

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



سنة أولى ليسانس

محاضرات علم الاجتماع الرياضي

السنة الجامعية: 2026/2025

محتوى المقياس

المحاضرة الأولى: مدخل الى علم الاجتماع الرياضي	ص 03
المحاضرة الثانية: التنشئة الاجتماعية والرياضة	ص 05
المحاضرة الثالثة: التفاعلات الاجتماعية في الرياضة	ص 09
المحاضرة الرابعة: القيادة الرياضية	ص 12
المحاضرة الخامسة: الاتصال الرياضي	ص 32
المحاضرة السادسة: تماسك الفريق الرياضي	ص 37

المحاضرة الأولى: مدخل الى علم الاجتماع الرياضي

1- ماهية علم الاجتماع الرياضي:

علم الاجتماع الرياضي فرع من فروع علم الاجتماع العام، يهتم بالدراسة العلمية لسلوك الأفراد أثناء ممارستهم للأنشطة الرياضية المختلفة، والرياضة كمظهر من مظاهر السلوك الاج للمجتمع، ولذلك فان علم الاجتماع الرياضي يقوم بدراسة الرياضة كظاهرة اج وعلاقتها بالنظام الاج والسياسي والاقتصادي والبناء الاج للمجتمع أي معرف العلاقة المتبادلة بين الرياضة وباقي الظواهر الاج الأخرى.

وقد عرف على أنه العلم الذي يدرس طبيعة وأسباب ونتائج العلاقات الاجتماعية التي تقع بين أعضاء الفرق والجماعات الرياضية، أو أنها العلم الذي يدرس التحليل البنيوي والوظيفي للفرق والجماعات الرياضية كفرق كرة القدم، كرة السلة، الكرة الطائرة ومعاهد وكليات ومديريات التربية الرياضية.

لقد تأخر البحث في ميدان علم الاجتماع الرياضي إلى غاية النصف الثاني من القرن العشرين، حيث كانت إلى الإسهامات الهامة التي نبتت الى ظهور علم الاجتماع الرياضي كانت دراسة **كويل Cowell** التي نشرها عام 1960 والتي أظهرت التفسير العلمي للرياضة كظاهرة اجتماعية، كما أظهر " كنيون " و " لوي " عام 1965 الحاجة إلى وجود علم مستقل للدراسة العلمية للرياضة باعتبارها ظاهرة اجتماعية.

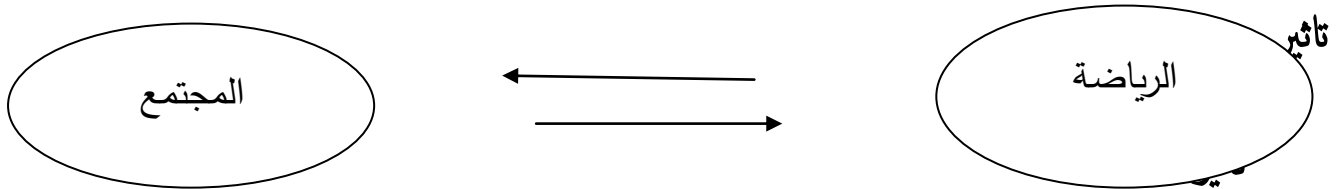
2- أهمية دراسة علم الاجتماع الرياضي: دراسة هذا العلم تمنحنا القدرة على

- فهم المجتمع: نرى قيم المجتمع وتوتراته وعلاقاته السلطوية من خلال الرياضة.
- حل المشكلات: يحل المشكلات (العنف والتمييز) ويقترح حلولاً لها.
- تطوير الرياضة: تزود صناع القرار برؤى عملية لجعل الرياضة أكثر عدلاً وشمولاً.
- تعزيز الدور الإيجابي : تعظيم فوائد الرياضة (كالصحة والتماسك) وتحد من أثارها السلبية (التعصب والاستغلال التجاري المبالغ فيه الذي يحول الرياضة الى مجرد سلعة).

3- عوامل تأخر البحث الاجتماعي في المجال الرياضي:

- توجد عوامل عديدة عملت على تأخير الأبحاث والدراسات الاجتماعية في المجال الرياضي حيث يعزو " **Tut ko** " ذلك الى ما كان سائدا بين المدرسين والمدرين من الرياضي من مدركات مؤداها:
- أن البحث الاجتماعي للرياضة غير مجد ولا يقدم إسهامات تطبيقية للارتقاء بالأداء الرياضي.
 - كما أن المؤهلين من خريجي معاهد التربية الرياضية ليست لديهم القدرة على اجراء الأبحاث الاجتماعية في الرياضة.

- يعتقد الاجتماعي الرياضي "هاري ادواردز Harry Edwards" أن من بين عوامل التأخير أن خريجي التربية البدنية لم يعدوا جيدا بحيث يتحملون مشاق هذه النوعية من البحوث كما أنهم واجهوا تشكيكا من بعض المختصين من العلوم الأخرى حول صعوبة توفير الموضوعية لهذه النوعية من البحوث.
- 4- علاقة الرياضة بالمجتمع علاقة تفاعلية ثنائية الاتجاه



المجتمع بقيمه وسياسته واقتصاده
يشكل الرياضة

الرياضة بقوتها وشعبيتها تؤثر على المجتمع

تأثير المجتمع على الرياضة	تأثير الرياضة على المجتمع
القيم الثقافية كالفردية والانظمة الاقتصادية كالرأسمالية والسياسية تشكل ممارسة الرياضة في مجتمع يعلي من قيمة الفردية والمنافسة الفردية كالمجتمع الأمريكي ليس صدفة ان رياضات مثل كرة السلة والبيسبول فيها النجم الفردي بطل تكون في الصدارة، مجتمعات ثانية تقدر العمل الجماعي نجد مثلا كرة القدم هي الدين الشعبي. الاقتصاد: الرياضة لم تعد هواية أصبحت صناعة بمليارات الدولارات، عقود اللاعبين، حقوق البث، الاعلانات كل هذا شكل جديد للرياضة السياسة: تستخدم الرياضة كأداة قوة ناعمة ودعاية سياسي صريحة حتى تحسن من صورتها أمام العالم.	- غرس القيم : برامج الرياضة للناشئين لا تعلمهم المهارات فقط تعلمهم التعاون، احترام القواعد، الانضباط، تقبل الهزيمة. - تؤثر على الاقتصاد : صناعة ملابس، سياحة، اعلانات مقاولات كلها وظائف واموال تضخ في الاقتصاد. - تثير الوحدة الوطنية أو تزيد الانقسامات: - الصحة:

المحاضرة الثانية: التنشئة الاجتماعية في الرياضة

تمهيد

ان موضوع التنشئة الاجتماعية عن طريق الرياضة يعني الاعتقاد بأن اللعب والألعاب عبارة عن في عنصر مهم من عناصر أساسية في عملية التنشئة الاجتماعية، حيث تعتبر جانباً مهماً أساسياً وجوهرياً في الخبرات الأولية الحياة في الاجتماعية، كما تفترض معظم الأبحاث التي تم إجراؤها على التنشئة الاجتماعية من خلال الرياضة، أن المشاركة في الأنشطة البدنية بمختلف أنواعها ومهاراتها أن تعلم الأطفال مجموعة متنوعة ومتكاملة من المهارات الضرورية للمشاركة الفعالة، من الناحية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية حينما يكبرون.

ما المقصود بدراسة التنشئة الاجتماعية في الرياضة؟ إن مضمون التنشئة الاجتماعية الجوهرية هو بناء الإنسان

الذي يعيش في جماعة ويتفاعل مع مجتمعه ضمن فضاء ثقافي وحضاري يؤمن به ويتمسك بمحتواه ويحافظ على تراثه التاريخي والإشكالية الأساسية التي يطرحها العلماء، هي كيف ننشأ أولادنا؟ بحيث يصبحوا أعضاء صالحين فاعلين قادرين على التكيف مع معطيات المجتمع الذي يعيشون فيه. كما أكد الباحثين أن الأنشطة الرياضية بمختلف أنواعها تكون بمثابة أدوات فعالة بالنسبة لانتقال القيم والسلوكيات، أو بمعنى ثاني أن يكون لها دور هام وفعال في عملية التنشئة الاجتماعية العامة، حيث أن الألعاب تقدم خبرات تعلم بديلة تساهم في تعلم القيم المجتمعية، والتوصل إلى أن قيم معينة تم التركيز والتأكيد عليها أثناء تربية الطفل، وكانت مرتبطة وملتصقة بأنواع معينة من الألعاب، حيث أن التدريب على الإنجاز بالنسبة للألعاب الخاصة بالمهارة البدنية، والتدريب على الطاعة بالنسبة لإستراتيجية اللعب، كما اهتم علماء علم النفس الرياضي وعلم الاجتماع الرياضي بالأبحاث الخاصة بالتنشئة الاجتماعية من خلال الرياضة عن طريق دراسة الآخرين ذو الأهمية العالية في تلك العملية، بالإضافة إلى البناء التنظيمي باعتبارها عناصر عامة وفعالة تشكل نتائج الخبرة الرياضية؛ ولذلك يتوجب توجيه المزيد من الاهتمام إلى البيئة الاجتماعية الرياضية التي من خلالها يحدث العمليات التنافسية.

1- تعريف التنشئة الاجتماعية

هي عملية إعداد الطفل ثم الصبي فاليافع فالراشد للاندماج في أنساق المجتمع والتوافق مع المعايير والقيم السائدة للمجتمع والاتجاهات الخاصة للأسرة التي ولد فيها، وترتبط التنشئة الاجتماعية بأبعاد التنظيم السيكولوجي للفرد من خلال التطبيع الاجتماعي.

2 - خصائص التنشئة الاجتماعية

عملية **تعلم اجتماعي** يتعلم الفرد من خلالها التقاليد والقيم والأدوار والمعايير والثقافة بشكل عام من خلال التفاعل الاجتماعي

عملية **تحول اجتماعي** يتحول الفرد من طفل عضوي إلى إنسان اجتماعي (بيولوجي) ثم إلى إنسان اجتماعي يقوم بدوره الاجتماعي.

عملية **فردية اجتماعية** خاصة بالفرد يتفاعل بها ضمن الجماعة.

عملية **مستمرة** تبدأ منذ ولادة الإنسان وال تنتهي إلا بموته.

عملية **خاصة ومحددة** حيث ليس من مقدور أي فرد أن يستوعب كل ثقافة المجتمع.

3 - التنشئة الاجتماعية في المجال الرياضي

إن الهدف من دراسة التنشئة الاجتماعية في الرياضة، هو تقديم إطار عام يفسر كيف أن التأثيرات الاجتماعية والنفسية المختلفة باعتبارها جوانب من عملية التنشئة الاجتماعية يمكن أن تؤدي الى قدر أكبر من المشاركة في الأداء الحركي، والتنشئة الاجتماعية في الرياضة تهدف إلى اكتساب الفرد اللياقة البدنية والمهارة الحركية والمعلومات الرياضية المختلفة، وتعزيز علاقاته الاجتماعية مع الأعضاء الآخرين في الفريق ومع الفرق الأخرى من خلال عملية التفاعل الاجتماعي كما تهدف أيضا إلى تزويد الفرد بالقيم والاتجاهات ومعايير السلوك الرياضي القويم، وتحدد العلاقة بينهما —

أ - **التنشئة الاجتماعية إلى الرياضة** (عملية الانخراط في عالم الرياضة): المرتبطة بتعلم السمات الشخصية، مصادر الدعم والبيئات الاجتماعية مثل:

- السمات الشخصية (المميزات الموروثة والمكتسبة - الاتجاهات - الدوافع - القدرات - الحركة - نوع الجنس أو العرق أو السلالة

- مصادر الدعم الاجتماعي (أفراد الأسرة والأقارب - مدرس التربية الرياضية - المدرب - الإعلام - الأصدقاء.

- البيئات الاجتماعية المختلفة (الأسرة - المدرسة - النادي - الحي)

ب - **التنشئة الاجتماعية من خلال الرياضة** الرياضة وسيلة لتعلم الاتجاهات والقيم والمهارات والميولات مثل:

- العمل الجماعي - النظام والانضباط - ضبط النفس.

- احترام القوانين - الولاء - الانتماء - العناية بالصحة.

- الروح الرياضية - مكافحة العنف والعدوانية.

