٦ : ٤٠،٣٩).

ويؤكد بليك Blake على أن فاعلية القائد فى العملية القيادية تتضح من خلال الاحترام لمبدأ التوازن بين الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية ومن خلال دراسة نظريات القيادة فإنه يمكن تحديد أهم المتغيرات التى تؤثر فى القيادة والتى من أهمها :-

- سمات ومميزات القائد .
- احتياجات واتجاهات المرؤوسين .
- طبيعة وأهداف الهيئة أو المؤسسة .
- نوع البرنامج .
- البيئة المحيطة بالموقف .

لقد جرت دراسة القيادة بطرق متعددة ومختلفة وظهرت العديد من النظريات التى حاولت تفسير فعالية القيادة وتحليل العوامل المحددة لهذه الفعالية وقد تناولت معظم هذه الدراسات جانباً واحداً أو جانبين من جوانب هذه الظاهرة ونظراً لصعوبة تناول كل الجوانب المتعلقة بالقيادة أمكن تصنيف النظريات التى تمت صياغتها فى مجال القيادة ضمن واحد من المداخل الأربعة التالية (٦٦ : ١٩) :-

- مدخل النفوذ والتأثير .
- مدخل السمات .
- مدخل السلوك .
- مدخل المواقف .



المدخل الأربعة الرئيسية في دراسة فعالية القيادة

والمتغيرات المرتبطة بكل منها (٧ : ٩٠)

شكل (٣)

٤/٢ القائد :

يعد القائد المحور الأساسي في مدى نجاح المنظمة أو الهيئة أو الجهة التي يتواجد بها وعليه يقع العبء والمسئولية الكبرى في الوصول بمن يقودهم إلى تحقيق أهدافها ويوجد القائد حيثما وجدت الجماعة أو ظهرت الحاجة إلى العمل الجماعي ويتطور القائد

بتطور المجتمع الذى نعيش فيه وتزداد مسئولياتها بازدياد مطالب الحياة وتعقدها. فالقائد هو الشخص الذى ينجح فى إقناع الآخرين بالالتفاف حوله واتباعه وهو يعتمد فى ذلك على شخصيته وصفاته الإدارية التى تحكم أفراد الجماعة التى يقودها فهو يوزع الاختصاصات بينهم ويحدد لهم مايناسبهم من السلطات ويثير فيهم الدوافع لإنجاز العمل ويرفع من روحهم المعنوية كما يرسم خطة تأمين مستقبلهم ورفع الأضرار عنهم .

للقائد دور أساسى فى الجماعة فهو الذى يؤثر فى الجماعة عن طريق صفاته الشخصية ومظهره العام وأسلوبه فى الحياة وخبراته والطريقة التى يتبعها فى توجيه الجماعة وطريقة تعامله وعلاقاته مع الجماعة ومن أهم صفات قائد الجماعة الناجح التى تكسبه حب الأعضاء وتقديرهم هى حبه للعمل مع الأعضاء وإتقانه للنشاط الذى يمارسه الأعضاء وروحه المرحية وتعاونيه وتقبله للتلاميذ كما هم واستعداده لتحقيق رغباتهم ومساعدتهم وإشعارهم بالسرور وبأنه مرب وأخ وصديق وثبات أسلوبه فى المعاملة لجميع التلاميذ دون تمييز وإيمانه بالعمل وتحمسه له واتصافه بالخلق الفاضل وقدرته على توجيه الأعضاء فى تخطيط النشاط وتنفيذه وتقويمه وتحمله للمسئولية وحسن تصرفه (٢٠: ٢٩) .

اختلف الباحثون فى تعريف القائد تعريفاً جامعاً مانعاً ومن الدلائل التى تشير إلى هذا الاختلاف ماورد فى كتاب مارفن شو عن كارتر *Carter* الذى تصدى لمشكلة تعريف القائد حيث حدد خمسة آراء مختلفة اختلافاً واضحاً هى :-

الرأى الأول : إن القائد يمكن تعريفه على أنه الشخص الذى يكون محوراً لضروب سلوك الجماعة يركز هذا التعريف على استقطاب أعضاء الجماعة حول القائد. وتشير الآراء أن القائد يتلقى اتصالات أكثر من باقى أفراد الجماعة وله تأثير أكبر على قراراتها والقائد عادة مايكون مركز انتباه الجماعة. وينتقد كارتر هذا التعريف بقوله أنه فى مواقف كثيرة يكون فيها شخص آخر غير القائد محوراً للانتباه ومثال ذلك السكير المزعج فى تجمع اجتماعى فسلوك أعضاء الجماعة يتمركز حوله ولكن قليلين قد يوفقون على اعتباره قائداً .

الرأى الثانى : القائد هو الشخص القادر على قيادة الجماعة نحو أهدافها وينقد كارتز هذا التعريف بأنه من الصعب تعريف ماهية أهداف الجماعة كما يستبعد هذا التعريف أفراداً يقودون جماعاتهم بعيداً عن أهدافها .

الرأى الثالث : القائد هو الشخص الذى يعتبر قائداً من قبل أعضاء الجماعة ويستند هذا التعريف على الاختيار السوسيومتري والاعتراض عليه ينصب على أنه قاصر على دور القيادة دون الاهتمام بخصائص السلوك القيادى (٤٩ : ٤٠٣، ٤٠٤).

الرأى الرابع : يعرف كاتل القائد بأنه الشخص الذى له تأثير واضح على شخصية الجماعة بمعنى أن القائد هو الشخص الذى يؤدي إلى تغيير شخصية الجماعة والمقصود بشخصية الجماعة بالنسبة للجماعة مثل مصطلح الشخصية بالنسبة لفرد كما أنه يمكن أن تكون أداء المقاس أو المقدرة للجماعة ويعترض كارتز على هذا التعريف ويرفضه لكونه غير علمى أما شو يقول معقلاً فى إطار تفسير كاتل لشخصية الجماعة بأنها أداء المقدر أو المقاس ويكون تعريف القائد على أساس أنه الفرد الذى يحقق تغييراً فى شخصية الجماعة وهذا يعنى أن القائد هو الشخص الذى يغير فى مستوى أداء الجماعة لكن كاتل لم يقدم الطرق أو الوسائل التى يمكن بها تحديد هذا المستوى لأداء الجماعة الذى أحدثه القائد وحتى يمكنه أن يحدثه (٤٩ : ٤٠٤ ، ٤٠٥).

يتناول شو جانباً من هذا التعريف بالوضوح وذلك لاقتراحه من تعريفه وهو الافتراض الذى يقول بأن عضو الجماعة هو قائد بالدرجة التى يؤثر بها فى شخصية الجماعة وعلى ذلك فإنه لا يوجد قائد واحد للجماعة أى أن كل عضو هو قائد بدرجة ما اعتماداً على مقدار تأثيره فى تغيير شخصية الجماعة .

يرى الباحث أن تعريف كاتل للقائد قريب الشبه بتعريف شو فكلاهما يدور حول مدى التأثير القائم بين القائد والتابعين داخل الجماعة الواحدة.

الرأى الخامس : يعرف القائد بأنه الشخص الذى يخطر فى السلوك القيادى هذا التعريف هو المفضل لدى كارتز وهو إجرائى بمعنى أنه بالنسبة للبحث قد يعرف

الباحث أنواعاً معينة من ضروب السلوك التى تسمى ضروب سلوك القيادة ويمكن للآخرين أن يقبلوها أو يرفضوها (٤٩ : ٤٠٥).

القائد نموذج يبرهن للاتباع عن قصد أودون قصد منه كيف ينبغي أن يكون السلوك وهو بهذا يضع قيماً جديدة أو ينفض التراب عن قيم قديمة (٣١ : ٥).

القائد نجم الجماعة وأهم عضو فيها وأنه هو بؤرة سلوك أعضاء الجماعة وهو الشخص المركزى فى الجماعة وله أكبر سلطات فيها (٤٧ : ٢٦).

يرى حامد زهران : أن معظم الآراء ترى أن الفرق بين القائد والاتباع فيما يتعلق بالسمات القيادية والسلوك القيادى إنما هو فرق فى الدرجة وليس فى النوع (٤٧ : ٢٦).

يتبنى الباحث التعريف التالى للقائد : هو عضو الجماعة الذى له تأثير إيجابى على جماعته ويسعى دائماً لتحقيق أهدافها .

١/٤/٢ المهارات التى يجب توافرها فى القائد :

يشير كل من كمال درويش ومحمد الحماحمى وسهير المهندس إلى ثلاثة مهارات يجب توافرها فى القائد لكى يحقق النجاح فى عمله (٤٤ : ١٨٥ - ١٨٧) :-
- المهارات الفنية :

ترتبط تلك المهارات بالطرق والأساليب التى يتبعها الفرد فى عمله ومواجهته للمواقف . ولذا فإن تلك المهارات تتطلب توافر قدر من المعلومات والمعرفة والأصول العلمية المرتبطة بالمجال الذى يعمل به الفرد أو بمجال إدارته ولذا فإن توافر تلك المهارات فى القائد تزيد من قدرته على إدراكه لمتطلبات خصائص مجال عمله ودرايته بكل مايجب إنجازه من أعمال .

- المهارات الفكرية أو التصورية :

ترتبط تلك المهارات بمدى كفاءة الفرد فى الاحساس 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 يتمشى والموقف.

- المهارات الإنسانية :

تربط تلك المهارات بقدرة الفرد على التفاعل والتعامل بنجاح مع الآخرين وذلك بغرض التأثير فى سلوك الأفراد الذين يتولى قيادتهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف فى إطار من العلاقات الإنسانية التى تبنى على أساس من الثقة المتبادلة والاحترام المتبادل والعلاقات الطيبة وتتضمن مدى كفاءة الفرد فى التعرف على متطلبات العمل مع الآخرين وفى التعرف على احتياجاتهم وتحقيق الرضا النفسى للأفراد وتوليد الثقة المتبادلة بين القائد وأفراد جماعته

يشير إبراهيم عصمت مطاوع وأمينة أحمد حسن إلى ثمانية عناصر يجب توافرها فى القائد الفعال أو الكفاء وهى :-

- الإنابة أو تفويض السلطة.
- العلاقات الإنسانية الجيدة .
- التوجيه الجيد لاتصالات العمل .
- الإدارة الاستشارية .
- الدوافع الإيجابية .
- تنمية روح التعاون .
- النهوض بالمستويات الإدارية المساعدة .
- القدوة الحسنة .