5- مؤسسات التنشئة الاجتماعية

- **الأسرة:** وهي أهم المؤسسات الاجتماعية والنواة الأولى للتربية و التنشئة، حيث داخل الأسرة يتعلم الصغير من خلال الوالدين والإخوة والأخوات الاتجاهات الميولات والسلوكيات. وتلعب الأسرة دور في التنشئة الرياضية من خلال:

التشجيع	النمذجة	توفير الموارد
توجيه الطفل نحو رياضات معينة	تقليد الوالدين والاحوة في ممارسة الرياضة	شراء الأدوات، دفع تكاليف التدريب، وتوفير الدعم المادي

- **المدرسة:** وفيها يتم إيصال الثقافة المعتمدة من قبل المجتمع وتطبيع الفرد حسب المعايير الاجتماعية السائدة وتحويله من كائن بيولوجي إلى كائن اجتماعي. وتلعب المدرسة دور في التنشئة الرياضية من خلال:

التعليم المنهجي	الأنشطة المنظمة	التعزيز المؤسسي
من خلال حصص ت ب ر	عن طريق الفرق المدرسية والبطولات	الاحتفاء بالنجاح الرياضي للطلاب

- **وسائل الإعلام:** وهي جميع قنوات الاتصال المقروءة والمسموعة والمرئية، حيث أصبح لها دور فاعل في تكوين اتجاهات وميولات الأفراد وسلوكياتهم خاصة في مجال الرياضة . وتلعب وسائل الاعلام دور في التنشئة الرياضية من خلال:

النمذجة الرمزية	تعزيز القيم	تشكيل التوقعات
تقديم الرياضيين كقدوة للشباب	التركيز على قيم معينة تحديد ماهو بطولي في الملعب كقيم الفوز والتضحية وروح الفريق	وما هو عادي

- **جماعة الرفاق:** يظهر هذا التأثير منذ دخول الطفل الى المدرسة، ويبدأ تأثير الأقران بالنمو حتى يصل ذروته في مرحلة المراهقة ففي هذه المرحلة تكون علاقاته مع الأقران يصاحبها انحسار العلاقة مع العائلة فالميلول الممارسة الرياضة يكون قويا إذا كان الأقران كذلك والعكس.

- المؤسسات التربوية خارج المدرسة: وتظم النوادي الرياضية وبيوت الشباب والكشافة والمساجد ولهذه المؤسسات دور تربوي تكويني وتثقيفي و ترويجي مكمل لدور المدرسة
- الرأي العام: وهي اتجاهات وآراء ومواقف الناس حول قضية أو ممارسة اجتماعية معينة، حيث يؤثر الرأي العام بشدة أحيانا في اتجاهات وسلوك الأفراد.

المحاضرة الثالثة: التفاعل الاجتماعي في الرياضة

1- تعريف التفاعل الاجتماعي:

هو التأثير المتبادل بين الوحدة الجزئية للمجموعة (الفرد) مع غيره من عناصر الوحدة الكلية (المجموعة) وأهم مظاهر هذا التفاعل الاجتماعي هو عملية الاندماج في الحياة الاجتماعية بما تمليه على الفرد من نظم وقوانين . ويشير التفاعل الاجتماعي إلى تلك العمليات المتبادلة بين طرفين اجتماعيين (فردين أو جماعتين صغيرتين أو فرد وجماعة صغيرة أو كبيرة) في موقف أو وسط اجتماعي معين بحيث يكون سلوك أي منهما منها أو مثيرا لسلوك الطرف الآخر.

وهو عبارة عن العلاقات الاجتماعية بجميع أنواعها التي تكون قائمة بوظيفتها، أي العلاقات الاجتماعية الديناميكية بجميع أنواعها سواء أكانت هذه العلاقات بين فرد و آخر، أم جماعة وأخرى، أو بين فرد وجماعة. ويعرف التفاعل الاجتماعي أيضا بأنه السلوك الارتباطي الذي يقوم بين فرد وآخر، وبين مجموعة من الافراد في مواقف اجتماعية مختلفة، أي أن التفاعل الاجتماعي في أوسع معانيه هو تأثر الشخص بأفعال وآراء غيره و تأثيرهم فيهم بمعنى أن هناك تأثرا و تأثيرا وفعال و انفعالا في أي موقف إنساني.

في ضوء ما سبق يمكننا تعريف التفاعل الاجتماعي بأنه سلسلة من الأفعال الدينامية (المتغيرة) بين الأفراد أو الجماعات حيث يعدلون أفعالهم أو ردود أفعالهم وفقا لأفعال أو ردود أفعال الطرف الآخر، ويجري هذا التفاعل عادة عبر وسيط معين (لغة، رموز، إشارات، إيماءات، أشياء) ويتم خلال ذلك تبادل رسائل معينة ترتبط بغاية أو هدف محدد

2- خصائص التفاعل الاجتماعي:

- يعد التفاعل الاجتماعي وسيلة اتصال وتفاهم بين أفراد المجموعة، فمن غير المعقول أن يتبادل أفراد المجموعة الأفكار من غير ما يحدث تفاعل اجتماعي بين أعضائها.
- إن لكل فعل رد فعل، مما يؤدي إلى حدوث التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- التفاعل الاجتماعي قائم على التواصل، من حيث هو التفاعل رغبة في المشاركة يحدث بين طرفين أو أطراف تنشط باتجاه تحقيق أهداف معينة.
- في التفاعل الاجتماعي يتحدد السلوك الفردي، و النمط الشخصي لكل فرد ويكون نوعا من الالتزام يساعد على التنبؤ بسلوك متفاعلين اجتماعية.

- داخل المجموعة بسلوكيات وأداء معين، فإنه يتوقع حدوث استجابة معينة من أفراد المجموعة إما إيجابية ما أو سلبية.

- التفاعل بين أفراد المجموعة يؤدي إلى ظهور القيادات و بروز القدرات والمهارات الفردية.

- إن تفاعل الجماعة مع بعضها البعض يعطيها حجم أكبر من تفاعل الأعضاء وحدهم دون الجماعة. - أيضاً من خصائص ذلك التفاعل توتر العلاقات الاجتماعية بين الأفراد المتفاعلين مما يؤدي إلى تقارب القوى بين أفراد الجماعة.

3- وسائط التفاعل الاجتماعي:

إن عمليات التفاعل الاجتماعي تتم عبر وسائط مختلفة ومتنوعة يمكن تصنيفها إلى نوعين رئيسيين

- **الوسائط اللفظية:** وتظم الكلام الذي يدور في نطاق اللغة المستخدمة بأشكاله وأنماطه المختلفة من قبيل إعطاء تعليمات، طرح أسئلة، إلقاء معلومات وأفكار، مدح وثناء، نقد وهجاء، شرح وإلقاء أوامر وتعليمات... الخ

- **الوسائط غير اللفظية:** وتظم كل ما هو غير لفظي وكل ما يشكل مثيراً ومنبها لاستجابات سلوكية مختلفة تسهم في إحداث عملية التفاعل الاجتماعي وتنشيطها مثل حركات الجسم والأطراف والإيماءات بالجسم والرأس واليدين وتعبيرات الوجه والملابس والألوان والأصوات غير الكلامية والاقتراب والابتعاد والملامسة الجسدية كالمصافحة وغيرها واستخدام الأدوات والأجهزة والروائح المختلفة.

4- صور التفاعل الاجتماعي في الرياضة:

الامتثال: امتثال عضو الفريق للمعايير الحركية والاجتماعية من أكثر الظواهر أهمية في تدعيم نشاط الفريق وتحقيق أهدافه، وهذه الظاهرة تعبر عن طبيعة التنظيم الداخلي للفريق.

التعاون: أحد المظاهر الايجابية للتفاعل في الفريق الرياضي، وقد أشار حسن علاوي إلى أن التعاون يطلق

على أشكال العمل والتضافر بين الناس في سبيل تحقيق هدف مشترك، ون الأنشطة الرياضية تقدم ظروفًا

ثرية للغاة لتحقيق التعاون واكسابه للمارسين باعتبار أن الانجازات الرياضية في مجملها هي ثمرة التعاون والتآزر بين اللاعبين فيما بينهم.

التماسك:

التمرد: هو ظاهرة تعبر عن جانب من جوانب التنظيم الدخلي للفريق الرياضي، بحيث يمثل خروجاً عن القواعد المنظمة، مثل تمرد اللاعبين على المدرب، أو رفض القرارات التحكيمية، مما يؤثر على التماسك الاجتماعي للفريق، ويختلف عن صور التفاعل الإيجابي كالتعاون والتنافس الشريف.

التحالفات والتكتلات: من بين ما تسفر عنه تفاعلات أعضاء الفريق الرياضي تلك التحالفات التي تتم بين اثنين أو أكثر منهم وتجعلهم يمثلون تكتلاً فيما بينهم في كثير من مواقف الفريق الحركية والاجتماعية، قد يكون لهذه التحالفات والتكتلات تأثير إيجابي كما يمكن أن تؤدي الانقسامات والصراعات داخل الفريق ومن ثم التأثير على النتائج إذا كانت قائمة على المصلحة الشخصية.

التنافس: يعتبر من المظاهر الايجابية للتفاعل في الفريق الرياضي، تكمن أهميته في:

- استثارة دافعية الفريق لبذل أقصى جهد في التدريبات والمباريات.
- يساعد التنافس بين أعضاء الفريق على نمو شخصياتهم وتأكيدها.
- يظهر المهارات الفردية
- يساعد على التقييم الذاتي الذي يعد أساس التقدم

المحاضرة الرابعة: القيادة الرياضية

تمهيد:

تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية، فهي الوسيلة التي عن طريقها يستطيع القائد بث روح التآلف والتعارف والنشاط بين العاملين في المجموعة من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف الجماعة.

1- مفهوم القيادة الرياضية

العملية التي يقوم بها من اجل فرد من افراد جماعة رياضية منظمة بتوجيه سلوك الافراد من اجل دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم.

هناك ثلاث شروط اساسية تعتبر ضرورية لوجود القيادة وهي :

- وجود جماعة مرتبطة بعضهم ببعض الاخر.

- وجود مهمة عامة مشتركة بينهم.

- وجود اختلاف او تمايز في المسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد من افراد الجماعة.

2- مفهوم القائد الرياضي

الفرد في الجماعة الذي يوجه وينسق الانشطة المرتبطة بالجماعة لتحقيق اهدافها، وهو الفرد الذي يمتلك أكبر قدر من النفوذ والتأثير على افراد الجماعة مقارنة بغيره من الافراد.

3- النفوذ والتأثير القيادي

ان جوهر القيادة يتمثل في التأثير على التابعين او الرؤوسين او اللاعبين. كما ان القيادة هي الاستخدام الحكيم للنفوذ والتأثير.

والنفوذ والتأثير في المواقف القيادية لا يحدث في اتجاه واحد بل يتضمن التأثير المتبادل من القائد للتابعين ومن التابعين للقائد.

وفي اطار ذلك يمكن التمييز بين:

- نفوذ القائد على التابعين.

- نفوذ التابعين على القائد.

- أنواع نفوذ القائد على التابعين

يتضمن نفوذ وتأثير القائد على التابعين الجوانب التالية :

النفوذ الشرعي: مصدر هذا النوع من النفوذ أو التأثير هو "المركز الرسمي" الذي يحتله القائد في المنظمة أو

الهيئة وموقعه من خط السلطة الذي ينساب من أعلى إلى أسفل في التنظيمات الإدارية.

نفوذ المكافأة: يعتمد هذا النوع من النفوذ على قدرة القائد في التأثير على أفراد المجموعة مستخدماً وسيلة المكافأة

أو الإثابة أو أي وسيلة أخرى من وسائل الترغيب التي تجعلهم يستجيبون للقائد لما قد يعود عليهم من فوائد

أو منافع شخصية سواء أكانت مادية أم معنوية.

نفوذ الأكرام: هذا النوع من النفوذ يقصد به امتثال وإذعان أفراد الجماعة للقائد كنتيجة للخوف المرتبط بتوقعات

الأفراد بأن قصورهم عن إنجاز الأعمال أو الواجبات أو عدم الإجابة أو عدم طاعتهم للتوجيهات والأوامر أو

القرارات سوف يترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي الذي يلحق بهم.

نفوذ الخبرة: المصدر الأساسي لهذا النوع من النفوذ هو المهارات أو القدرات أو الخبرات الإدارية أو الفنية أو

العلمية في مجال عمل الجماعة والتي يمتلكها القائد وقد يتميز بها عن غيره من أفراد الجماعة.

نفوذ المرجع: يمثل هذا النوع من النفوذ في إعجاب وتعلق أفراد الجماعة بالقائد وعاطفتهم الإيجابية نحوه أو إعجابهم

بسمات أو صفات شخصية معينة يتسم بها القائد وتميزه عن غيره من أفراد الجماعة وهو الأمر الذي يجعلهم

يمثلون لأوامره ويحاولون إرضاءه ويعتبرونه المرجع الذي يقلدونه في السلوك الذي يسعلاى لتنميته لديهم

ويحاولون التمسك بالقيم والمبادئ التي يعتنقها.

نفوذ الاقتناع: يقصد بنفوذ الاقتناع نوع التأثير الذي يستخدمه القائد لكي يحاول بصورة منطقية اقناع التابعين أو

المرووسين واللاعبين بأن أشباع حاجاتهم أو تحقيق أهدافهم وتحقيق أهداف الجماعة يتطلب أنواع معينة من

السلوك أو الأداء.

نفوذ غرس الأفكار: يقصد بنفوذ غرس الأفكار محاولة القائد غرس بعض المعتقدات أو القيم المعينة في أذهان

ووجدان التابعين أو المرووسين أو اللاعبين لاستخدامها في عملية التأثير على سلوكهم.

ومن أمثلة تلك المعتقدات والقيم والاتجاهات التي يمكن غرسها للاعبين الرياضيين: احترام الحكام

وطاعة المدربين وإنكار الذات من أجل مصلحة الفريق والولاء للجماعة وغير ذلك من القيم والاتجاهات التي

يمكن أن تسهم في أداء السلوك المطلوب.

نفوذ مطابقة القرار: يستطيع القائد الرياضي أن يؤثر على التابعين أو المرووسين أو الرياضيين عن طريق

اشتراكهم في اختبار القرارات المطلوب تنفيذها، إذ أن عملية مشاركتهم في اتخاذ القرار واقناعهم الشخصي

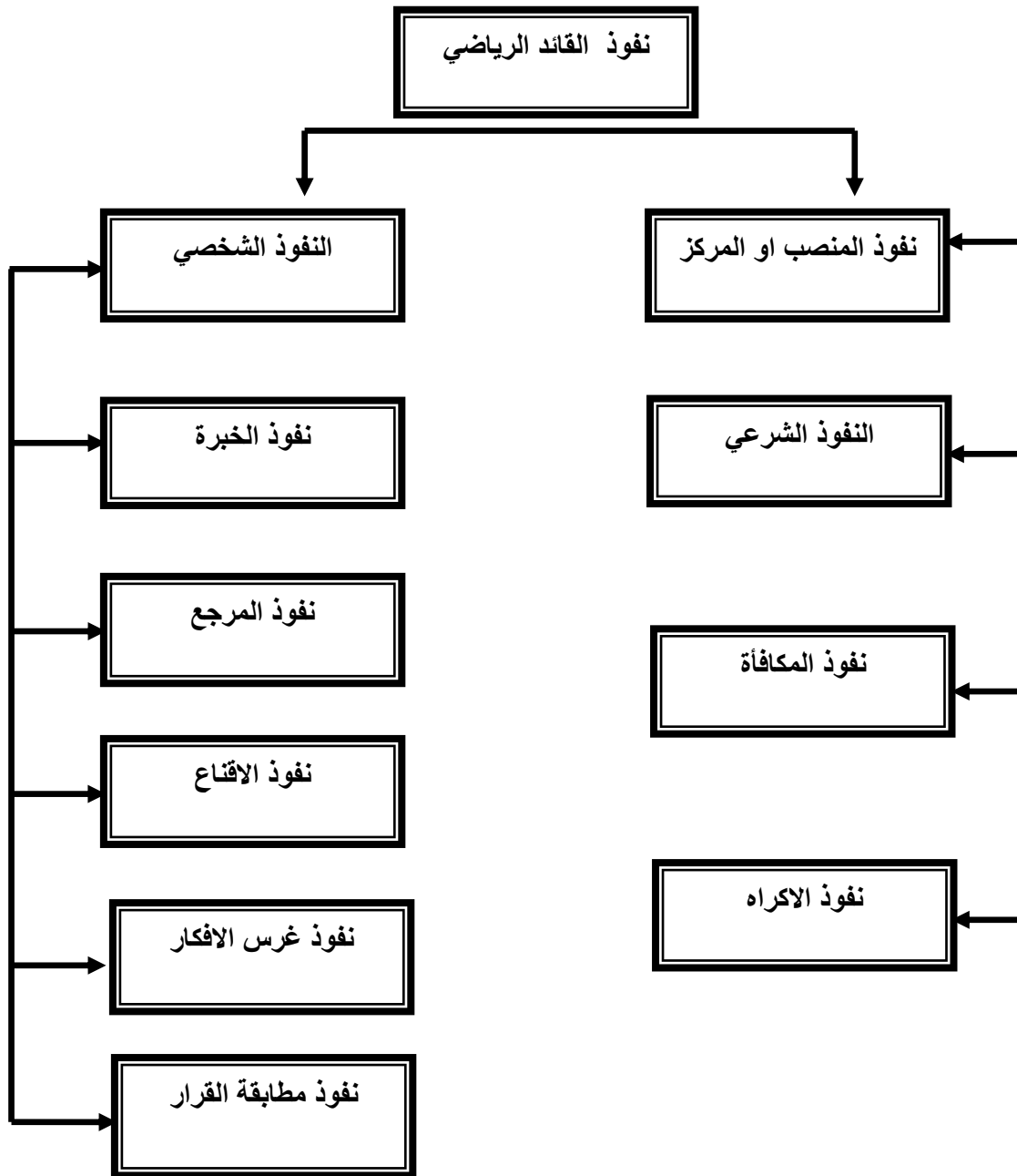
بضرورة تنفيذه تعتبر من العوامل المساعدة او الهامة في التأثير الايجابي على سلوكهم وحماستهم لاداء السلوك المطلوب او المهام الموكلة اليهم.

- ويمكن تصنيف الانواع (انواع النفوذ) السابق ذكرها لنفوذ القائد على التابعين او اللاعبين الى تصنيفين هامين هما :

- نفوذ المنصب أو المركز.

- النفوذ الشخصي.

وكما في الشكل الاتي:



- أنواع نفوذ التابعين على القائد:

يطلق احياناً على هذا النوع من النفوذ او التأثير مصطلح "النفوذ او التأثير المضاد" ولعل اهم مصدر لهذا النفوذ المضاد هو حقيقة ان القائد يعتمد بالدرجة الاولى على التابعين في تحديد اهداف الجماعة او الفريق، وفي ضوء ذلك يمكن تصنيف نفوذ التابعين على القائد على النحو التالي :

نفوذ الاختيار: في بعض المنظمات او المؤسسات او الهيئات الرياضية يتم اختيار القائد عن طريق لانتخاب من جانب التابعين، وفي مثل هذه الحالة يمكن للتابعين ممارسة نفوذهم على القائد سواء بانتخابه او عدم انتخابه كما قد يكون بمقدورهم حجب الثقة عنه او استبداله.

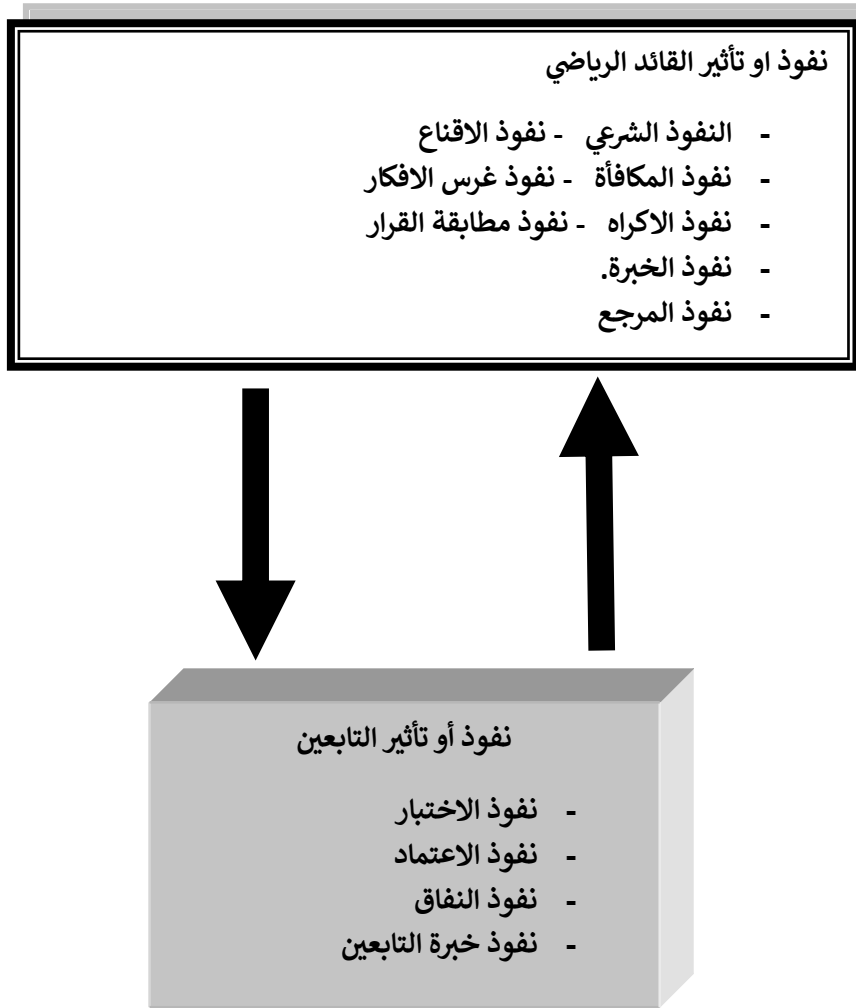
نفوذ اعتماد القائد على التابعين: في هذه الحالة يعتمد القائد على التابعين في تحقيق اهداف الجماعة. وعلى ذلك فان نجاح التابعين في تحقيق هذه الاهداف يساعد على نجاح القائد. وعلى العكس من ذلك فان تدمير التابعين او تكاسلهم قد يشكل ضغطاً على القائد وينتج عنه فشل القائد في عمله.

نفوذ النفاق: قد يحدث مثل هذا النوع من النفوذ او التأثير المضاد عن طريق قيام بعض افراد الجماعة باظهار الموافقة والولاء للقائد والتظاهر باداء ما يطلب منهم باستخدام اسلوب الشناء والرضا عن كل مايقوم به القائد كنوع من انواع سلوك النفاق وبالتالي امكانية كسب الرضا وعطف وحب القائد ومن ثم محاولة التأثير على قراراته.

نفوذ الخبرة بالقوانين واللوائح: في بعض المنظمات ذات اللوائح والقواعد التنظيمية المتعددة تصبح معرفة التابعين وخبرتهم الطويلة بهذه القواعد واللوائح مصدراً من مصادر نفوذهم المضاد على القائد وخاصة بالنسبة للقائد الجديد الذي لم يكتسب بعد خبرة المعرفة التامة بهذه النظم واللوائح.

والشكل التالي يوضح نظام التأثير والنفوذ في مجال القيادة الرياضية، ويلاحظ ان هناك تأثيراً متبادلاً بين

القائد الرياضي والتابعين الا ان مجال نفوذ القائد الرياضي يكون أقوى اثرأ.



نظام النفوذ والتأثير في مجال القيادة الرياضية

بين كل من القائد والتابعين

4 - أساليب القيادة

ان مفهوم اساليب القيادة يركز اساساً على ان هناك بعض الاساليب او الانماط المحددة التي يستخدمها القادة في غضون العملية القيادية في سبل قيادة التابعين او المرؤوسين او اللاعبين ويمكن ملاحظتها بسهولة والتي تعكس سلوك وتصرفات القادة بصورة واضحة. وفيما يلي عرضاً موجزاً لهذه الاساليب.