بينما يضع سيد الهوارى حداً أدنى للخصائص التى يجب أن تتوفر فى القائد وهى :

- فاعليته مع الأفراد.
- الحكم الصائب على الأمور .
- الثقة بالنفس .
- النضج الانفعالى .
- الطموح دون طمع .
- اللياقة البدنية والحيوية .

- المعرفة.
- الخبرة السابقة .
- الاقتناع بالعمل أو البرنامج.

وفى دراسة ميدانية انجزت حديثاً تناولت خمسة وسبعين قائداً أمكن التوصل إلى وضع قائمة تحتوى على خمسة عشر سمة من سمات القائد وهى كما يلى (٥٤ : ١٦) :-

- القدرة على التمييز .
- القدرة على المبادرة .
- الاستقامة .
- نفاذ البصيرة .
- الفاعلية .
- الإقدام .
- المهارة فى العلاقات الإنسانية .
- القدرة على الحسم .
- يمكن الوثوق به .
- ثبات المشاعر .
- منصف للآخرين .
- طموح .
- يكرس نفسه للعمل .
- موضوعى .
- متعاون مع الآخرين .

وذكر الباحثون أن هذه السمات تمثل الحد الأدنى الواجب توافره فى أى قائد ومع ذلك فقد تمكن باحثان من وضع قائمة أخرى مكونة من ثمانية سمات أساسية وهى كما يلى (٥٤ : ١٧) :-

- القوة .
- الرغبة بالعمل .

- المثابرة .
- التصميم (متعصب لرأيه) .
- المعرفة بأحوال السوق .
- الجرأة (مقامر ويرغب بالمخاطرة) .
- القدرة على إثارة الحماس .
- القوة .

٢/٤/٢ أنواع القادة :

- تتعدد تصنيفات القادة والتي من أهمها (٧١ : ٤٩) :-
- من حيث درجة اتصالهم بالأفراد الذين يقودونهم يصنفون إلى : -
 - القائد المقنع الذى هو فى اتصال وثيق مع أتباعه.
 - القائد المسيطر الذى صلتته بأتباعه أقل درجة ولكنه على علم تام بمشاكلهم.
 - القائد النظامى أو رئيس الجماعة الذى قد لا يكون أصلاً من بين أعضاء الجماعة ولكنه يكون سلطة عليها.
 - القائد الخبير الذى يؤثر بطريقة غير مباشرة فى أفكار وأفعال أفراد لم يرههم قط .

- أما فى مجال رعاية الشباب يصنف القادة إلى ثلاثة أنواع وهم القائد المهنى ، القائد المتطوع ، القائد الطبيعى (٦٣ : ٢ - ٤) :-
- القائد المهنى : هو شخص من مجتمع الراشدين أعد عن طريق دراسات معينة وتدريب خاص لكى يكون قادراً للعمل مع الشباب فى مؤسسات رعاية الشباب ومن خلال جماعاته الاختيارية ، والقيادة المهنية هى قيادة تربوية تلعب دوراً جوهرياً فى توجيه الشباب ومساعدته من خلال جماعاته على مساعدة نفسه وإشباع احتياجاته ونمو مواهبه ومهاراته وتعديل سلوكه واتجاهاته بحيث تؤدى فى النهاية إلى إعداد المواطن السوى الصالح وهى قيادة لا يمكن الإستغناء عنها فى مجال رعاية الشباب طالما أنه مجال تربوى يكمل دور ورسالة المدرسة والمنزل.

- القائد المتطوع : هو النوع الثانى من القادة الشباب وهو من مجتمع الراشدين وكذلك لديه من الوقت والرغبة والاستعداد ما يدفعه إلى التطوع للعمل مع الشباب فى مؤسساته وغالباً ما يكون لدى هذا الشخص مهارة عملية أو يتقن نشاطاً معيناً ويود أن يعلم أو يدرب الشباب فى هذا المجال.

١/٢/٤/٢ القائد الطبيعى :

هو النوع الثالث من تصنيف القادة ويعرف القائد الطبيعى بأنه : القائد الذى تنتخبه جماعة الشباب من بين أعضائها لكى يتولى مباشرة قيادتها وتنظيم أعمالها ونشاطها واجتماعاتها ويكون حلقة الاتصال بينها وبين القائد المهنى وتتمثل أهمية هذا النوع من القيادة فى التالى :-

- فرصة للشباب للتدريب على تحمل المسؤولية ومواجهة المشاكل.
- تؤدى إلى خلق تابعين (وهم أعضاء جماعة الشباب) يفهمون التبعية السليمة وتتكون لديهم القدرة على محاسبة القائد الطبيعى ومناقشته فى أى خروج منه عما اتفقت عليه الجماعة.
- تؤدى إلى إيجابية الأعضاء وتزيد من فاعليتهم داخل الجماعة لشعورهم بأن القائد أحد زملائهم وأنهم أصحاب القرار الأول فى إبقائه أو عزله أو تقويم جموحه.
- فرصة لتدريب الشباب على الأسلوب الديمقراطي حتى يخرجوا إلى الحياة مزودين بقيم ديمقراطية صالحة تساعد على تدعيم وتغذية المجالس الشعبية والمحلية والقومية بالقيادات الإيجابية الفعالة.

كما يقصد بالقيادات الطبيعية : التلاميذ الذين يتم اكتشافهم للتدريب على العمل القيادى وممن يتوافر فيهم الاستعدادات والقدرات للقيام بهذا الدور وذلك من خلال إتاحة الفرص لهم لتنمية مواهبهم القيادية سواء بإسناد المسؤوليات لهم للقيام بأعبائها أو بتنظيم دورات تدريبية لهم لرفع مستوى أدائهم القيادى أو من خلال تقديم العون والتوجيه إليهم أثناء ممارستهم العملية للقيادة كما يجب على القائد تركيز مجهوداته حول تعليم وبحث القيم والاتجاهات التربوية والاجتماعية التى تلازم وتصاحب الفرد أثناء ممارسته لأى نشاط من أنشطة الحياة (٦٠ : ٢٧٥) .

١/١/٢/٤/٢ اكتشاف القائد الطبيعي :

القادة فى كل ميدان هم دعامة أساسية فى كل مجال من مجالات النشاط البشرى ويتوقف الكثير على حسن اختيار القادة وتدريبهم ولذلك أنشئت المعاهد لإعداد القادة وتدريبهم فى مختلف المجالات (٤٨ : ٧٣).

يلعب القائد المهنى الدور الأساسى بالنسبة لاكتشاف القائد الطبيعى وذلك عن طريق (٤:٦٣) :-

- الملاحظة المقصودة أثناء مزاولة الأعضاء للأنشطة.
- إسناد بعض المسئوليات لأعضاء الجماعة ومراقبة تصرف الأعضاء أثناء تنفيذ المسئوليات.
- تهيئة بعض المواقف القيادية ودراسة أسلوب تصرف الأعضاء.
- إسناد بعض المسئوليات المشتركة بين أعضاء الجماعة ودراسة مدى التعاون بينهم وملاحظة العضو الأكثر تأثيراً فى الآخرين.
- الاعتماد على انتخابات الجماعة لقياداتها الطبيعية مع التأكد من أن الجماعة وصلت لمرحلة من الوعى والنضج يمكن معها اعتبار أن من تنتخبه هو قائد طبيعى يصلح لقيادتها.

بدراسة الخمسة أساليب السابقة يتبين أن الأربعة أساليب الأولى يتم بعدها إعداد القائد وتشجيعه وتهيئته لترشيح نفسه كقائد طبيعى عن الجماعة أما الأسلوب الخامس فإنه يتم إعداد القائد الطبيعى بعد أن ينتخبه الأعضاء.

٢/٥ دراسات وبحوث مرتبطة :

هناك العديد من الدراسات والبحوث التى تناولت موضوع القيادة فى كثير من المجالات وقد حظى المجال الإدارى والمجال الصناعى بالنصيب الأكبر من هذه الدراسات والبحوث بل ربما كانت القيادة من أكثر الموضوعات التى درست فى علم النفس الصناعى والتنظيمى وعلى العكس من ذلك فإن دراسات وبحوث القيادة فى المجال الرياضى كانت قليلة وهامشية ولا زالت فى بداياتها الأولى وكذلك كان الحال فى

المجال التربوى - الذى يشبه المجال الرياضى فى كثير من الأمور فقد كانت اهتمامات الباحثين فيه بموضوع القيادة ضئيلة وغير واضحة المعالم .

وفيما يلى يعرض الباحث عدداً من الدراسات والبحوث التى تناولت موضوع القيادة فى كل من المجال التربوى والمجال الرياضى وفقاً للتسلسل الزمنى لتاريخ إجرائها (الأقدم ثم الأحدث) وقد اقتصر الباحث على هذين المجالين فقط ولم يعرض للدراسات والبحوث التى تناولت موضوع القيادة فى المجال الإدارى والمجال الصناعى على الرغم من وفرتها نظراً لاختلاف طبيعة هذه المجالات عن المجال التخصصى للدراسة الحالية التى تدرس طبيعة الخصائص البدنية والمهارية للقيادات الطبيعية فى المدارس الثانوية .

وقد قام الباحث بجمع الدراسات والبحوث المرتبطة من مصادرها الأولية عن طريق المراجع العربية والأجنبية والدوريات العلمية والمجلات المتخصصة ورسائل الماجستير والدكتوراه واستخدم فى ذلك كل من الحاسب الآلى بالمركز القومى للبحوث ومن خلال الاتصال الشخصى بالأساتذة المصريين بالخارج .