القيادة السلطوية او الاوتوقراطية: هذا النوع من القيادة يتميز بمركية السلطة المطلقة وقيام القائد باستخدام

اسلحة التهديد والوعيد والاجبار لانجاز الاعمال والوجبات وترتبط بقيام التابعين بانجاز الاعمال خوفاً من

العقاب او سعياً لارضاء القائد. وفي هذا النوع من اساليب القيادة لاتتاح الفرصة للتابعين للمشاركة في عملية

اتخاذ القرار، ويقوم القائد بكل اعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وليس على التابعين سوى التنفيذ.

القيادة السلوكية: ان القائد الذي يتسم بأسلوب القيادة السلوكية يقوم بعمليات التدعيم او التعزيز او الثواب والمكافأة عقب السلوك الناجح للتابعين مباشرة، ولا يستخدم كلمات التهديد والوعيد ولا يميل الى استخدام العقاب كوسيلة لتعديل السلوك.

القيادة الانسانية: ان القائد الانساني يحاول ان يتفهم الجوانب النفسية لدى الافراد ويسعى جاهداً للتعامل مع كل فرد بالطريقة التي يجب او يحتاج هذا الفرد ان يتعامل بها كاحترام او التعاطف او الاستقامة والصرحة والامانة، كما يحترم الفروق الفردية للتابعين. كما ان لديه استعداد واضح للاستماع والانصات للتابعين ويعتقد ان تحقيق مطالبهم من العوامل الهامة للارتقاء بانجازاتهم.

القيادة الديمقراطية: في هذا النوع من القيادة يقوم القائد باشتراك التابعين في اتخاذ القرارات بهدف خلق نوع من المسؤولية لدى الافراد الامر الذي ينتج عنه غالباً الارتقاء بالروح المعنوية للافراد وارتباطهم بالجماعة والارتفاع بدرجة الولاء والانتماء بالاضافة الى احساس الفرد باهميته وقيمه في الجماعة. وينتقد البعض هذا النوع من اساليب القيادة من حيث انه يسهم في تأخير اتخاذ القرار في بعض المواقف التي تحتاج بالدرجة الاولى الى السرعة القصوى في اتخاذ القرار، كما انه يحتاج الى نوعيات معينة من التابعين.

قيادة عدم التدخل: في هذا النوع من القيادة يقوم القائد باعطاء الحرية الكاملة للتابعين في تحديد الاهداف وانجاز الاعمال واتخاذ القرارات بالاضافة الى التأثير المحدود لسلوك القائد على الافراد. وقد اشارت نتائج بعض الدراسات ان مثل هذا النوع من السلوك القيادي قد يصطلح في بعض الجماعات او التنظيمات المعينة التي تتميز بارتفاع مستوياتها العلمية والعقلية كالجامعات او مراكز البحث العلمي. كما قد يصلح بالنسبة للجماعات الرياضية ذات المستويات العالية مثل الفرق الرياضية القومية او الفرق الرياضية للمحترفين.

5- نظريات القيادة:

يكاد يتفق العديد من الباحثين على ان الفرق بين النجاح والفشل في العديد من الانشطة الاقتصادية او الاجتماعية او السياسية او الرياضية وغيرها يرجع في جانب كبر منه الى مدى قدرة وفاعلية وتوفيق القيادة الا ان الباحثين اختلفوا فيما بينهم حول العديد من التساؤلات التي ترتبط بالقيادة مثل :

- ما الذي يميز القائد عن غيره من افراد الجماعة؟
 - ما الذي يميز القائد الناجح عن القائد غير الناجح؟
 - هل السمات والقدرات والمهارات القيادية موروثه ام مكتسبة؟
 - ماهي انواع السلوك التي تفرق بين انواع القادة؟
 - ماهي المواقف التي يمكن للفرد ان ينجح فيها كقائد؟
- وفي ضوء هذه التساؤلات قدم الباحثون العديد من النظريات التي حاولت دراسة القيادة وفعاليتها والعوامل المحددة لها ويمكن تصنيف اهم نظريات القيادة القيادة على النحو التالي :

- نظرية سمات القائد.

- نظريات سلوك القائد.

- نظريات القيادة الموقفية.

نظرية سمات القائد :

مفهوم نظرية سمات القائد :

تعتبر نظرية سمات القائد من النظريات الاولى التي تم استخدامها في دراسة القيادة. واساسها الفرض القائل بان هنالك بعض الافراد يولدون قادة - اي انهم بطبيعتهم قادة او انهم قادة طبيعيين. وفي رأي اصحاب هذه النظرية ان الشخص قد يولد ويحمل معه صفات او سمات او قدرات قيادية معينة تتيح له الفرصة لاحتلال موقع القيادة في اي موقف، او قد يولد دون ان يمتلك هذه السمات الشخصية القيادية. ونظراً لان السمات الشخصية ثابتة نسبياً فانه يصبح بالامكان التعرف على القادة الناجحين من خلال التعرف على السمات الشخصية المميزة لكل منهم. وقد اطلق على هذه النظرية (نظرية الرجل العظيم) وعم استخدامها لدراسة القيادة منذ العشرينات من القرن المنصرم وصادقت قبولاً لدى العديد من الباحثين في مجال القيادة.

نقد نظرية سمات القائد :

صادفت هذه النظرية انتقادات من بعض الباحثين على ان الدراسات التي اجريت في اطار هذه النظرية لم تؤيد بدرجة كافية الغرض الاساسي لها من حيث ان الشخص الذي يتميز بسمات معينة يصبح قائداً ناجحاً، وكذلك عدم قدرتها على التحديد القاطع للعديد من السمات الشخصية التي يمكن ان تفرق بين القادة الرياضيين الناجحين وغير الناجحين وكذلك عدم تجديدها للاهمية النسبية لكل سمة من هذه السمات الشخصية وقدرتها على التأثير على فاعلية القائد الرياضي.

كما اشار البعض الاخر الى اغفال هذه النظرية لاهمية دور التابعين في انجاح عملية القيادة للقائد الرياضي وعدم اعتبار (الموقف) كعامل هام ومؤثر في العملية القيادية، وكذلك عدم القدرة على التنبؤ بسلوك فاعل للقائد الرياضي في ضوء توافر سمات شخصية معينة.

وبالرغم من الانتقادات السابقة، الا ان الخبرات العملية في المجال الرياضي اظهرت ان العديد من القادة الرياضيين الناجحين يتشابهون في بعض السمات الشخصية وهذه السمات قد يعزى اليها، بالاضافة الى عوامل اخرى نجاحهم في عملهم.

سمات القائد الرياضي :

في ضوء العديد من الدراسات تم التوصل الى السمات الشخصية التالية للقائد الرياضي .

الثبات الانفعالي : يعتبر التحكم في الانفعالات من الاهمية بمكان للقائد الرياضي حتى يستطيع اشعاع الهدوء والاستقرار في نفوس التابعين وحتى يستطيع ان يعطي تعليماته ونصائحه وقراراته لهم بصورة واضحة ونبرات هادئة، وخاصة في المواقف ذات الطابع الانفعالي العنيف والضغوط النفسية العالية. هذا من ناحية، ومن ناحية اخرى فان الانفعالات كما يقولون (معدية) اي ينتقل اثرها بسرعة. وظهور انفعالات الخوف والقلق والتوتر والاستشارة على القائد الرياضي سوف ينتقل اثرها بصورة فورية على التابعين وبالتالي يصبح القائد مسؤولاً بصورة مباشرة عن عدم تحكم التابعين في انفعالاتهم.

التناغم الوجداني : يقصد بالتناغم الوجداني (empathy) احساس ودراك القائد الرياضي لما يحس به التابعين وتفهم انفعالاتهم ويجب ان نفرق هنا بين (التناغم الوجداني) و (التعاطف او المشاركة الوجدانية Sympathy) وقد اشارت العديد من الدراسات الى ان (التناغم الوجداني) من ابرز السمات الفاعلة بالنسبة للقائد الرياضي كعين ومساعد للتابعين، اذ ان هذه السمة تساعد القائد الرياضي على تفهم حاجات وميول ودوافع التابعين ليس بهدف التأثير عليهم ولكن بهدف القدرة على حفزهم لاجراء احسن ما عندهم.

القدرة على اتخاذ القرار : من بين اهم السمات التي تميز القائد الرياضي الفاعل قدرته على سرعة اتخاذ القرار وخاصة في المواقف المتغيرة التي تتطلب سرعة الاختيار بين بعض البدائل واخيار البديل بصورة رشيدة وعقلانية وليس بصورة عاطفية وانفعالية. هذا مع العلم ان ليس المهم هو السرعة القصوى في اتخاذ القرار بل لابد ان يرتبط بذلك اتخاذ القرار المناسب في التوقيت المناسب.

الثقة بالنفس: ان القائد الرياضي الذ يتميز بثقته بنفسه وبقدراته ومعلوماته ومعارفه وخبراته يكتسب مركزا قويا بين التابعين ويساعد على احترامهم له وتقبلهم لتوجيهاته. والثقة بالنفس تساعد القائد الرياضي على سهولة اتخاذ القرار وتقبل اراء التابعين دون حساسية مفرطة.

تحمل المسؤولية: ان القائد الرياضي الفاعل يكون مستعداً لتحمل المسؤولية في جميع الاوقات وخاصة في حالات الفشل ويسعى الى ممارسة النقد الذاتي قبل انتقاد الاخرين، ومحاولة مواجهة الاسباب التي ادت الى مثل هذه الحالات.

الابداع: ان الروتينية في اصدار التوجيهات او في تشكيل انواع الاداء او السلوك للتابعين لاتساعد على تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم. فالقائد الرياضي مبدع ومبتكر وليس روتيني وتقليدي.

المرونة: لا يقصد بالمرونة ان يتقاضى القائد الرياضي عن الخطأ او ان يتقبل الامر الواقع لعدم حدوث المزيد من المشاكل ولكن يقصد بسمة المرونة التي تميز القائد الرياضي القدرة على تحقيق الاهداف المرجوة في ضوء متطلبات الموقف او امكانية استخدام أكثر من وسيلة لتحقيق الهدف وعدم الجمود او النمطية او الاصرار على طريقة واحدة وعدم تغييرها بالرغم من فشلها في تحقيق الاهداف.

الطموح: القائد الرياضي الفاعل طموح يتميز بالدافعية نحو التفوق والمزيد من التفوق في ضوء الاسس الموضوعية وبالتالي يسعى الى دفع وحفز التابعين بشتى الوسائل الايجابية لتحقيق اعلى ما يمكن من مستوى. **القيادية:** القائد الرياضي الناجح يتسم بسمة القيادية ويقصد بذلك قدرته على التوجيه والتأثير في سلوك التابعين وقدرته على التنسيق والترتيب قدرته على تقديم او احيانا ايقاع بعض العقوبات عليهم في التوقيت المناسب وبصورة تناسب مع حجم الخطأ.

قياس السمات الشخصية للقائد الرياضي :

يمكن للقائد الرياضي اختيار نفسه لمحاولة التعرف على نوعية سماته الشخصية القيادية باستخدام الاختيار التالي (قائمة السمات الشخصية للقائد الرياضي) الذي صممه محمد حسن علاوي.

يتضمن الاختيار 15 سمة ويمسكها، ويقوم القائد الرياضي بالاجابة على الاختيار طبقاً لدرجة انطباق السمات المذكورة عليه وفي ضوء تعليقات الاختبار وذلك على مقياس سباعي التدرج. ويمكن تطبيق هذا الاختبار على التابعين او المسؤولين او اللاعبين الذين يقوم القائد الرياضي بالعمل معهم بمحاولة كل منهم وصف السمات الشخصية المميزة للقائد الرياضي. وفي هذه الحالة يراعى تعديل تعليقات الاختبار ليتناسب مع هذا النوع من التطبيق.

ويتم التصحيح في ضوء (مفتاح التصحيح) المثبت على الاختبار والدرجة العالية التي تشير اليها نتائج تصحيح الاختبار تدل على تميز القائد الرياضي بسمات شخصية ايجابية، وكلما قلت هذه الدرجة كلما تميز القائد بسمات شخصية سلبية.

تعليقات الاختيار :

في الصفحة التالية بعض الصفات التي يمكن ان يصف بها الرياضي نفسه. المطلوب منك التعرف على مدى انطباق هذه الصفات عليك، وذلك بتأشير (دائرة) حول الرقم في العمود الذي يصف درجة انطباق هذه الصفة عليك.

- حاول ان ترسم دائرة واحدة فقط لكل صفة في السطر الواحد.
- ضع تقديراتك باسرع ماتستطيع لاننا نريد انطباعاتك الاولى عن نفسك بالنسبة للصفات المذكورة.
- لاتوجد اجابات صحيحة واخرى خاطئة انما المهم هو صدق اجابتك مع نفسك.

نظريات سلوك القائد

تشير المراجع العلمية الى ان هناك عدة نظريات في مجال سلوك القائد ومن بين هذه النظريات مايلي:

- نظم "ليكرت" في القيادة.
 - مدخل الخط المتصل لسلوك القائد.
 - نظرية البعدين.
 - نظرية الشبكة الادارية.
- وسنتطرق هنا الى نظم ليكرت كمثال لهذه النظريات.

نظم "ليكرت" في القيادة The Likert Systems

في اطار نظريات سلوك القائد قدم (رينسيس ليكرت) في وء بعض الدراسات في مجال القيادة اربعة انظمة يمكن ان توضح سلوك القادة في العديد من المواقف القيادية. والجدول التالي يوضح تطبيق نظم "ليكرت" في القيادة. وقد اشار "ليكرت" الى ان نمط القائد الذي يعمل في ظل نظام (4) (القائد الديمقراطي المشارك) يعتبر افضل هذه الانماط.

نظم "ليكرت" في القيادة

نظام القيادة	وصف السلوك
نظام (1) : القائد الامر الناهي	- يتميز بالديكتاتورية والتسلط واستقلال التابعين . - ضعف الثقة بالتابعين ودفعهم للعمل والاداء عن طريق الخوف والاكراه.
نظام (2) : القائد الامر العطوف	- ديكتاتوري ايضاً لكنه اقل مركزية من النظام السابق. - قد يسمح في بعض الاحيان بمشاركة التابعين في اتخاذ القرارات ولكن تحت رقابة لصيقة. - لا يسمح بتفويض سلطاته. - غالباً ما يتخذ لنفسه موقف الوالد الذي يقسو على ابنائه لانه ادرى الناس بمصلحتهم.
نظام (3) : القائد الديمقراطي الاستشاري	- يطلب الاستشارة من التابعين ولكنه يحتفظ لنفسه بسلطة اتخاذ القرار. - توافر ثقة ملموسة بين القائد والتابعين. - محاولة القائد الاستفادة من افكار وراء ومقترحات

التابعين.	
- يقوم بتوفير عوامل المشاركة لكاملة مع التابعين. - يتخذ القرار على نحو ديمقراطي. - توافر ثقة كبيرة لدى القائد بالتابعين. - السعي المستمر لتبادل المعلومات والافكار مع التابعين.	نظام (4) : القائد الديمقراطي المشارك

وقد تبنى بعض الباحثين في علم النفس الرياضي مفاهيم نظم ليكرت في القيادة وقاموا ببعض الدراسات التي تهدف الى محاولة التحقق من توافر هذه النظم في مجال القيادة الرياضية.ومن بين هذه الدراسات الدراسية التي اجراها (سفوبودا Sraboda) على المدربين الرياضيين من حيث انهم قادة رياضيين واستطاع التوصل الى وجود ثلاثة انظمة لسلوك هؤلاء القادة والتي يوضحها الجدول التالي :

نظم "سفوبودا" في القيادة الرياضية

وصف السلوك	نظام القيادة
- يستخدم سلطته لابعد مدى. - يتميز سلوكه بالعنف والصلابة. - يركز معظم اهتماماته على فرض النظام والطاعة. - يقوم بالقاء اللوم على الاخرين في حالات عدم التوفيق وعدم احراز النتائج الجيدة.	نظام (1) : القائد المسيطر

- يكثر من السخرية من الآخرين.	
- يكون بمثابة صديق للتابعين وليس بمسيطر عليهم. - يناقش التابعين ويضع ثقته فيهم. - يقدم المزيد من الاقتراحات ويمنح المزيد من الحرية.	نظام (2) : القائد الديمقراطي
- يميل الى تقديم النصح والارشاد والتوجيه بدرجة كبيرة. - ينمو نحو مساعدة الآخرين ويشجع السلوك المستقل. - يكثر من الاجتماعات. - يتميز بمهاراته الاتصالية العالية. - يفتح صدره للمناقشات والاقتراحات.	نظام (3) : القائد الموجه

ومن بين اهم النتائج التي اسفرت عنها دراسة سفوبودا ما يلي :

- المدرب الرياضي (القائد الرياضي) الناجح هو الذي يتبنى السلوك الديمقراطي وفي نفس الوقت يسلك بطريقة مرنة ويظهر سلطته عند الضرورة ويقوم بالتوجيه في اللحظات المناسبة وعند الحاجة اليها.
- القائد المسيطر (نظام) والقائد الموجه (نظام 3) يعتبران من الانماط المناسبة للقيادة الرياضية لفرق الانسان نظراً لان نمط القائد الديمقراطي (نظام 2) الذي قد يسمح ببعض التجاورات والمزيد من الحرية، او الذي يحاول ان يكون موضع ثقة وصداقة مع بعض لاعبات الفريق من الانسان قد يشجع المحاباة والمحسوبية

وانتشار الشائعات وبذلك يخلق في الجماعة بعض المواقف غير الصحيحة، وهو الامر الذي قد يؤثر على نفوذه وتأثيره في التعامل مع الآخرين.

- نظراً لان الدور التقليدي للرجل في المجتمع هو دور المسيطر بصفة عامة، ولذا فان القائد المسيطر (نظام 1) يتناسب مع سلوك القائد الرياضي في مجال القيادة الرياضية لفرق الانسان ولكن مع مراعاة ان الامر قد يستلزم تخلي القائد الرياضي عن ديكتاتورية المتطرفة نظراً للميزات الانفعالية التي تتسم بها الفتاة وفرط حساسيتها، ولذا ينصح "سفوبودا" بأنه من المناسب القيام بدور القائد الموجه وخاصة بالنسبة لبعض المشكلات التي قد تعاني منها اللاعبات.

نظريات القيادة الموقفية

قام بعض الباحثين بتوجيه النقد الى النظريات السابقة في مجال القيادة على اساس اهتمامها بسمات القائد او بسلوك القائد وطلبوا بضرورة الاهتمام بعناصر الموقف القيادي ومدى ملائمة سلوك القائد لكل موقف. كما ابرزوا ضرورة تكيف سلوك القائد مع الموقف القيادي وتعديل اسلوب سلوك القائد بما يتلاءم مع الجماعة او التابعين في اطار وقت محدد لمعالجة او مواجهة موقف معين. ومن ناحية اخرى اتضح من خلال دراسات السلوك لقيادي ان هناك بعداً هاماً يحدد مدى فاعلية هذا السلوك وهو (بعد الموقف او المدخل لموقف) اي ان خصائص الموقف هي التي تحدد انواع السلوك المطلوب من القائد لكي يتحقق له الفعالية.

هناك عدة نظريات اهتمت بدراسة القيادة بارتباطها بالموقف ولعل من بين اهمها نظرية او نموذج

"فيدلر" الاحتمالي في القيادة.

نموذج فيدلر Fiedler الاحتمالي في القيادة :

في رأي فيدلر : ان القيادة الفاعلة تتوقف الى درجة كبيرة على (الموقف) كما ان انواع السلوك للقائد قد تكون فاعلة في موقف ما، وقد لا يكون فاعلة في موقف اخر. كما انها تركز على السمات الشخصية للقائد الثابتة نسبياً والتي تعتبر الانماط القيادية دالة لها.

ويقوم نموذج (فيدلر) على اساس التوفيق بين نمط او سمة القيادة وبين طبيعة الموقف القيادي. فمن حيث نمط القيادة فان (فيدلر) يقسمه الى نوعين :

- نوع يهتم بالعلاقات الانسانية مع التابعين بدرجة كبيرة مع الاهتمام بالعمل وانجاز المهام بدرجة اقل.
- والنوع الاخر يهتم بالعمل وانجاز المهام بدرجة اكبر من الاهتمام بالعلاقات الانسانية بين القائد وبقية افراد الجماعة.

اما من حيث طبيعة الموقف او مدى (الملاءمة الموقفية) فيقصد به الدرجة التي يستطيع فيها القائد السيطرة على الموقف. وقد اشاء (فيدلر) الى ان مدى ملاءمة الموقف تتوقف على ثلاثة عناصر هي :

- علاقة القائد بافراد الجماعة:

ويقصد بذلك نوعية العلاقات الشخصية والانسانية بين القائد وافراد الجماعة، فكلما كانت العلاقة ودية وانسانية كلما زادت قدرة القائد على القيادة، وبناء على ذلك فكلما كانت علاقة القائد باتباعه علاقة قوية ومتينة وحميمة فان ذلك يسهم في جعل الموقف القيادي اكثر ملاءمة. وفي رأي فيدلر ان هذا العامل هو اكثر العوامل اهمية.

- درجة هيكلية المهام :

والمقصود بذلك درجة روتينية اعمال التابعين ومدى تحديدها بدقة والمأمم بابعادها بوضوح. فكان درجة هيكلية المهام الواضحة تضع القائد في موضع قوة، وعلى العكس من ذلك فان ضعف المام التابعين بطبيعة المهام

واجراءتها تعتبر من العوامل التي تعمل على الاقلال من ملاءمة الموقف وقد اشار (فيدلر) ان هذا العامل يأتي في المرتبة الثانية من الاهمية.

- قوة مركز القائد :

وهذا يشير الى السلطة الرسمية المحددة لمنصب القائد ودرجة تأثيرها وبالتالي فانها ترتبط بالنفوذ المتاح للقائد على افراد الجماعة.وقد اشار (فيدلر) الى ان هذا العامل هو اقل لعوامل الثلاثة اهمية.

- وفي ضوء الملاحظات السابقة يكون الموقف مناسباً للقائد اذا كانت العوامل الثلاث السابقة مرتفعة،اي اذا كان القائد مقبولاً من التابعين واذا كانت الوظائف او المهام لها هيكل محددة وواضحة،واذا كان لمنصب القائد سلطة رسمية قوية،وعند ذلك يصبح الموقف أكثر مناسبة وملاءمة.

- ان القائد الفاعل هو الذي يكون نمطه القيادي منسجماً مع الموقف.وينبغي على القائد الرياضي تطويع سلوكه لكي يتناسب مع طبيعة الموقف،اذ قد تتطلب بعض المواقف السلوك الديمقراطي في حين تتطلب مواقف اخرى السلوك الديكتاتوري او الانساني او السلوكي.

كما ينبغي على القائد ان يبحث عن المواقف التي تتناسب مع طبيعة شخصيته القيادية.كما هو الحال بالنسبة للقائد العسكري الذي تناسبه المواقف التي تتطلب الضبط والربط والحزم وسرعة اتخاذ القرار.

فاعلية القيادة الرياضية

هناك فروقاً بين القادة الناجحة Successful Leaderssip والقيادة الفاعلة effective Leadership.

القيادة الناجحة : القدرة على جعل التابعين يسلكون طبقاً لما يهدف اليه القائد،فقد يقوم التابعون باداء المهمة الموكلة اليهم كما يحددها القائد،وقد يبعث ذلك الرضا لدى القائد،ولكن ذلك قد يتم مع اغفال حاجات التابعين.

القيادة الفاعلة : يقوم التابعون باداء المهمة الموكلة اليهم كما يحددها القائد وفي نفس الوقت يتحقق اشباع حاجات التابعين ورضاهم، علماً ان نجاح القيادة (فاعليتها) يرتبط بانجاز التابعين للعمل المطلوب وفي نفس الوقت ادراكهم بان حاجاتهم قد تم اشباعها كنتيجة لانجاز العمل المطلوب.