١/٢/٥ دراسات وبحوث تناولت القيادة فى المجال التربوى:

١/١/٢/٥ دراسات وبحوث عربية :

١/١/٢/٥ قام محمد أحمد غالى (٥٠) سنة ١٩٥٩ بدراسة بعنوان "أسس تقدير المراهقين بعضهم لبعض فى المدارس المصرية " حيث كان الغرض من دراسته هو الكشف عن أكثر سمات الشخصية المقبولة شيوعاً بين المراهقين بطريقة تجريبية وقد استخدم الباحث استفتاء يعطى التلاميذ حرية أكبر فى سرد الصفات التى يرونها مقبولة ولقد كانت الحدود السنية للعينة من (١٦ - ١٨) سنة لقد خرج البحث بعشرين سمة رتبته ترتيباً تنازلياً حسب ارتباطها بالزعامة ومنها ما يلى : أن يكون محبوباً من الآخرين والرجولة والنضج واللياقة والذكاء والصدق والأمانة وحب القراءة والاطلاع والمواظبة والمحافظة على وقت الجماعة والتعاون والنشاط الاجتماعى والحرية وأن يكون ممن يعتمد عليهم والكرم والشجاعة والملبس الجيد .

٢/١/١/٢/٥ قام حامد عبدالعزيز الفقى (١٩) سنة ١٩٧٤ بدراسة لبعض المواقف القيادية والعلاقات الإنسانية بهدف " التعرف على المواقف القيادية والعلاقات الإنسانية بين مجتمع المدرسين ونظار المدارس " وقد أجريت الدراسة على (١٠٠) مائة فرد منهم (٢٠) عشرون مدرساً أولاً ، (٢٠) عشرون ناظر مدرسة ، (٦٠) ستون مدرساً من مختلف المناطق التعليمية بالقاهرة والوجه البحرى وقد اتبع الباحث المنهج الوصفى مستخدماً استفتاءً يضم (٣٣) عبارة يعبر كل منها عن موقف قيادى أو عن نموذج من العلاقات الإنسانية ، ومن أهم ما أظهرته النتائج ما يلى :

- يوجد (٤١%) من عينة البحث يعتبرون أنسب أنواع القيادة هى التى تعد الأعضاء لكى يكونوا مستقلين فى آرائهم وتدريبهم على المسئولية والتعاون فى تحقيق الأهداف والتى تسمح بنمو الأعضاء مهنيًا واجتماعيًا فى جو من التنافس الإيجابى .
- فضل (٥٧%) اشترك جميع الأعضاء مع القائد فى عمل وتوزيع المسئوليات وفى مناقشة الامكانيات وتوضيح الأهداف .
- قرر (٦٩%) أن القيادة الحقيقية تقتضى أن يشارك الأعضاء فى تحديد الأهداف وتوزيع الأدوار والتعرف على الامكانيات .

٣/١/١/٢/٥ قام نجيب القونس خزام (٧٠) سنة ١٩٧٨ بدراسة بعنوان "سمات الشخصية للقيادة بين تلاميذ المرحلة الثانوية" وهدفت الدراسة إلى التعرف على سمات الشخصية المميزة للقيادة من بين تلاميذ المرحلة الثانوية كما تعبر عنها الجماعة التى ينتمى إليها وكما تقاس بأحد اختبارات الشخصية فى ضوء متغيرات النشاط المدرسى الرياضى والثقافى والاجتماعى والفنى والعسكرى وأسلوب القيادة بالقياس الاجتماعى إما بالانتخاب أو بالاثنتين معاً ، ومن أهم ما أظهرته النتائج عدم وجود سمة مميزة للقائد عند البنين والبنات التفوق فى الترتيب فى السمات المميزة فى القائد الرياضى والثقافى والفنى كما أن سمتى الاجتماعية والأخلاق مميّزان للقائد الاجتماعى عند البنين-سمة السيطرة تميز القائد عن غير القائد عند البنين والبنات-سمة المسئولية تميز القائد المختارين بطريقتى القياس الاجتماعى والانتخاب معاً عن القيادة المختارين بطريقة القياس الاجتماعى وحدها عند البنين والبنات .

٥/٢/١/٤: قلم مصرى عبد الحميد حنورة (٦٤: ٥٠٨-٥٣٢) سنة ١٩٨٣ بدراسة بعنوان " أنماط السلوك القيادى" لتحديد أكثر الأساليب القيادية كفاءة، أجريت على عينة تكونت من (١١٦) شخصاً يعملون فى مجالات قيادية مختلفة بالحكومة والقطاع العام والعمل الشعبى منهم (٩٠) ذكراً، (٢٦) أنثى وقد جاء اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية لكى تمثل قادة الجماعات المختلفة الموجودة بالمجتمع المصرى وقد روعى فى اختيار العينة المستوى التعليمى للمبحوثين فكان من بينهم من يحملون مؤهلات عليا ومنهم من يحملون مؤهلات متوسطة كما روعى التوزيع الجغرافى فاشتملت العينة على أفراد من محافظات الوجه البحرى والوجه القبلى والقاهرة وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد السلوك القيادى للأفراد الذين يتولون مناصب قيادية فى مختلف المجالات كما يقرره القادة أنفسهم .

وقد قام الباحث ببناء مقياس للسلوك القيادى تكون فى صورته الأولى من (٢٠٠) عبارة غطت كل ما أمكن تصوره من أساليب قيادية مختلفة تم عرضها على متخصصين فى مجالات السلوك الانسانى ورجال الإدارة بالمجال الحكومى والمؤسسات الصناعية والقوات المسلحة والشرطة لإبداء الرأى فى كل عبارة من العبارات من حيث مدى تعلّقها بالقادة سلباً أو إيجابياً أو عدم تعلّقها على الإطلاق وقد أسفرت هذه الخطوة عن اختصار عدد العبارات إلى (١٠٤) عبارة تم حساب الثبات لها بطريقة إعادة الاختبار وبعد ذلك تم التطبيق النهائى على العينة التى سبق ذكرها على مدى ثمانية أشهر بالتعاون مع عدد من الدارسين المسجلين بالدراسات العليا وقد تمت صياغة عبارات المقياس بطريقة ليكارت *Likart* لكى تصف السلوك الإنسانى فى مجال القيادة ويقوم القائد نفسه بإبداء رأيه الشخصى فى كل عبارة من هذه العبارات على ميزان متدرج من خمس نقاط تتراوح بين الموافقة التامة والرفض التام وتتراوح الدرجة المعطاه وفقاً لذلك من (٥) إلى (١) .

وقد أسفر التحليل العاملى لعبارات المقياس عن ظهور (٣٢) عاملاً من الدرجة الأولى اختزلت إلى سبعة عوامل من الدرجة الثانية أمكن تسميتها على النحو التالى :

العامل الأول : وهو يشير إلى الدكتاتورية والتسلط والتخويف والتشدد فى القيادة .

العامل الثانى : وهو يشير إلى القيادة الديمقراطية القوية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والإنجاز .

العامل الثالث : وهو يشير إلى القيادة الحازمة المتشددة .

العامل الرابع : وهو يشير إلى التوجه نحو العلاقات الإنسانية والتسامح وجماعية القيادة .

العامل الخامس : وهو يشير إلى القيادة البرجماتية المتوجهة نحو العمل .

العامل السادس : وهو يشير إلى المشاركة فى القيادة .

العامل السابع : وهو يهتم أساساً بالخبرة الفنية وكفاءة الأداء دون الاهتمام بالعنصر البشرى .

٥/١/١/٢/٥ قام حسن محمد حسان ، وعبد العاطى الصياد (٢١ : ٩٧ - ١٥٢) سنة ١٩٨٦ بدراسة على عينة تكونت من (٢٣٤) معلماً من معلمى المدارس المتوسطة بمكة المكرمة وقد أختيرت هذه العينة لتشمل المعلمين السعوديين فقط الذين يعملون فى (٥٠ ٪) من مدارس مكة المكرمة وقد جاء اختيار هذه المدارس بالطريقة العشوائية وكان ضمن أهداف هذه الدراسة مايلى :

- التعرف على نمط القيادة التربوية السائد فى المدارس المتوسطة كما يدركه المعلمون .
- التعرف على توقعات المعلمين لنمط القيادة التربوية التى ينبغى توافره بالمدارس المتوسطة .
- دراسة الفروق بين النمط القيادى السائد وماينبغى أن يسود فى المدارس المتوسطة .
- دراسة العلاقة بين النمط القيادى السائد والرضا الوظيفى للمعلمين .
- التعرف على البناء العاملى لأنماط القيادة التربوية السائدة بالمدارس المتوسطة .

ولقياس أنماط القيادة التربوية السائدة بالفعل بالمدارس المتوسطة وماينبغى أن يسود (من وجهة نظر المعلمين) اعتمد الباحثان على استبيان من (٣٦) عبارة أعدت بطريقة ليكارت لقياس ثلاثة أنماط قيادية هى : النمط الأتوقراطى (التسلطى) ، النمط الديمقراطى ، النمط الترسلئ (وهو النمط المتساهل الذى لايميل إلى الاحتفاظ بالسلطة ويعطى العاملين حرية التصرف فى العمل) وتتم الاجابة على كل عبارة من عبارات الاستبيان - بواسطة المعلمين - من خلال ميزانين خماسيين متجاورين يتعلق أولهما بدرجة ممارسة مدير المدرسة للسلوك الموصوف بالعبارة (السلوك الواقعى الذى يحدث فعلاً) ويتعلق الميزان الثانئ بما ينبغى على المدير أن يقوم به وبالنسبة للرضا الوظيفئ فقد قام الباحثان ببناء مقياس لقياس رضا المعلم عن مهنته بوجه عام تكون من (٢٥) عبارة ومن أهم ما أظهرته النتائج مايلئ :

- النمط الديمقراطئ هو أكثر الأنماط القيادية شيوعاً لدى مديري المدارس المتوسطة يليه النمط الأتوقراطئ ثم النمط الترسلئ .

- بالنسبة لتوقعات المعلمين لنمط القيادة التي ينبغي أن تكون فإن المعلمين يريدون وجوداً أفضل للنمط الديمقراطي ووجوداً أقل للنمط الأتوقراطي أما بالنسبة للنمط الترسلّي فهم قانعون بمستواه الواقعي الحادث فعلاً .
- توجد فروق دالة إحصائياً بين النمط الديمقراطي القائم فعلاً وما ينبغي أن يكون لصالح ماينبغي أن يكون كما توجد فروق دالة إحصائياً في النمط الأتوقراطي بين ماهو قائم وبين ماينبغي أن يكون لصالح ماهو قائم فعلاً أما بالنسبة للنمط الترسلّي فلم تكن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين ماينبغي أن يكون وماهو قائم فعلاً .
- توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي للمعلمين كما توجد علاقة عكسية دالة إحصائياً بين كل من القيادة الأتوقراطية والقيادة الترسلية والرضا الوظيفي لمعلمي المدارس المتوسطة .