معايير ومحاور القيادة الفاعلة :

هناك بعض الاختلافات حول معايير فاعلية. فعلى سبيل المثال هل فاعلية القيادة الرياضية بالنسبة للفرق الرياضية تتحقق في حالات الفوز في المنافسات واحتلال المراكز الاولى؟ ام ان فاعلية القيادة الرياضية تتحقق في حالة رضا الفريق عن ادائه والجهد الذي يبذله بغض النظر عن الفوز او الهزيمة او احتلال المراكز المتقدمة او المتأخرة؟ ام ان القيادة الرياضية بالنسبة للفرق الرياضية تكون فاعلة في حالة النجاح في تطوير مستوى الفريق واكسابه المزيد من الخبرات والنجاح في تغيير سلوكه نحو الافضل بغض النظر عن عدم قدرته على تحقيق اهدافه المرجوة؟

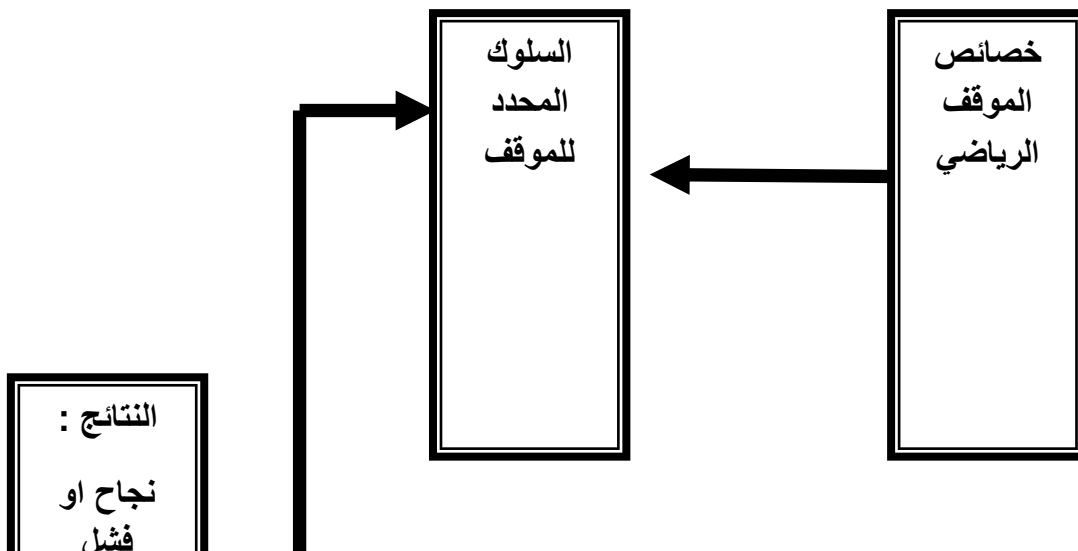
وهكذا نجد ان هناك ختلافاً واضحاً في تحديد المعيار الذي يمكن على اساه تقييم القيادة الفاعلة، اذ ان هذا المعيار يتوقف على الجوانب ذات الالهية الحيوية من وجهة نظر من يقوم بعملية التقويم.

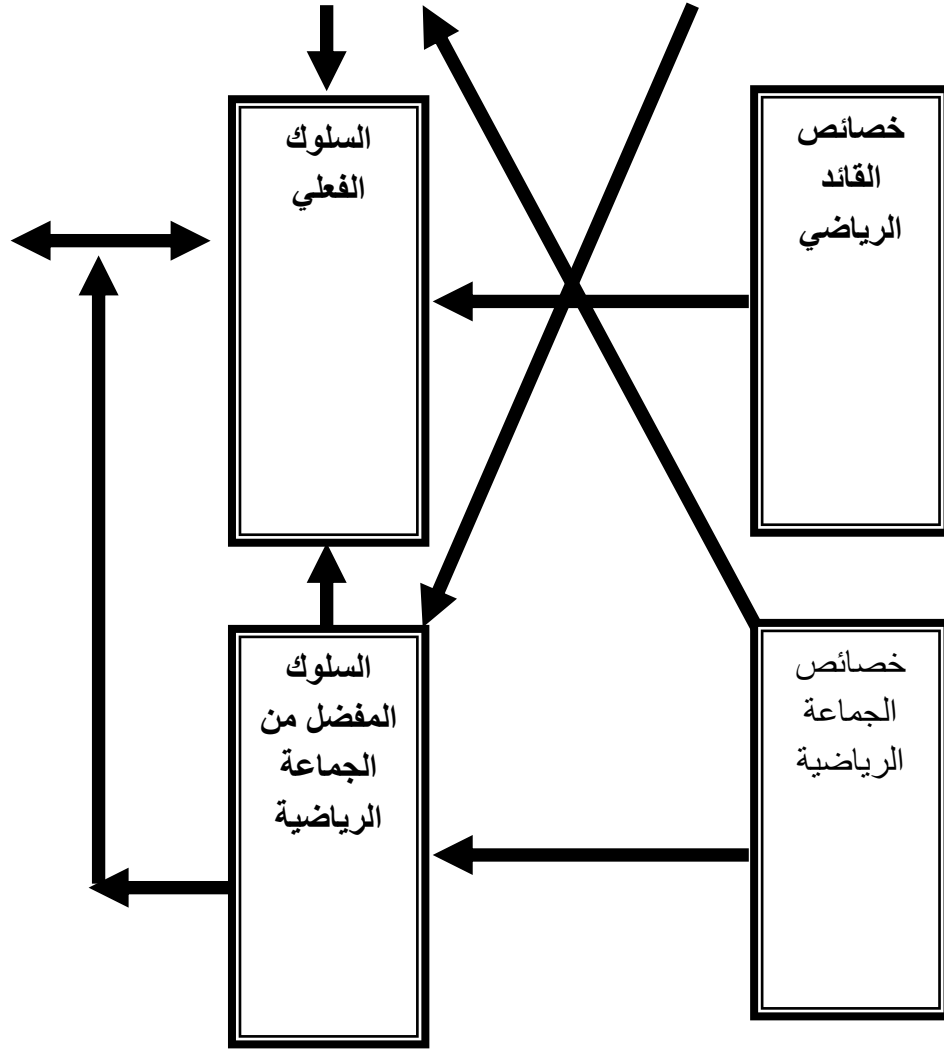
نموذج القيادة الرياضية الفاعلة

يمكن اقتباس النموذج الذي اقترحه (شيلادوراي Chelladurai) للتطبيق على القيادة الرياضية الفاعلة

على النحو التالي :

(نموذج متعدد الابعاد للقيادة الرياضية الفاعلة)





في النموذج السابق (نموذج شيلادوراي) يلاحظ ان هناك ثلاثة محددات هامة هي :

- **خصائص الموقف الرياضي :** ويتضمن ذلك العديد من المتغيرات مثل الطبيعة المميزة للموقف الرياضي والمتغيرات البيئية المرتبطة به.

- **خصائص القائد الرياضي :** ويتضمن ما يتسم به القائد الرياضي من سمات او قدرات او مهارات او اساليب قيادية معينة.

- **خصائص الجماعة الرياضية :** وتتضمن العديد من الخصائص التي قد تتميز بها الجماعة الرياضية من امكانات وقدرات وموارد ودوافع وتماسك وتفاعل وغير ذلك من المتغيرات.

وهذه المحددات الثلاثة تؤثر على سلوك القائد الرياضي والذي يمكن تقسيمه الى ثلاثة انواع من السلوك

هي :

- السلوك المحدد للموقف : ويقصد به السلوك الذي ينبغي على القائد الرياضي القيام به في اطار النظم التي

يعمل في اطارها والتي ترسم حدود هذا السلوك. ويتأثر السلوك المحدد للموقف بخصائص الموقف ومتغيراته وكذلك بخصائص الجماعة الرياضية وما يرتبط بها من متغيرات.

- السلوك المفضل من الجماعة الرياضية : وهو السلوك الذي تفضله الجماعة الرياضية لكي يقوم به القائد

الرياضي وهو عبارة عن انعكاس لرغبة الجماعة الرياضية وما تنسم به من خصائص ومميزات وكذلك انعكاس لتصور الجماعة الرياضية للموقف الرياضي وما يتصف به من خصائص.

- السلوك الفعلي : ويقصد به نمط السلوك المفضل لدى القائد والذي يقوم به فعلاً والذي يتأثر بخصائص

شخصية القائد الرياضي وما يمتلكه من سمات وقدرات ومهارات وغيرها ، وكذلك بكل من السلوك المحدد للموقف والسلوك المفضل من الجماعة الرياضية.

وفي ضوء كل من المحددات الثلاثة وانواع السلوك الثلاثة السابق ذكرها وكنتيجة للسلوك الفعلي للقائد

الرياضي تتحدد الحاصلات او النتائج او الفاعلية في ضوء عاملين اساسيين هما :

- النجاح او الفشل : تحقيق او عدم تحقيق الاهداف المرجوة.

- الرضا او عدم الرضا : مدى الاشباع الذي تحقق للجماعة الرياضية.

التخطيط والقيادة الرياضية الفاعلة :

التخطيط يعتبر من الانشطة الاساسية للقيادة كما انه احد وظائفها الاساسية. فالقائد هو في الاصل

مخطط، ومن المنطق قبل ان يبدأ القائد في اداء اي عمل من الاعمال ان يحاول الاجابة على السؤال التالي:

ماهي الاهداف المطلوب تحقيقها او ماهي النتائج التي ينبغي التوصل اليها.

مفهوم الهدف :

يقصد بالهدف Goal الشئ الذي يرى القائد الرياضي انه ينبغي تحقيقه او انجازه في فترة زمنية محددة، او

هو محاولة تحقيق مستوى معين من التقدم او الاتقان في عمل ما في غضون مساحة زمنية محددة.

ان الهدف هو منشط لسلوك الافراد عند محاولة تحقيقه. كما انه يوجه تركيز انتباههم لمحاولة انجازه باكبر

قدر من الفاعلية وفي الزمن المحدد ويعني جهودهم بصورة تساعد على بذل المزيد من الجهد والمثابرة

والاستمرارية حتى تحقيق الهدف. كما ان تحقيق الهدف يسهم في الاحساس والشعور بالرضا والثقة بالنفس

والفاعلية والاتجاهات السارة الايجابية.

المبادئ الاساسية لوضع الهدف :

يمكن تلخيص المبادئ الاساسية لوضع الهدف بما يأتي :

1. محددة بدقة.

2. من الممكن تحقيقها.

3. مقبولة من التابعين.

4. مرنة.

5. من الممكن قياسها وتقييمها.

6. معرفة نتائج تحقيقها.

7. مكتوبة وموثقة.

توجيهات تطبيقية لفاعلية القيادة الرياضية :

1. لا يوجد طريق واحد يصلح في جميع المواقف.

2. القائد الرياضي الفاعل يعدل طريقته للوفاء بحاجات التابعين.
3. التوازن ما بين السلوك القيادي المعني بالمهمة والمعني بالعلاقات.
4. القائد الرياضي الفاعل لا يحتاج لاستعراض نفوذه لاكتساب الاحترام.
5. القائد الرياضي الفاعل يهتم بالنمو الشامل المتزن للتابعين.

المحاضرة الخامسة: الاتصال الرياضي

تمهيد:

في العصر الحديث تطورت وسائل الاتصال تطورا سريعا وذلك بفضل التقنية الحديثة حتى أصبح يطلق على عصرنا هذا العديد من المسميات والتي من بينها مسمى عصر الإعلام والاتصال الجماهيري أو مسمى عصر ثورة الاتصال. كما أصبح المجتمع المعاصر يعتمد اعتمادا كبيرا على وسائل الاتصال الجماهيري في نقل مادة الاتصال أو الإعلام التي يزداد بثه إلى الجماهير العريضة وبنطاق أوسع يفوق كل ما كان يتم بثه إلى الجماهير عبر العصور السابقة.

1- تعريفات الاتصال:

هناك العديد من التعريفات للاتصال ومنها:

- تعريف **هوفلاند Hovland**: يرى أن الاتصال هو تلك العملية التي يتم عن طريقها نقل الفرد القائم بالاتصال لمنبهات عادة تكون لغوية أو رمزية لكي يعدل من سلوك الآخرين المستقبليين لهذه المنبهات.
- وقد أشار **محمد علاوى (1997)** إلى تعريف الاتصال Communication: العملية التي تتم بين طرفين، مرسل ومستقبل بغرض توصيل رسالة معينة تحمل مضمونا محددا من المرسل عن طريق استخدام وسيلة أو قناة للاتصال.

- يرى **أحمد بدران**: أن الاتصال الجماهيري هو عملية بث رسائل واقعية المعلومات والأخبار التي تنشرها وسائل الإعلام عن الأحداث المختلفة أو بث رسائل خيالية كالقصص والروايات والأغاني على مجموعات كبيرة من الأفراد وذلك على اختلاف مستوياتها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والبيئية.