٢/١/٢/٥ دراسات وبحوث أجنبية :

١/٢/١/٢/٥ قام ليبيت وهوايت *Lippitt and White* (٢٧ : ٣٦ ، ٣٧) سنة ١٩٣٩ بدراسة بعنوان " تجارب الأجواء الاجتماعية *Social Climates* " وهدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على طبيعة القيادة والعلاقات التي تحكمها في ارتباطها بالأجواء الاجتماعية التي تسودها وذلك عن طريق دراسة تأثير سلوك الفرد وسلوك الجماعة بأنماط قيادية ثلاث ودراسة رد الفعل الحادث عند الانتقال من أحد هذه الأجواء إلى جو مغاير ، أما الأساليب القيادية المستخدمة فهي :

- الأسلوب الأتوقراطي .
- الأسلوب الديمقراطي .
- الأسلوب الترسلّي (الفوضوي) .

استخدم الباحثان المنهج التجريبي ، أما العينة فكانت تتكون من تلاميذ فرقة دراسية واحدة سنهم عشر سنوات قسموا إلى أربعة نواد ، وبكل ناد خمسة أطفال ومن أهم ما أظهرته النتائج ما يلي :

- إن القيادة الديمقراطية ينتج عنها اشباعاً ورضاً أكثر من القيادة الفوضوية .
- إن النمط الأتوقراطي في القيادة يخلق حالة من العداء بين الأعضاء .
- إن المناخ الاجتماعي الديمقراطي يعاون في احداث الكفاية .

- ينشأ في بعض الجماعات الأوتوقراطية حالة من عدم الرضا .
- يسود الجماعات الأوتوقراطية حالة من السلبية وعدم وضوح التميز الفردي بدرجة أعلى مما يبدو في الديمقراطية .
- تتصف الجماعة الديمقراطية بالتعرف على حاجات الأعضاء وقبول الأعضاء بعضهم لبعض .

٢/٢/١/٢/٥ دراسات جامعة أوهايو (Ohio) (٢٧ : ٣٨،٣٧) .

الدراسة الأولى : قام همفيل وآخرون *Hemphill and Other* سنة ١٩٤١ بدراسة عنوانها " وصف سلوك القائد *Leader Behavior Discription* " وقد هدفت الدراسة إلى تحديد أكثر الأساليب القيادية كفاءة وافترضت هذه الدراسة تسعة أبعاد لسلوك القائد اعتمدت على قائمة استبيان تحتوي على (١٨٠٠) بند وطبق الاستبيان على عدد كبير من الأفراد وحللت معاملات الارتباط تحليلاً عاملياً وأسفر التحليل عن أربعة أبعاد هي :

- تقدير القائد لتابعيه .
 - المبادأة في تحديد بناء الجماعة .
 - الاهتمام بالإنتاج .
 - الحساسية والوعي الاجتماعي .
- الدراسة الثانية : قامت مجموعة من الباحثين في جامعة أوهايو وذلك اواخر الأربعينات بدراسة على غرار الدراسة الأولى وكانت النتائج الأساسية لهذه الدراسة أن السلوك القيادي يمكن تقسيمه إلى عاملين مستقلين :
- إنشاء هيكل: حيث الاهتمام بتخطيط العمل .
 - اعتبارات إنسانية .

ويمكن تلخيص دراسات جامعة أوهايو كما يلي :

- هدفت الدراسات إلى تحديد أكثر الأساليب القيادية كفاءة .
- استخدمت الدراسات وسيلة قياس الاستبيان الموجه إلى : القائد-المرؤوسين-الزملاء - المشرف المباشر .
- توصلت الدراسة إلى أن الأسلوب الأفضل هو الجمع بين الأسلوبين .
- البعدان القياديان هما : (التركيز نحو التنظيم والعمل) ، (اعتبارات الأفراد ومشاعرهم)

٣/٢/١/٢/٥ دراسات جامعة ميتشيجان *Michigan* (٨) حول أنماط القيادة فى المنظمات والهيئات الرسمية .

ويمكن تلخيص هذه الدراسات كما يلى :

- استخدمت الدراسات الاستبيان الموجه نحو المرووسين .
- استخدمت الدراسات بعدين للقيادة هما : (التمركز حول العمل أو الإنتاج) ، (التمركز حول العاملين) .
- الأسلوبان يؤديان إلى زيادة فى الإنتاجية إلا أن أسلوب الاهتمام بالعمل نشأ عنه توتراً وضعفاً تمخضاً عن رضا أقل وشغب أكثر وغياب أكثر .
- الأسلوب المتمركز حول الفرد هو أحسن الأساليب .
- التعرف على نمط السلوك الذى يقوم به القائد فى مجموعات العمل أو الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة والمتغيرات المرتبطة به .
- مقارنة نمط سلوك القائد والمتغيرات المرتبطة به فى الأقسام ذات الإنتاجية المتخصصة .

وقد قام ليكارت بتجميع وبلورة نتائج هذه الدراسات واستخلاص تعميمات منها وأهم ما أظهرته النتائج ما يلى :

- أن الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة يتسم سلوك القائد فيها بما يلى :
- قيادته على العاملين تتسم بالعمومية وعدم التعرض للتفصيلات .
- اهتمام القائد بمشاعر العاملين وإعطائه أولوية للأمور المتعلقة بالأفراد كبشر .
- استحوذ عملية الإشراف على نسبة كبيرة من وقته .
- رضا الأفراد العاملين فى المنظمة مرتفعاً .
- أما القادة فى الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة يتسم سلوك القائد فيها بما يلى :
- أنهم يمارسون إشرافاً مدققاً وتفصيلاً ويتدخلون كثيراً فى مهام وأمرآراء العاملين .
- يهتمون بأمرآة العمل والإنتاج على حساب كيان ومشكلات العاملين .
- أن عملية الإشراف والتفاعل مع العاملين تستحوذ على نسبة صغيرة من وقت عملهم .
- رضا الأفراد العاملين منخفضاً .

ولقد أطلق ليكارت على نمط القيادة من النوع الأول القادة المهتمين بالعاملين (اهتمام بالعاملين) ، أما النوع الثانى (الاهتمام بالعمل) .

٥/٢/١/٢/٤ دراسات فيدلر *Fiedler* (٤٥ : ١١٧ ، ١١٨) فى سنوات ١٩٦٤ ، ١٩٦٧ ، ١٩٧١ ، ١٩٧٦ وهى من أبرز الدراسات التى أبرزت عنصراً جديداً من عناصر القيادة وهو بنية الحاجات الشخصية وقد حاول فيدلر أن يستخدم معايير موضوعية لإنتاجية المنظمة وأن يعتبرها مقياساً لفاعلية القائد وقد أبرز استخدام مثل هذه المعايير فى أن المتغيرات النفسية كالحاجات الشخصية تؤثر إلى حد كبير على استغلال المهارات والقدرات التى تحتاجها المنظمة من أفرادها لإنجاز المهمات المطلوبة لذلك رأى أن المفاهيم التى يحملها أفراد المنظمة نحو بعضهم البعض تكون أحياناً خاطئة .

ومن هذه المفاهيم إفتراض الفرد أن باقى الأفراد يشبهونه فى القيم والمعتقدات وهذا الافتراض الخاطئ قد يؤدى الى تفاعل غير ملائم بين أفراد المجموعة وقد طور فيدلر لهذا الغرض مقياساً يقيس (التشابه المفترض للمتضادات) حيث يطلب من الفرد فى هذا المقياس أن يصف المشارك الأكثر أو الأقل تفضيلاً للعمل معه (*L.P.C.*) *Least Preferred Co-Worker* والأساس الذى يعتمد عليه هذا المقياس هو الاتجاه نحو العمل بمعنى أن المقياس يحدد العضو المشارك الأقل تفضيلاً للعمل معه لإنجاز المهمة ومن أهم ما أظهرته النتائج ما يلى :

- إن القائد الذى يوجه أفراد مجموعته نحو العمل لابد له من أن يحافظ على حد معين من العلاقة الودية معهم .
- إن القائد الذى يعزز الاتجاه نحو العمل يجب أن يكون مقبولاً من أفراد مجموعته حتى يصبح فعالاً .
- بالنسبة للنتائج التى تتعلق بالأسلوب القيادى فقد أشار فيدلر الى أسلوبين :
الأسلوب الأول : يتميز بالاتجاه الذى يهتم بالعمل .
الأسلوب الثانى : يتميز بالاتجاه الذى يهتم بالأفراد وبتعزيز العلاقات معهم .

٥/٢/١/٢/٥ قام جروس وهيروت *Gross and Herrott* (٦٢) سنة ١٩٦٥ بدراسة العوامل الشخصية وعلاقتها بكفاءة المديرين على عدد كبير من مديري المدارس الابتدائية بالولايات المتحدة الأمريكية وقد انتهت الدراسة فيما يتعلق بموضوع البحث إلى :

- ليس هناك أثر للجنس (ذكر أو أنثى) على جهود المديرين فى رفع أداء أعضاء هيئة التدريس فى المدرسة .
- أن المديرين الأكبر سناً يكونون أقل قدرة على أداء واجبات المدير التنفيذية والقيادية والمهنية .
- كلما قل عمر المدير عند تولية وظيفته لأول مرة كلما كان أقدر على قيامه بواجباته المهنية .
- لا توجد علاقة بين عدد المقررات التى درسها المدير فى مرحلة البكالوريوس وبين نجاحه فى عمله .
- لا توجد علاقة بين عدد المقررات التى درسها المدير فى مرحلة الدراسات العليا وبين نجاحه فى عمله .
- توجد علاقة سلبية بين مجموع المقررات التى درسها المدير عن الإدارة التعليمية وبين ممارسته لواجباته بأنواعها المختلفة وأن المديرين الذين لم يعدوا فى مجال الإدارة التعليمية كانوا يظهرون أداء أفضل لواجباتهم المهنية .
- لا توجد علاقة بين عدد سنوات الخبرة التى قضاها المدير فى التدريس وبين نجاحه وذلك عند استخدام معالجة إحصائية بسيطة لانتيج عزل العوامل الأخرى المؤثرة .

٦/٢/١/٢/٥ قام جون كامبل وآخرون *John Campbell and Other* (٦٢)
سنة ١٩٧٠ بدراسة المنحنى الموقفى فى القيادة وحاولت عزل خواص معينة للموقف تكون ذات علاقة بالسلوك والإنجاز القيادى وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الخواص هى :

- الخصائص البنائية للمنظمة (الحجم ، البناء الهرمى والتكوين) .
- المناخ التنظيمى (الانفتاح ، المشاركة ، جو العمل الجماعى) .
- خصائص الدور (مركز القوة ، نوع وصعوبة العمل ، الإجراءات والقواعد) .
- خصائص المرؤوسين (المعرفة ، الخبرة ، التسامح ، المسئولية ، القوة) .

وقد انتهت الدراسة إلى أن هناك شعوراً من الجميع بالحاجة إلى مزيد من البحث حيث أن البحوث الأمبيريقية غير كافية فى هذا المجال .

٧/٢/١/٢/٥ قام ستوجديل (٨٧) سنة ١٩٧٤ بدراسة مسحية لنتائج أهم الدراسات القيادية التى استهدفت الوقوف على المقومات والعناصر القيادية للقائد الإدارى وهى كما يلى :

- **البنيان الجسمي :** أسفرت نتائج (٥) دراسات عن وجود ارتباط بين البنيان الجسمي السليم وبين القيادة ، أسفرت نتائج دراستين عن عدم وجود ارتباط بين البنيان الجسمي وبين القيادة .
- **الصحة :** أسفرت (٤) دراسات عن تميز صحة القادة عن صحة غير القادة ، أسفرت نتائج دراستين عن أن الحالة الصحية للقادة ليست عنصر مميز لهم عن غيرهم .
- **ممارسة الرياضة :** أسفرت نتائج (٧) عن تميز القادة الرياضيين عن غيرهم من القادة .
- **الطاقة والنشاط :** أسفرت نتائج (٥) دراسات عن تميز القادة بالطاقة والنشاط عن غير القادة ، أسفرت نتائج (٤) دراسات عن ارتباط هذا العنصر بالقيادة يختلف من موقف لآخر .
- **الذكاء :** وجود (٢٣) دراسة أسفرت نتائجها عن أن القادة أكثر ذكاء من أفراد جماعتهم ، وجود (٥) دراسات أسفرت نتائجها عن وجود اختلاف بين القادة وجماعتهم بالذكاء ، أسفرت نتائج (٥) دراسات عن وجود ارتباط سلبي بين الذكاء وبين القيادة .
- **المعرفة والخبرة :** أسفرت نتائج (١١) دراسة عن وجود ارتباط ايجابي بين المعرفة والخبرة وبين القيادة .
- **البصيرة وبعد النظر وحسن الإدراك :** وجود (٦) دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين اليقظة والتنبيه للظروف البيئية والموقفية وبين القيادة ، وجود (٥) دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين القدرة على تقويم المواقف ، وجود دراستين أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين البصيرة الذاتية وحسن فهم المرء لنفسه بين القيادة ، وجود (٥) دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين البصيرة الاجتماعية وبين القيادة ، وجود (٧) دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين حسن تفهم المواقف والأحاسيس والمشاعر وبين القيادة .
- **الابداع والابتكار :** وجود (٧) دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابي بين الابداع والابتكار وبين القيادة .
- **القدرة على التكيف :** أسفرت نتائج (١٠) دراسات عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر وبين القيادة .
- **الانبطاح.عدم الانطواء :** أسفرت (٥) دراسات عن وجود ارتباط ايجابي بين الانبطاح وبين القيادة ، أسفرت نتائج دراستين عن وجود ارتباط بين الانطواء وبين

القيادة ، أسفرت نتائج (٤) دراسات عن عدم وجود ارتباط بين الانبساط أو الانطواء وبين القيادة .

- الرغبة فى الاستعلاء - التسلط والتسيد على الآخرين : أسفرت نتائج (٤٢)

دراسة عن وجود ارتباط إيجابى بين السيادة وحب السيطرة والاستعلاء وبين القيادة ، أسفرت نتائج (٤) دراسات عن عدم وجود ارتباط بين هذا العنصر والقيادة، أسفرت نتائج دراستين عن وجود ارتباط سلبى بين هذا العنصر وبين القيادة .

- الدافع على تحمل المسؤولية والثبات والمثابرة والاهتمام بالعمل والطموح : وجود (١٧)

دراسة أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة ، أسفرت نتائج (١٢) دراسة عن وجود ارتباط إيجابى بين الثبات والمثابرة فى مواجهة العقاب وبين القيادة ، أسفرت نتائج (١٩) دراسة عن وجود ارتباط إيجابى بين الاهتمام بالعمل والرغبة فى التنفيذ والتطبيق وبين القيادة ، أسفرت نتائج (٢٨) دراسة عن وجود ارتباط إيجابى بين الطموح والرغبة فى التفوق وبين القيادة.

- الشعور بالمسؤولية لتحقيق الهدف : وجود (٢٣) دراسة أسفرت نتائجها عن وجود

ارتباط إيجابى بين الشعور بالمسؤولية لتحقيق الهدف وبين القيادة .

- الثقة فى النفس : وجود (٤٥) دراسة أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين

الثقة فى النفس والقيادة .

- الاتزان العاطفى والسيطرة على المشاعر : وجود (١١) دراسة أسفرت نتائجها عن

وجود ارتباط إيجابى بين الاتزان العاطفى وبين القيادة ، وجود (٥) دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين الانفعال وعدم السيطرة على المشاعر وبين القيادة ، وجود (٣) دراسات أسفرت نتائجها عن عدم ارتباط إيجابى أو سلبى بين هذا المنصب وبين القيادة .

- المركز الاجتماعى والاقتصادى : وجود (٣٤) دراسة أسفرت نتائجها عن وجود

ارتباط إيجابى بين المركز الاجتماعى والاقتصادى وبين القيادة ، وجود دراستين أسفرت نتائجهما عن عدم وجود ارتباط بين هذا العنصر وبين القيادة .

- المشاركة الاجتماعية والميل للتغيير واتساع مجال التحرك الوظيفى الاجتماعى :

أسفرت نتائج (٢٩) دراسة عن وجود ارتباط إيجابى بين المشاركة الاجتماعية وبين القيادة ، وجود (١١) دراسة أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين الانتقالات الوظيفية والاجتماعية .

- الأنشطة الرياضية والاجتماعية : أسفرت نتائج (٦) دراسات عن أن القادة كانوا أكثر اقبالاً ومشاركة فى المباريات والأنشطة الرياضية عن غير القادة ، أسفرت نتائج (٩) دراسات عن أن القادة كانوا أكثر نشاطاً وحيوية عن غير القادة ، أسفرت نتائج (٣) دراسات عن أن القادة كانوا أكثر جرأة واقداماً عن غير القادة .
- القدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية : وجود (٤٩) دراسة أسفرت نتائجها جميعاً عن وجود ارتباط إيجابى بين القدرة على تكوين علاقات اجتماعية وبين القيادة .
- التعاون : وجود (١١) دراسة أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين التعاون وبين لقيادة ، وجود (٨) دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين القيادة وبين العمل من أجل الجماعة والإحساس بالمسؤولية المشتركة .

٨/٢/١/٢/٥ قامت " اليزابيث وودنمان Elizabeth Woodman (٧٥ : ٥٥) سنة ١٩٨٠ بتحليل القيادات الطلابية باتحادات الكليات الرياضية وقد أجريت الدراسة على (٩٠) عضو من الاتحادات بالكليات الرياضية من سنة ١٩٧١ حتى ١٩٨٠ ، واستخدمت المنهج الوصفى عن طريق الاستفتاء الذى ينصب على وصف السلوك القيادى ، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية :

- تميزت القيادة من هذه الفترة بالنضج المهنى وتحمل المسؤولية .
- ساهم تقارب العمر الزمنى لقادة ومديرى الاتحادات الطلابية النسائية فى الحفاظ على روابط وأواصر الاتحادات فى السبعينات فى الفترة من ١٩٧١ حتى ١٩٨٠ .
- توجد (٤٧) قائدة بنسبة (٥٢٪) من الحاصلات على درجة الدكتوراه .
- إن تنوع مهام الاتحادات وتوافر الخبرة من أسباب فعالية هذه الاتحادات الرياضية .

٩/٢/١/٢/٥ قام لوبيز Lopes (٦٢) سنة ١٩٨١ بدراسة بهدف التعرف على آراء المديرين عن أنفسهم وآراء المدرسين عنهم وذلك بشأن نمط القيادة الذى يتبعونه وأثر الخبرة على هذا النمط وقد أجريت الدراسة على مديرى أربعة مدارس ابتدائية بولاية كاليفورنيا ومستخدماً مقياس هنسى بلانشارد Hansey Blancherd وقد توصل الباحث فى نهاية الدراسة إلى أن آراء المديرين عن أنفسهم قد اختلفت عن آراء المدرسين عنهم وأن عدد سنوات الخبرة فى الوظيفة كانت أهم العوامل فى التنبؤ بسلوك المديرين الصحيح .

٢/٢/٥ دراسات وبحوث تناولت القيادة فى المجال الرياضى :

١/٢/٢/٥ دراسات وبحوث عربية :

١/١/٢/٢/٥ قامت إيزيس سامى جرجس (١٢) سنة ١٩٧٦ بدراسة عنوانها " دراسة السلوك

القيادى لمدرسات التربية الرياضية للمرحلة الإعدادية " وهدفت الدراسة إلى :

- دراسة سلوك المدرسات القيادى من وجهة نظر الناظرين والموجهات .
- دراسة سلوك المدرسات القيادى من وجهة النظر الذاتية لهن .
- دراسة سلوك المدرسات القيادى من وجهة نظر التلميذات الممتازات والمتوسطات والضعيفات .
- اختارت الباحثة (١٩) مدرسة من مدرسات التربية الرياضية كما اختارت (١١٥٨) طالبة كعينة للبحث .