2- أهمية الاتصال:

للاتصال دور مهم في العملية التنظيمية والإدارية، إذ أن للاتصالات دور أساسي في تسهيل أو تعقيد أداء الفرد لعمله، وبما أن الاتصال يعني إيصال المعلومات عن أي فرد في الهيكل التنظيمي إلى فرد آخر فإنه لا يمكن تصور

تنظيم أو إدارة بدون وسائل الاتصال، ولذا يقول سيمون Simon في ذلك الشأن: أنه بدون اتصال لا يكون هناك تنظيم. وتوضح أهمية الاتصال ووظائفه وأهدافه من خلال النقاط التالية:

- دوره في نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات: إن للاتصال دور حيوي لتوفير ونقل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات.

- دوره في تنمية روح التعاون بين العاملين والشعور بالترابط والهدف المشترك: إن الاتصال يوفر للعاملين نظاما يسمح بمقارنة الاتجاهات وتوضيح الأدوار وتحديد مجالات الصراع بين الجماعات والأفراد.

- دوره في استثارة الدافعية والتحفيز: إن الاتصال الفعال يجب أن يعمل على تحفيز ودفع الأفراد إلى ما هو مطلوب، فالإتصال له دور مهم في عملية تحفيز وتوجيه أداء الأفراد وكذلك تقويم أعمالهم.

- دوره في الرقابة على تطبيق القرارات: فكلما وفر التنظيم للمديرين علاقات رئيسية وأفقية سليمة كلما زادت كفاءتهم في الرقابة والمتابعة، والتأكد من تطبيق القرارات ومعرفة مدى ومشاكل تطبيقها ارتداد المعلومات.

- دوره في رفع كفاءة الإنتاج: للاتصال دور غير مباشر في زيادة الإنتاج وكفاءته وذلك من خلال مسؤوليته عن عملية تدفق المعلومات بين الأجزاء والمراحل المختلفة للمشروع.

فكلما كان الرئيس (القائد) 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.

مثال لتوضيح كيف تتم عملية الاتصال بين المدرب واللاعب:

المدرب يصيح في اللاعب: كم مرة أخبرك بأهمية الأداء الصحيح ؟

اللاعب (بخضوع وضعف): آسف لقد نسيت.

هدف المدرب: يوضح أخطاء الأداء، ويشجع اللاعب على تذكر الأداء الصحيح في المستقبل.

تفسير اللاعب (أ): المدرب يعتقد أنني سيئ، أريد أن يكون أدائي جيدا، وهناك أشياء كثيرة يجب تذكرها، تزداد صعوبة التذكر أشعر بزيادة العصبية وارتكب المزيد من الأخطاء.

إن هدف المدرب جيد وهو (تصحيح الأداء) ولكن الطريقة التي اختارها لنقل الرسالة ليست كذلك، اللاعب استقبل الرسالة سلبيا وبدلا من مساعدته في تصحيح الأخطاء زادت من ضغط التوتر ومن ثم التأثير على الأداء.

تفسير اللاعب (ب): قد أخطأت مرة أخرى في الأداء، المدرب متضايق مني وله حق في ذلك ... إنه يحاول مساعدتي دائما إني يجب أن أصحح من أدائي نحو الأفضل.

يلاحظ من هذا المثل .. بالرغم من أن المدرب غير ماهر في إرسال رسالته فإن اللاعب (ب) فهم مقصد الرسالة، وفسر الرسالة على نحو إيجابي.

3- قنوات الاتصال:

تعد وسائل الاتصال عنصرا رئيسيا من عناصر الاتصال ومن أهم وسائل الاتصال الإدارية:

- الاتصال الهابط **Downward Communication**:

وهو الاتصال الذي يبدأ من الرئيس إلى المرؤوس أي الاتصال من أعلى إلى أسفل 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 - الشكاوي - الاقتراحات - الأبحاث.

- **الاتصال الجانبي أو العرضي Lateral Communication**: وهو الذي يتضمن الاتصال الأفقي الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المختلف وكذلك بين فراد السلطة التنفيذية والمستشارين.

4- أهمية مهارات الاتصال للقائد الرياضي:

ان تكون قائدا فاعلا و تستطيع التأثير على الآخرين وتوجيههم ينبغي عليك ان تتقن مهارت الاتصال بأنواعها المختلفة، إذ لا يكفي أن تقرأ بعض النصائح عن مهارات الاتصال، بل ينبغي أن تتخذ العديد من الخطوات الهامة التي تساعد على اكتساب وتنمية مهاراتك الاتصالية.

إن النجاح في العمل القيادي الرياضي يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة القائد الرياضي على الاتصال الفاعل في العديد من المواقف ومع العديد من الأفراد يختلفون في مستوياتهم العمرية والثقافية والاجتماعية و المهارية. ومهارات الاتصال مثلها في ذلك مثل المهارت الأخرى كالمهارات الحركية يمكن تعلمها واكتسابها وإتقانها، إذ أن كل فرد لديه القدرات الكافية لتدريب وتحسين قدراته على الاتصال باستخدام الأساليب المناسبة.

وطبيعة عمل القائد الرياضي تتطلب منه العديد من أنواع الاتصال مع أنواع مختلفة من الأشخاص - أي يتطلب الأمر إرسال العديد من الرسائل لكل منهم فالقائد الرياضي يشرح ويعلم ويوجه ويأمر ويعطى تعليمات وينظم ويناقش ويقرر ويقوم بالتقييم وغير ذلك من الأمور التي تتطلب دائما عملية الاتصال وإرسال رسائل واضحة واستقبال العديد من الرسائل.

ومن الملاحظ أن بعض القادة الرياضيين قد يتحدثون كثيرا وأحيانا في أوقات غير مناسبة على اعتقاد أنهم يقومون بعمليات اتصال جيدة وعلى اعتقاد أن الآخرين يستقبلون رسائلهم على أكمل وجه. وفي بعض الأحيان قد يسهمون بحديثهم في تشتيت انتباه المستقبلين أو الحديث في أمور فرعية وهو الأمر الذي لا يسهم في حدوث عملية الاتصال الفاعلة.

5- أساسيات عملية الاتصال:

إن أداء الاتصال الفاعل من فرد ما الذي يحاول إرسال رسالة إلى فرد آخر يتطلب توافر العوامل الأساسية التالية:

5-1- مصدر الرسالة:

تبدأ عملية الاتصال عندما يقرر فرد ما (مصدر الرسالة) أنه يريد لفرد آخر أن يعرف معلومة معينة أو محاولة توجيهه لأداء عمل ما، فكأن بداية عملية الاتصال تبدأ عندما يقرر مصدر الرسالة إرسال رسالة معينة لفرد آخر أو لأفراد آخرين.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة كبيرة على التأثير على سلوك الأداء بدرجة أكبر من المصادر غير الموثوق بها، إذ غالبا ما تفسر الرسالة طبقا لنوعية مصدرها.

2-5- ترميز أو صياغة الرسالة:

تتضمن عملية ترميز أو صياغة الرسالة Encoding أن يقوم مصدر الرسالة بصياغة الرسالة بصورة يستطيع المستقبل استقبالها بصورة جيدة وواضحة، وهو الأمر الذي يساهم في قدرة المستقبل على فهم مضمون الرسالة.

3-5- إرسال الرسالة عبر قناة الاتصال:

يقوم المرسل (مصدر الرسالة) باختيار الوسيلة أو القناة المناسبة لإرسال رسالته، إذ أن اختيار الوسيلة أو القناة Channel الملائمة للرسالة يعتبر من الأمور الهامة لاستقبال وفهم الرسالة، فعلى سبيل المثال إذا كانت الرسالة لفظية فينتج عنها موجات صوتية موجهة إلى أذن المستقبل وهي القناة التي تعبر من خلالها الرسالة.

4-5- استقبال وحل رموز الرسالة:

إن استقبال الرسالة يتطلب من المستقبل حل رموز الرسالة Decoding ومحاولة تفسيرها، فإذا كانت الرسالة لفظية مثلا فهذا يعني أن المستقبل قد سمع الرسالة وفهم معناها جيدا.

5-5- الاستجابة للرسالة:

في ضوء فهم المستقبل للرسالة يقوم بالاستجابة طبقا لمضمون الرسالة، فإذا كانت الرسالة مثلا تتضمن المطالبة بأداء عمل ما فإن قيام المستقبل بأداء هذا العمل يعني أن المستقبل قام بالاستجابة طبقا لمفهومه للرسالة.

6-5- التغذية الراجعة:

إن عملية الاتصال الفاعلة لا تنتهي باستقبال الرسالة والاستجابة لها من ناحية المستقبل ولكنها ترتبط بالتأكد من أن استجابة المستقبل تنطبق مع مضمون محتوى الرسالة كما أراد لها مصدر الرسالة الأمر الذي يمكن التعرف عليه عن طريق ما يسمى بالتغذية الراجعة Feedback أي مقارنة مضمون ومحتوى الرسالة بمحتوى ومضمون الاستجابة من المستقبل، فإذا تم التطابق بينهما فهذا يعني أن الاتصال قد تم على ما يرام، وفي حالة عدم التطابق بينهما فيمكن لمصدر الرسالة إعادة عملية الاتصال مرة أخرى.

ولكي يمكن ضمان جودة الاتصال - أي إرسال واستقبال الرسالة بصورة جيدة، ينبغي عدم وجود عوائق في أي مرحلة من المراحل السابقة - أي عدم وجود ضوضاء تعوق إرسال أو استقبال الرسالة، ومن بين أهم العوائق أو الضوضاء التي قد تسهم في عدم دقة المراحل السابقة ما يلي:

- افتقار المرسل (مصدر الرسالة) للمهارة اللازمة لصياغة الرسالة أي عدم قدرة المرسل على ترجمة أفكاره إلى ألفاظ واضحة أو عدم قدرته على إظهار مشاعر معينة لافتقاره لبعض المهارات اللفظية أو غير اللفظية اللازمة لإرسال رسالته.
 - وجود عوائق أو ضوضاء في قناة الاتصال مثل حدوث أصوات خارجية أخرى متداخلة مع صوت رسالتك بحيث تؤثر في قدرة المستقبل على التقاط الرسالة.
 - وجود عوائق لدى المستقبل في سهولة تفسير مضمون رسالتك أو قد يكون المستقبل غير مركز لانتباهه لاستقبال الرسالة.
- كما أشار **مارتنز Martens** إلى أن عملية الاتصال بين القائد الرياضي والمستقبل لرسالته تتضمن 6 خطوات نوضحها على النحو التالي:
- **الخطوة الأولى:** أنت كقائد رياضي لديك أفكار أو توجيهات أو إرشادات و تعليقات وغير ذلك مما تود أن ترسله أو تعبر عنه.
 - **الخطوة الثانية:** عندئذ تقوم بترجمة ما تريد إرساله في صورة رسالة صالحة للإرسال ولتكن مثلاً رسالة لفظية.
 - **الخطوة الثالثة:** يقوم المرسل (القائد الرياضي) بإرسال رسالته من خلال قناة.
 - **الخطوة الرابعة:** يقوم المستقبل باستقبال الرسالة في حالة انتباهه واستعداده لاستقبالها.
 - **الخطوة الخامسة:** عقب استقبال الرسالة يقوم المستقبل بتفسير معنى الرسالة ويعتمد هذا التفسير على مدى استيعاب وفهمه لمضمون الرسالة.
 - **الخطوة السادسة:** بعد ذلك يقوم المستقبل بالاستجابة لمضمون الرسالة داخليا (أي إعداد نفسه ذهنياً للاستجابة الفعلية للرسالة).
- وفي ضوء هذه الخطوات السابقة يقوم المستقبل بالاستجابة الفعلية لمضمون الرسالة.