استخدمت الباحثة الاستبيان الوصفى للسلوك القيادى (L. B. D. Q) وهذا الاستبيان

يقيس بعدين للسلوك القيادى هما : المبادرة بالعمل ، التقدير وكانت أهم نتائج هذه الدراسة :

- يختلف السلوك القيادى للفرد حسب اختلاف الأفراد الذين يستقبلونه .
- يختلف السلوك القيادى للفرد حسب طبيعة العلاقة بين القائد وتابعيه .
- يختلف السلوك القيادى للفرد حسب وجهة نظر القائد فى سلوكه مع تابعيه .

٢/١/٢/٢/٥ قامت إلين وديع فرج (١٠) سنة ١٩٨١ بدراسة عنوانها " دراسة السلوك

القيادى لأعضاء هيئة التدريس بقسم الألعاب بكلية التربية الرياضية للبنات بالأسكندرية " وهدفت

الدراسة إلى دراسة السلوك القيادى لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم الذاتية ودراسة

السلوك القيادى لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر الطالبات .

شملت عينة الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس بقسم الألعاب بالكلية وعددهم (١٦) مدرسة ،

كذلك (٨٠٠) طالبة من طالبات الكلية بواقع (٥٠) طالبة لكل عضو هيئة تدريس واستخدمت

الباحثة مقياس السلوك القيادى الاستبيان الوصفى للسلوك القيادى وهو نفس الاستبيان المستخدم فى

الدراسة السابقة إلا أن الباحثة قامت بصياغة عبارته عن النسخة المعربة وسمى البعد الأول

بالمبادرة والبعد الثانى بالاعتبار وكانت أهم نتائج هذه الدراسة :

- توجد فروق دالة إحصائية بين بعدى الاعتبار والمبادرة وفقاً لوصف المدرسات لأنفسهن .
- يتجه سلوك المدرسات القيادى إلى الناحية الإنسانية وتلبية رغبات وحاجات الطالبات .

٣/١/٢/٢/٥ قام عصام محمد الهلالى (٣٦) سنة ١٩٨٢ بدراسة عنوانها "الصفات الشخصية للقادة كما يقدرها أقران جماعة فريق الناشئين تحت (١٦) سنة " هدف الدراسة إلى استكشاف الصفات القيادية كما يراها أقران جماعة الفريق ولتحقيق هذه الدراسة قام الباحث بما يلى :

- شملت عينة البحث (٢٥) جماعة فريق تشمل (٣٩٦) لاعباً بواقع خمس جماعات لكل نشاط من الألعاب الجماعية التالية : كرة القدم وكرة السلة وكرة اليد والكرة الطائرة والهوكى .

- اعتمد الباحث فى جميع بياناته على استبيان مفتوح قام بإعداده يقوم اللاعب بالإجابة عليه وذلك بسؤاله لتحديد زميله فى الفريق الذى يختاره رئيساً للفريق ثم ذكر الأسباب التى دعتة إلى ذلك كما يوجه إليه سؤالاً آخر يحدد فيه الزميل الذى لايفضل اختياره رئيساً للفريق مع ذكر الأسباب كذلك وقام الباحث بتحليل محتوى الأسباب التى أدت إلى الاختيار والرفض .

كانت أهم نتائج هذه الدراسة أن الصفات المميزة للقائد هى :

- الصفات القيادية الشخصية : القوى الشخصية .
- الإنجاز الرياضى المهارى : مهارات عالية .
- الصفات القيادية (وظائف القيادة) : قادر على تحمل المسؤولية .
- صفات الخبرة الزمنية المميزة : أقدم لاعب .
- صفات قيادية اجتماعية : صبور ومحبوب ومرح .
- صفات خلقية : مؤدب ومحترم .

٤/١/٢/٢/٥ قامت إيديل سعد شنودة (٧) سنة ١٩٨٤ بدراسة عنوانها " العلاقة بين السلوك القيادى والقدرة على التفكير الابتكارى للقائمان بتدريس التمرينات والجمباز والتعبير الحركى بكلية التربية الرياضية بالأسكندرية " ولتحقيق هذه الدراسة قامت الباحثة بما يلى :-

- شملت عينة الدراسة جميع القائمان بتدريس التمرينات والجمباز والتعبير الحركى وكان عددهن (٢٠) مدرسة وكان عدد الطالبات (٢٥) طالبة لكل مدرسة لدراسة سلوك مدرسات القيادى و استخدمت الباحثة الاستبيان الوصفى للسلوك القيادى ، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة ما يلى :

- توجد علاقة إيجابية بين المبادرة وبين القدرة على التفكير الابتكارى .

- توجد علاقة إيجابية بين بعد الاعتبار والقدرة على التفكير الابتكاري .
- توجد علاقة إيجابية بين السلوك القيادي الكلي والتفكير الابتكاري

٥/٢/٢/٥/٥ قام فرج حسين بيومي (٣٩) سنة ١٩٨٤ بدراسة عنوانها " تقنين طريقة تقويم السلوك التدريبي للمدرب الرياضي على البيئة المصرية " واشتملت عينة الدراسة (٨) من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الرياضية للبنين بالأسكندرية وذلك لصياغة بنود طريقة التقويم .

أما عينة التطبيق فقد شملت (١٥) طالباً من طلاب الكلية وكذلك (٥) خريجين كمحكمين و(١٥) مدرباً من مدربي فرق الناشئين لتقويم سلوكهم وقام الباحث باستخدام أسلوب الملاحظة المنتظمة لتسجيل مدى تفاعل بين سلوك اللاعب وبين رد فعل المدرب نحو هذا السلوك في المواقف الطبيعية خلال التدريب والمباراة وهذا الأسلوب مترجم وكانت أهم نتائج هذه الدراسة :

- أنه يمكن استخدام هذه الطريقة وذلك بعد تدريب الملاحظين تدريباً جيداً وبيان الأخطاء التي يحتمل الوقوع فيها ويمكن كذلك استخدامها لملاحظة سلوك المدربين التدريبي بدرجة كبيرة من الثبات والصدق .

٥/٢/٢/٦/١ قامت إيزيس سامي جرجس (١٣) سنة ١٩٨٦ بدراسة بعنوان "السلوك القيادي لمدربي الكرة الطائرة وعلاقتهم بالإنجاز الرياضي للفريق " تم اختيار عينة عمدية شملت جميع مدربي الكرة الطائرة في بطولة الجمهورية للشركات وعددهم (١٢) مدرباً وجميع اللاعبين التابعين لكل مدرب ومجموعهم (١١٩) لاعباً أجاب منهم (١٠٦) لاعبين واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وكانت أداة البحث هي الاستبيان الوصفي للسلوك القيادي الذي قننته إلين وديع فرج ويتناول بعدى السلوك القيادي وأهم ما أظهرته النتائج ما يلي :

- لا توجد فروق دالة بين بعدى السلوك القيادي : التقدير والمبادرة وفقاً لوصف المدربين .
- توجد فروق دالة إحصائية بين بعدى السلوك القيادي وفقاً لوصف اللاعبين لمدربهم .

- توجد فروق دالة إحصائياً بين رأى المدربين فى سلوكهم القيادى وبين رأى اللاعبين بهم .
- توجد فروق دالة إحصائياً بين درجات تقييم كل فريق من اللاعبين لمدربهم على بعد التقدير ولا توجد فروق دالة على بعد المبادرة .
- يوجد ارتباط دال إحصائياً بين السلوك القيادى وبين الإنجاز الرياضى .

٧/١/٢/٢/٥ قام سليم عبد المجيد الجرازى (٢٧) سنة ١٩٨٧ بدراسة عنوانها " التعرف على الأسلوب القيادى لمدرسى بعض الألعاب الجماعية " أجراها على عينة مكونة من (٣٧٥) لاعباً من لاعبي أندية الدرجة الأولى فى المملكة الأردنية الهاشمية فى ألعاب : كرة القدم ، كرة اليد ، كرة السلة ، الكرة الطائرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية ، مستخدماً فى ذلك مقياس الأسلوب القيادى للمدربين الذى قام الباحث بتصميمه وأهم ما أظهرته النتائج ما يلى :

- توجد فروق دالة إحصائياً بين مدربي الألعاب الجماعية موضوع الدراسة فى الأسلوب القيادى المهتم بالأداء والأسلوب المهتم بالعلاقات الذى يجمع الاهتمام بين الأداء والعلاقات معاً ولصالح الأسلوب الأخير .
- يتميز أغلب مدربي الألعاب الجماعية موضوع الدراسة بأنهم يعطون اهتماماً مناسباً للأسلوب القيادى المهتم بالأداء والأسلوب القيادى المهتم بالعلاقات والأسلوب القيادى الذى يجمع بين العلاقات والأداء معاً .
- يعد مدربو كرة اليد أفضل المدربين بالمقارنة بمدربي الألعاب الجماعية الأخرى إذ يعطون اهتماماً متميزاً للأسلوب القيادى المهتم بالأداء والعلاقات معاً .

- ٨/١/٢/٢/٥ قام محمود يحيى سعد (٤٤ : ٢٣٤ - ٢٣٦) سنة ١٩٨٨ ، بدراسة تهدف إلى :
- التعرف على الأسلوب القيادى لمدربي فرق كرة السلة (الأسلوب المركز حول الأداء والأسلوب المركز حول العلاقات) .
 - المقارنة بين نتائج الأساليب القيادية للمدربين .

ولقد أوضح الباحث أن الأسلوب المهتم بالأداء يعنى أسلوب المدرب (القائد) المهتم بالأداء أكثر من اهتمامه باللاعبين أما الأسلوب المهتم بالعلاقات فهو يشير إلى أسلوب المدرب (القائد) المهتم باللاعبين أكثر من اهتمامه بالأداء ولقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (٦٠) لاعباً

من بين لاعبي الدرجة الأولى لكرة السلة بجمهورية مصر العربية وذلك خلال اشتراكهم في مسابقة الدوري العام للموسم الرياضى ١٩٨٦ ، ١٩٨٧ ولقد تم تصنيف الفرق وفقاً لترتيبها في مجموعتي المسابقة واختار الباحث الفرق الأربعة الأولى من المجموعة (أ) وكذلك من المجموعة (ب) كما اختار الأربعة فرق الأخيرة في الترتيب في كل من المجموعتين ومن ثم أصبحت عينة الدراسة تشمل (٤) مجموعات ويمثل كل مجموعة منها أربعة فرق وبذلك يكون مجموع الفرق (١٦) كما تم اختيار عينة اللاعبين من الأندية التي تنتمي إليها تلك الفرق وبواقع (١٠) لاعبين من كل فريق واستخدم الباحث مقياس الأسلوب القيادي للمدربين لوليم ريدن William Reddin حيث يتكون المقياس من ثلاثة أبعاد وهي :

- بعد القائد المهتم بأداء اللاعبين .
- بعد القائد المهتم بالعلاقات بين اللاعبين .
- بعد القائد المهتم بالأداء والعلاقات معاً .

وأهم ما أظهرته النتائج ما يلي :

- جميع مدربي الفرق عينة البحث يولون اهتماماً أكبر للأسلوب القيادي المهتم بالأداء عن الأسلوب المهتم بالعلاقات .
- توجد فروق إحصائية بين أسلوب مدربي الأندية موضوع الدراسة وذلك في الأسلوب القيادي المهتم بالأداء ولصالح الفرق المتقدمة في ترتيب المسابقة وكذلك في العلاقات .
- توجد فروق إحصائية بين أسلوب المدربين عينة الدراسة في الأسلوب القيادي (الأداء العلاقات) لصالح المجموعات المتقدمة في التدريب .
- أن هناك تأثير إيجابي لكل من الأسلوب القيادي المهتم بالأداء والأسلوب المهتم بالعلاقات إلا أن الأسلوب القيادي المهتم بالبعدين معاً (الأداء و العلاقات) كان الأسلوب الأفضل في نتائجه .

٩/١/٢/٢/٥ قام مصطفى كامل أبو زيد (٦٦) سنة ١٩٩٠ بدراسة عنوانها " العوامل المرتبطة بالسلوك القيادي في المجال الرياضى على عينة بلغ عددها (٢١٨) لاعباً ممن يمثلون الفرق الرياضية المشتركة في مسابقات الدوري العام بمستوياته الثلاث : الممتاز ، الدرجة الأولى، الدرجة الثانية لموسمى ١٩٨٨/١٩٨٧ ، ١٩٨٨/١٩٨٩ في الألعاب الجماعية الخمس (٥٦) لاعباً ، الهوكي (٤٨) لاعباً ، كرة السلة (٤٠) لاعباً ، الكرة الطائرة (٣٩) لاعباً ، كرة

اليد (٣٥) لاعباً تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية ، كما استخدم الباحث فى جمع البيانات مقياس للسلوك القيادى لمدرّبى الأنشطة الرياضية الجماعية التى قام بتصميمه ، وذلك إلى جانب عدد من المقاييس المرتبطة بمتغيرات دراسته وأهم ما أظهرته النتائج ما يلى :

- السلوك القيادى لمدرّبى الأنشطة الرياضية الجماعية بجمهورية مصر العربية هو سلوك متعدد الأبعاد .

- تتحدد طبيعة ونوعية السلوك القيادى لمدرّبى الأنشطة الرياضية الجماعية بوجه عام من خلال ستة عوامل مرتبطة وهى :
- المهام الوظيفية للمدرّب .
 - مقدار ما يتسم به اللاعبون من حساسية وتوتر عصبى .
 - النمط القيادى للمدرّب .
 - مقدار ما يتسم به اللاعبون من دافعية للإنجاز الرياضى
 - مقدار ما يتسم به اللاعبون من صلابة العود أو قوة الشكيمة .
 - مقدار ما يتسم به اللاعبون من سمات السيطرة .
 - يتأثر السلوك القيادى لمدرّبى الأنشطة الرياضية الجماعية تأثراً ضئيلاً ببعض سمات شخصية اللاعبين .
 - يفتقر السلوك القيادى لمدرّبى الأنشطة الرياضية الجماعية بوجه عام إلى الفعالية فى التأثير الإيجابى على الدافعية الرياضية للاعبين .

٢/٢/٢/٥ دراسات وبحوث أجنبية :

١/٢/٢/٢/٥ بحث قام به انسينونج *Inciong* (٨١) سنة ١٩٧٤ بدراسة عينة البحث من مدرّبى ولاعبى كرة السلة فى المدارس الثانوية بلغ عددهم (٦٠) مدرّباً ، (٥٣٥) لاعباً ينتمون إلى (٤٣) فريقاً بهدف اختبار نظرية فيدلر الاحتمالية فى المجال الرياضى من خلال دراسة العلاقة بين نمط القيادة الذى يتبعه المدرّب وكفاءة أداء الفريق فى ظل مواقف متعددة ، وقد تم قياس وتحديد النمط القيادى لكل مدرّب من خلال تطبيق مقياس أقل " الزملاء " قبولاً أما بالنسبة للعناصر المحددة لمدى ملائمة الموقف وهى ثلاثة عناصر وفقاً لنظرية فيدلر فقد اكتفى الباحث بقياس العلاقات بين المدرّب واللاعبين واعتمد فى ذلك على استبيان فيدلر ١٩٦٧ لقياس جو الجماعة وللتعرف على طبيعة العلاقات الإنسانية التى تربط القائد بأعضاء الجماعة .

ويتولى الإجابة على هذا الاستبيان المدرب أيضاً من خلال (١٠) فقرات تصف جو الفريق الرياضى وتحتوى كل فقرة على روح من الصفات المتقابلة يفصل بينهما مقياس ذو ثمانى درجات ، ويتم الإجابة على هذا الاستبيان وتحسب الدرجات بنفس طريقة مقياس (L.P.C.) .

ومن ناحية أخرى فقد اعتمد الباحث على سجل كل فريق فى الفوز أو الخسارة وتم حساب نسبة عدد مرات الفوز فى المباريات إلى إجمالى عدد المباريات ، واعتبرت هذه النسبة معياراً لفعالية الأداء الرياضى للفريق ، كما تم تصنيف درجات المدربين على استبيان جو الجماعة إلى ثلاثة مستويات متميزة ، تمثل ثلاثة مواقف تتباين فيما بينهم فى درجة الموائمة وتتراوح بين الملائمة الشديدة (أعلى درجات على استبيان جو الجماعة) والملائمة المتوسطة (الدرجات المتوسطة على استبيان جو الجماعة) وعدم الملائمة الشديدة (أقل درجات على استبيان جو الجماعة) .

ووفقاً لنظرية فيدلر إفترض الباحث أن درجات مقياس أقل الزملاء قبولاً ، سوف ترتبط طردياً مع فعالية أداء الفريق مقاسة بنسبة عدد مرات الفوز فى الموقف الذى يتميز بدرجة معتدلة من الملائمة كما أن درجات مقياس (L.P.C.) سوف ترتبط عكسياً مع فعالية أداء الفريق فى كل من الموقف المرتفع الملائمة والموقف المنخفض الملائمة وقد أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط قد جاءت فى الاتجاه المفترض (موجبة مع الموقف معتدل الملائمة وسالبة مع كل من الموقفين) (مرتفع الملائمة ومنخفض الملائمة) إلا أن معاملات الارتباط هذه لم يكن لها دلالة إحصائية وخلص أنسيونج إلى أن نمط القيادة لا يرتبط بنجاح الفريق المقاس بنسبة الفوز فى المباريات .

٢/٢/٢/٢/٥ قام دانيلسون Danielson (٦٦ : ٩٩ ، ١٠٠) سنة ١٩٧٧ بدراسة العلاقات بين نمط القيادة الذى يتبعه المدرب ، وكفاءة أداء الفريق فى ظل مواقف متعددة على عينة من مربى ولاعبى الهوكى بالمدارس الثانوية ، بلغ عددهم (٤٠) مدرباً ، (٥٠٦) لاعباً بهدف اختبار نظرية فيدلر الاحتمالية فى المجال الرياضى وقد تم قياس وتحديد النمط القيادى لكل مدرب بواسطة مقياس أقل الزملاء قبولاً .

أما بالنسبة للعناصر المحددة لمدى ملائمة الموقف فقد قام الباحث بقياس وتحديد اثنين من هذه العناصر ، فاستخدم استبيان فيدلر لقياس جو الجماعة (لدراسة طبيعة العلاقات بين المدرب

واللاعبين) كما استخدم مقياس الاتجاه نحو الهدف (قائمة البيئة التعليمية) الذى وضعه أندرسون لقياس هيكل المهمة ومدى وضوح الأهداف المطلوب تحقيقها ولم يجرى قياس لقوة المركز ولكن افترض الباحث أنها مرتفعة بالنسبة لجميع المدربين .

ومن ناحية أخرى فقد اعتمد الباحث على سجل كل فريق فى الفوز نسبة عدد مرات الفوز الى اجمالى عدد المباريات باعتباره معياراً لفعالية الأداء واعتماداً على درجات كل من مقياس جو الجماعة ومقياس الاتجاه نحو الهدف تم وضع أربعة مستويات متميزة فى درجات هذين المقياسين تمثل أربعة مواقف تتراوح فيها درجة الملائمة بين الملائمة التالية (أعلى درجات على المقياسين) والملائمة المنخفضة (أقل درجات على المقياسين) وبينهما مستويين أوسطين يمثلان موقفين يتميزا بدرجة معتدلة من الملائمة .

ووفقاً لنظرية فيدلر، افترض دانيلسون أن الارتباط بين درجات المدربين على مقياس (L.P.C.) ونسبة الفوز فى المباريات سيكون ارتباطاً سالباً (علاقة عكسية) فى كل من المواقف عالية الملائمة والمواقف منخفضة الملائمة أما فى المواقف ذات الدرجة المعتدلة من الملائمة فإن الارتباط بين هذين المتغيرين سيكون موجباً (علاقة طردية) .