المحاضرة السادسة: تماسك الفريق الرياضي

1 - مفهوم التماسك

تندرج دراسة الجماعات تحت اسم ديناميكيات الجماعة – وهو مصطلح قدمه "كيرت لوين" (1935) " Certe Lewen" ليمثل عمليتين رئيسيتين تحدثان داخل الجماعة واحدة من هذه العمليات هي التماسك، وتهتم بالتطوير والمحافظة على الجماعة والثانية هي التحرك – وهو نشاط تسعى من خلاله الجماعة لتحقيق الأهداف وأشار "كاتل" (1948) "Catel" إلى أن وظائف هاتين العمليتين الرئيسيتين تعد جوهرية (أي دون المحافظة على الجماعة لا يمكن أن يكون هناك تحرك للجماعة) ويكمن جوهر التماسك في تعريفه حيث يفترض "كارون" (1982) "Carron" أن التماسك عملية ديناميكية كانت تنعكس في ميل الجماعة إلى الالتصاق معاً متحدين لتحقيق أهدافها وأغراضها.

ويتضمن التعريف العنصرين الآتيين:

أولهما: تعريف الجماعة (الفريق) بأنها عملية دينامية (Team Process) أي أن الطريقة التي يسلك أو يشعر بها العضو نحو عضو آخر أو نحو الجماعة أو بالنسبة لأهداف الجماعة تتميز بالتغير وعدم الثبات مع مضي الوقت أو تنوع الخبرات.

ويعني ذلك أن التماسك بين أعضاء الفريق شيء متغير يطرأ عليه النقص أو الزيادة. ويتوقع – بشكل عام – أنه كلما استمرت جماعات معينة لفترة أطول كلما زاد الترابط بينهم.

ثانيهما: تعريف الجماعة في ضوء ضرورة أن يكون لها هدف أو أهداف واضحة تنشط طاقات أفرادها في تفاعلهم الاجتماعي ، ولا بد لأهداف الجماعة أن تكون متوافقة غير متعارضة. ولا بد أن يحدد أفراد الجماعة وقائدها أهداف الجماعة. والمهم أن هذه الأهداف تتميز عادة بالتعقيد والتنوع . لذلك فإنه توجد أبعاد أو جوانب عديدة لتماسك الفريق. وأنها تدرك بطرق متعددة بواسطة الجماعات وأفرادها.

وفي هذا الصدد يرى فاروق السيد غازي (1983) عن " لويس مليكه (1959) أن وضوح تماسك الجماعة أصبح من الميادين المهمة والتي جذبت الكثير من أنظار الباحثين وخاصة في مجال علم الاجتماع، وبين مجالاً خصباً لدراسة التفاعل الديناميكي بين أعضاء الجماعة وكان هذا سبباً في ظهور العديد من التعريفات الكثيرة التي تناولت موضوع التماسك مثل الروح المعنوية والتضامن والتنسيق بين جهود الأعضاء والاندماج في العمل والشعور بالانتماء والمهمة المشتركة للأداء والعمل بروح الفريق والتجاذب نحو الجماعة.

ولقد أقترح "جولمبوسكي" " Golembiewski " أن تعبير التماسك يوظف بشكل أوضح مع الجماعات الصغيرة وهي تعني الإلتصاق والتقارب معاً، فهي تعبر عن جاذبية العضوية التي تتميز بها الجماعات الصغيرة. فقد قام "فستنجر وآخرون" (1950) Festinger & etc بتعريف التماسك على أنه: (المجال الكامل للقوى التي تساعد الأفراد لكي يظلوا في الجماعة) ولقد أوضحنا أن هناك قوتين مهمتين تؤثران على الأعضاء لكي يظلوا في الجماعة وهي الانجذاب إلى الجماعة ووسائل الضبط حيث يشير النوع الأول من القوى إلى رغبة الفرد في التفاعلات الشخصية مع الأعضاء الآخرين والمشاركة في أنشطة الجماعة، بينما يشير النوع الثاني إلى المزايا التي يمكن للعضو أن يحصل عليها لكونه مرتبطاً بالجماعة.

وتذكر أخلاص عبد الحفيظ (2001) أنه قد تعددت معاني تماسك الجماعة فنجد أن هذا المفهوم يتضمن شعور الأفراد باتمأنهم إلى الجماعة والولاء لها والتمسك بمعاييرها وعضويتها ، وتحديثهم عنها بدلاً من تحديثهم عن أنفسهم، وعملهم معاً في سبيل تحقيق هدف مشترك واستعدادهم في تحمل المسؤولية والدفاع عن الجماعة، كي تضمن الجماعة أيضاً الروح المعنوية والعمل بروح الفريق والاندماج في العمل وجاذبية الجماعة.

2 - مفهوم تماسك الجماعة الرياضية :

يقصد بتماسك الفريق الرياضي شعور كل لاعب من لاعبي الفريق بالمشاعر الودية اتجاه زملاءه آخرين في الفريق وسيادة الولاء واتجاهاتهم نحو هدف مشترك كما يميل بعض العلماء إلى تعريف تماسك الفريق الرياضي طبقاً لدرجة جاذبيته لأفراده، أي عبارة عن محصلة القوى الناتجة التي توجه اللاعبين نحو الفريق، أو محصلة القوى التي تحمل اللاعبين على الاستمرار في عضوية الفريق.

3- أنواع تماسك الفريق الرياضي: أشار محمد حسن علاوي 1998 نقلا عن كارون 1982 إلى أنه يمكن تقسيم

تماسك الفريق الرياضي إلى نوعين هما : تماسك المهمة : تماسك

والتماسك الاجتماعي

الاول يعني درجة عمل الأفراد معا لتحقيق أهداف مشتركة كالفوز ببطولة معينة من خلال العمل الاجتماعي : أما الثاني يعني درجة العلاقات بين أفراد الفريق الرياضي ودرجة حبهم ومزاملتهم لبعض ويتأسس بصور واضحة على جاذبية العلاقات بين أفراد الفريق الرياضي . وأشار كارون إلى أن التمييز أو التفريق بين عاملي تماسك المهمة والتماسك الاجتماعي من الأهمية بمكان للقدرة على شرح كيفية مواجهة الفريق للصراعات والعقبات والعوائق إحرار النجاح

4- عوامل تماسك الفريق الرياضي:

من المشكلات الرئيسة في مجال الفريق الرياضي هي محاولة الوقوف على الأسباب التي تؤدي على تماسك الفريق الرياضي ونلاحظ اختلافاً واضحاً بين الفرق الرياضية المتعددة من حيث تماسك أفراد كل فريق وإقبالهم على التدريب وانتظامهم في الاشتراك في المنافسات الرياضية وتحقيق الأهداف المحددة. وأشار حسن علاوي (1992) إلى أن هناك العديد من الشروط والعوامل التي تسهم في العمل على تماسك الفريق الرياضي ومن أهم هذه العوامل والشروط ما يلي:

- **الشعور بالانتماء للفريق:** إن كل فرد أو لاعب يكون في حاجة للانتماء إلى جماعة كالأسرة أو جماعة الأصدقاء أو غير ذلك من الجماعات التي يعتز بانتمائه إليها ، وعندما ينظم اللاعب إلى فريق رياضي ما ويزداد تفاعله الايجابي مع بقية أعضاء الفريق ويشعر بأنه بين زملائه يقدرونه ويقدرهم ، وأنه جزء متكامل ومتربط فعندئذ تصبح الحاجة إلى الانتماء من الحاجات النفسية المهمة التي تدفع اللاعب إلى الاستمرار في عضوية الفريق الرياضي . - **إشباع الحاجات الفردية:** نلاحظ أن كل فريق رياضي يختلف عن الآخر في مدى ما يستطيع أن يقدمه للاعبين من إشباع حاجاتهم الفردية . وكلما استطاع الفريق الرياضي مساعدة اللاعبين على تحقيق حاجاتهم كلما زاد تماسك اللاعبين بالفريق الرياضي .

- **الشعور بالنجاح:** يؤدي نجاح الفريق الرياضي في تحقيق أهدافه إلى شعور اللاعبين بالسعادة المشتركة وارتفاع مستوى طموحهم وحبهم وولائهم للفريق وبالتالي زيادة جاذبيتهم نحوه والاستمرار في عضويته .

- **المشاركة:** إن اشتراك اللاعبين في وضع خطط التدريب وتنفيذه وتقسيه وكذلك الاشتراك في رسم خطط اللعب في المنافسات تعتبر من العوامل التي تشعر اللاعب بقيمته ومكانته في الفريق . بما يترتب عليه التجانس النفسي الذي يساعد كل لاعب بالشعور بأن إسهاماته ضرورية لتحقيق أهداف الفريق .

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

- **توافر العلاقات التعاونية بين اللاعبين:** يزداد تماسك الفريق في حالة قيام العلاقات بين اللاعبين على أساس تعاوني بدرجة تزيد من قيام هذه العلاقات على أساس تنافسي.

- **توافر القيادة المناسبة:** إن نجاح الفريق الرياضي في تحقيق أهدافه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتوافر القيادة المناسبة فالإداري أو المدرب الرياضي أو رئيس الفريق من القيادات التي تلعب دوراً مهماً في العمل على تماسك الفريق الرياضي ورفع الروح المعنوية للفريق.

5- عوامل التماسك الرياضي حسب Albert V. Carron:

أشار كارون (Carron) إلى أربعة عوامل رئيسية تؤثر على نمو وتطوير التماسك في البيئات الرياضية، وهي كالتالي:

1- العوامل البيئية: (Environmental Factors) تشمل الظروف المحيطة بالفريق. مثل:

- حجم الفريق الفرق الصغير مثل كرة السلة يكون فيها التماسك اسهل اما الكبيرة ككرة القدم تحتاج تنظيم أكثر وتكون عرضة للاقسام والتصدع بسبب التكتلات والتحالفات.

- مدة بقاء اللاعبين معاً كلما لعب نفس اللاعبين معاً لفترة طويلة زاد التماسك

- المنافسة والضغط فالمباريات المهمة والبطولات تزيد التماسك اذا تم التعامل معها بشكل جيد

2- العوامل الشخصية: (Personal Factors) تشير إلى السمات والخصائص الفردية لأعضاء الفريق. وتتضمن:

- التشابه في الخلفيات الاجتماعية والثقافية يعزز التماسك بينما يؤدي التباين الكبير الى ضعف الانسجام.

- الدوافع الفردية والرضا الشخصي اللاعب الذي يشعر بالعدل والتقدير يكون أكثر التزاماً مثال اللاعب

الاحتياطي اذا كان يشعر انه مهم للفريق سيبقى داعماً لزملائه بدل ان يسبب مشاكل.

- الاتجاهات النفسية.

3- عوامل القيادة: (Leadership Factors) تتعلق بنوعية السلوك القيادي للمدرب أو القائد. وتعتمد على:

- نمط القيادة المتبع (ديمقراطي أو أوتوقراطي) المدرب الديمقراطي يزيد التماسك اما المدرب المتسلط يخلق توتراً

فالمدرب الذي يستمع للاعبين ويشركهم في القرارات يعزز الثقة بينهم

- طبيعة العلاقة بين المدرب واللاعبين.

- التواصل داخل الملعب وخارجه مهم جداً مثلاً لاعب ينبه زميله بوجود خصم خلفه اثناء المباراة.

3- عوامل الفريق: (Team Factors) ترتبط بخصائص المهمة التي يقوم بها الفريق ومعاييرها. وتشمل:

- وضوح الأدوار لكل فرد ومدى قبوله لهذا الدور كل لاعب يعرف مركزه ومهمته في كرة القدم المدافع يحمي المرمى وصانع الاعباب يمرر الكرات والمهاجم يسجل الاهداف فاذا اختلطت الادوار، يحدث فوضى داخل الفريق

- الأهداف المشتركة. الفوز بالدوري او تجنب الهبوط مثال فريق مهدد بالنزول يلعب بروح جماعية اكبر لانقاذ نفسه

- التعاون والتفاعل بين الاعضاء . التمريرات، التغطية الدفاعية والتحرك الجماعي مثال هدف جميل ياتي بعد عدة تمريرات بين اللاعبين يعكس انسجام الفريق

يعتبر تماسك الفريق وفق نموذج كارون بمثابة وحدة متكاملة تعمل على تحسين المردود الرياضي، حيث تؤدي مشاعر المشاركة والتوحد إلى أفضل تعاون ممكن بين الأعضاء.

مثال تطبيقي شامل

فريق كرة قدم لديه مدرب جيد

نفس اللاعبين يلعبون منذ سنوات

هدف واضح (الفوز بالبطولة)

لاعبين متعاونين

تكون النتيجة فريق متماسك يصعب هزيمته