وقد أظهرت النتائج وجود ارتباط موجب دال إحصائياً بين درجات المدربين على مقياس أقل الزملاء قبولاً ونسبة الفوز فى المباريات فى المواقف الأربعة أى أنه كلما كان المدرب من النوع الاجتماعى العاطفى الذى يهتم بالعلاقات الإنسانية بينه وبين لاعبيه كلما زادت فرصة الفريق فى النجاح وقد استخلص دانيلسون أن القيادة فى رياضة الهوكى تكون أكثر فاعلية عندما يوجه القائد اهتمامه للعلاقات الشخصية أكثر مما يوجهها إلى إنجاز المهام بغض النظر عن اختلاف الموقف أو مدى ملاءمته .

٣/٢/٢/٢/٥ قام جرين Green (٢٧ : ٥٠) سنة ١٩٨٠ بدراسة عنوانها " العلاقة بين أسلوب القيادة ومتغيرات الأداء ومفهوم الذات المتحدد للقدرة " اختار الباحث عينة الدراسة من أعضاء منتخب (SHS) لكرة السلة بالمنطقة الشمالية لولاية كلورادو (ذكور واثاث) وقد بلغت العينة (١٤٦) لاعباً ولاعبة واستخدم الباحث لقياس الفلسفة الإدارية (الجزء المعدل) ومقياس مفهوم الذات للقدرة الرياضية إلى جانب مجموعة من الأسئلة التى تقيس المتغيرات الأخرى وكانت أهم نتائج هذه الدراسة :

- أساليب القيادة التى يتبعها المدربون ترتبط بعلاقة معنوية مع مفهوم الذات للقدرة الرياضية .
- ترتبط أساليب القيادة - القيادة الأوتقراطية ، الديمقراطية والموقف الخاص - بمفهوم الذات للقدرة الرياضية وذلك على شكل هرمى ، أى أن :
- أدنى درجات مفهوم الذات للقدرة الرياضية تكون مع القيادة الأوتقراطية .
- الدرجة المتوسطة لمفهوم الذات للقدرة الرياضية تكون مع القيادة الديمقراطية .
- أعلى درجات مفهوم الذات للقدرة الرياضية تكون مع القيادة أثناء الموقف الخاص .
- حالة اللاعبين كمبتدئين أو غير مبتدئين تربطك بعلاقة معنوية مع مفهوم الذات للقدرة الرياضية .

٥/٢/٢/٢/٤ قام ويلر كارل *Weiller Karel* (٢٧ : ٥١) سنة ١٩٨٠ بدراسة عنوانها "التعرف على وظائف القيادة والقادة لمنتخب الكليات للكرة الناعمة " وتكونت عينة البحث من (١٨) لاعباً بما فيهم مدرب الفريق واعتمد الباحث على مقياس التعرف على الوظائف القيادية من خلال اللاعبين تلك الوظائف التى يفضل وجودها من وجهة نظرهم كذلك من وجهة نظر المدرب وأهم نتائج هذه الدراسة :

- اختار اللاعبون الوظائف التى تتميز بكثرة الاتصال
- اختار المدرب الوظائف التى تتميز بكثرة العمل أو الاهتمام بالعمل .

٥/٢/٢/٢/٥ قامت جوديث يونج *Judith Young* (٢٧ : ٥١ - ٥٣) سنة ١٩٨١ بدراسة عنوانها " العلاقة بين خصائص القائد وأداء الفريق لمدرسى ومدربات كرة السلة " شملت عينة البحث (٦٤) مدرباً ، (٢٥) مدربة كما شملت أيضاً (١١) لاعباً لكل فريق يقوده مدرب من هؤلاء المدربين واستخدم الباحث مقياس المشارك الأقل تفضيلاً للعمل معه وهو مقياس فيدلر كما استخدم استبيان وصف السلوك القيادى ويقيس هذا الاستبيان أربعة أبعاد هى :

- التقدير .
- المبادرة .
- الاهتمام بالإنتاج .
- الحساسية والوعى الاجتماعى .

كما اعتمد الباحث على السجلات الرسمية بالنسبة لنتائج الفرق مستخدماً النسب المئوية واستخدم أيضاً بيانات وصفية عن المدربين واللاعبين وطبق استبيان وصف السلوك القيادي على اللاعبين لوصف سلوك المدربين القيادي وطبق مقياس المشارك الأقل تفضيلاً للعمل معه على المدربين وذلك كون الشخصية تعتبر عاملاً معبراً عن القيادة وأخذت معايير نجاح الفريق من خلال نتائج الفرق في موسم المنافسات ومن خلال نشاط الفريق وجمعت البيانات الوصفية عن المدربين واللاعبين وكانت أهم نتائج هذه الدراسة :

- يرتبط نجاح الفريق بسلوك القائد في اهتمامه بالبنية المحركة للفريق (المبادرة) واهتمامه بالإنتاج وإيمانه بالفوز والعدوانية (الخشونة أو الرجولة) واللياقة .
- إن المدربات أكثر مبادرة من المدربين ويؤكدن قليلاً على الاهتمام بالإنتاج في سلوكهن ويؤمن بأهمية الروح الرياضية أكثر من المدربين .
- يظهر المدربون اهتماماً أكثر بالعلاقات مع اللاعبين عن المدربات ويؤكدون على الاهتمام بالإنتاج كثيراً في سلوكهم كما أنهم يؤمنون بالفوز والعدوانية (الرجولة) واللياقة أكثر من المدربات (بدرجة أكبر من المدربات).
- الأسلوب القيادي لا يرتبط بالسلوك القيادي ومعتقدات القائد .

٦/٢/٢/٢/٥ قام لويس بيتي *Lewis Bettye* (٨٤) سنة ١٩٨٢ بدراسة فلسفية عن القيادة في مجال الأنشطة الرياضية بهدف التعرف على الأهمية المتوقعة لقيادة كليات الدراسات العليا (نظام السنتين) ومقارنة الوضع الراهن والمتوقع لأهمية أدوار القيادة وقد أجريت الدراسة على (٥٥) من الرجال وواحدة من الإناث من المستجدين بالإقليم الجنوبي الغربي بالولايات المتحدة وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان كأداء لجميع البيانات ، وقد أسفرت النتائج عن أن أهم أدوار القائد تتبلور في :

- إنجاز السياسات التنظيمية ووضع القرار .
- التخطيط وعمل الميزانية .
- تأسيس الأهداف التنظيمية وتنمية العلاقات الإيجابية .
- إعداد برامج تنمية لمواجهة احتياجات الجماعة .
- رسم السياسات لتشغيل المؤسسة .

٣/٥/٢ تعليق على الدراسات والبحوث المرتبطة :

من دراسة وتحليل الباحث للدراسات والبحوث السابقة التى تناولت موضوع القيادة سواء فى المجال التربوى أو الرياضى وعلى الرغم من توافر الإمكانيات المادية والبشرية عند دراسة موضوع القيادة والتى تمثلت فى قيام فرق بحثية كاملة تتكون من العديد من العلماء تتولى الإشراف على برامج موجهة لدراسة موضوع القيادة كما فى دراسات جامعة أوهايو (٢٧ : ٣٧ ، ٣٨) سنة ١٩٤١ والتى تضمنت دراستين هدفنا إلى وصف سلوك القائد ودراسات جامعة ميتشجان (٨) فى أواخر الأربعينات والتى اهتمت بدراسة الأنماط القيادية فى المنظمات والهيئات الرسمية إلا أن هذه الدراسات لم تستطع الإحاطة بكل متغيرات القيادة وجوانبها المتعددة ولم يصل الباحثون حتى الآن إلى القول القاطع فى تلك الظاهرة المحيرة .

ويتضح من عرض الدراسات والبحوث السابقة أنها قد تناولت موضوع القيادة بالدراسة والبحث ومنها دراسة حامد عبد العزيز الفقى (١٩) سنة ١٩٧٤ للتعرف على المواقف القيادية والعلاقات الإنسانية بين مجتمع المدرسين ونظار المدارس ومنها ما قامت على إيضاح الجانب الفلسفى لعملية القيادة من خلال مقارنة الوضع الراهن للقيادة فى مجال الأنشطة الرياضية بما هو متوقع لها كما جاءت به دراسة لويس بيتى (٨٤) سنة ١٩٨٢ .

لقد كان فى عرض الدراسات السابقة للقيادة سواء فى المجال التربوى وهو مجال وثيق الصلة بالمجال التخصصى للبحث أو فى المجال الرياضى عظيم الفائدة فى توجيه الباحث نحو اختيار موضوع البحث " الخصائص البدنية والمهارية للقيادات الطبيعية فى المدارس الثانوية " كما كان لها أكبر الأثر فى توجيه هذا البحث .

وقد انتفتت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات والبحوث السابقة فى عدد من الأهداف ، العينات ، المنهج ويمكن توضيح ذلك على النحو التالى :-

- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من نجيب الفونس خزام (٧٠) سنة ١٩٧٨ ، اليزابيث وودنمان (٧٥ : ٥٥) سنة ١٩٨٠ ، جوديث يونج (٢٧ : ٥١ - ٥٣)

سنة ١٩٨١ ، عصام محمد الهلالي (٣٦) سنة ١٩٨٢ فى كونها تهدف إلى دراسة خصائص القائد .

- اتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من محمد أحمد غالى (٥٠) سنة ١٩٥٩ ، انسيونج (٨١) سنة ١٩٧٤ ، ايزيس سامى جرجس (١٢) سنة ١٩٧٦ ، نجيب الفونس خزام ، حسن محمد حسان وعبد العاطى الصياد (٢١ : ٩٧ - ١٥٢) سنة ١٩٨٦ فى كونها تمت على عينات من تلاميذ كل من المدرسة الإعدادية والمدرسة الثانوية .

- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من حامد عبد العزيز الفقى ، نجيب الفونس خزام ، اليزابيث وودنمان ، لويس بيتى حيث استخدمت المنهج الوصفى .

ومن ناحية أخرى فقد تميزت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات والبحوث السابقة فى كل من المجال التربوى والمجال الرياضى فى جانبين يمكن إيجازهما كما يلى :

- تفرد الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات والبحوث العربية والأجنبية فى كل من المجال التربوى والمجال الرياضى بدراسة خصائص اللياقة البدنية والنمط الجسمى والأداء المهارى لتلاميذ مرحلة التعليم الثانوى العام .

- تساهم الدراسة فى تقديم حل علمى لطرق وأساليب اختيار القادة من التلاميذ بالمدارس المصرية .