



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تكريت

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا

القيادة في المجال الرياضي

المحاضرة الثانية لمادة الادارة والتنظيم

للعام الدراسي 2024 - 2025

إعداد

أ.م. د ابراهيم فيصل خلف العزاوي

مفهوم القيادة

تعتبر القيادة من المسائل الهامة في مجال الادارة بصفة عامة , وفي مجال الرياضية على وجه الخصوص , حيث توجد القيادة حيثما وجدة الجماعة او ظهرت الحاجة الى العمل الجماعي , وتتطور القيادة بتطور المجتمع الذي نعيش فيه وتزداد مسؤولياتها بازدياد مطالب الحياة وتعقدها حيث ان عملية القيادة تعني ذلك العنصر الانساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويوجههم ويحفزهم نحو تحقيق اهداف الادارة العامة , وبدون القيادة الادارية يصبح الهيكل التنظيمي مفككا عاجزا عن تحقيق الاهداف التي وجد من اجلها , وتسود بالتالي روح الكسل والاهمال وعدم الاهتمام .

وتظهر اهمية القيادة الادارية في القرارات المتخذة والتي تتطلب قدرا عاليا في اصال المعلومات الى المرؤوسين والحصول على المعلومات منهم ايضا خصوصا انه كلما زاد حجم التنظيم بعدت المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين . لذلك فهي تمثل احدى وظائف المدير والتي تميز المدير الفعال عن غيره , ولذلك تعتبر القيادة من متطلبات الادارة الناجحة .

وتعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم .

ويعرفها البعض بأنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم وتعني فن الإدارة وليس الإدارة ذاتها .

و القائد هو الذي يمارس هذا الفن متمثلاً في القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة والتحفيز بالنسبة لعدد من الناس الذين يعملون لتحقيق الأهداف المطلوبة

كما أشار "ستجديل " Stogdill إلى أن هناك شروط أساسية تعتبر ضرورية لوجود القيادة وهي:

- 1- وجود جماعة (من شخصين أو أكثر) مرتبط بعضهم ببعض الآخر يعملون في تنظيم معين.
- 2- وجود مهمة عامة مشتركة بينهم.
- 3- وجود اختلاف أو تمايز في المسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد من أفراد الجماعة.
- 4- الموقف الاجتماعي .
- 5- قائد افراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم .

هناك ثلاثة مصطلحات رئيسية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بالقيادة ،

وهي :

القوة (power) والتأثير (influence) والسلطة (Authority)

- فالقوة هي القدرة الكامنة على التأثير في سلوك الافراد .
- اما التأثير ,فهو يظهر عندما يمارس شخص ما قوته في التأثير على سلوك واتجاهات شخص اخر .
- بينما السلطة فهي القوة الناتجة ,او الممنوحة من قبل المنظمة .

المهارات اللازمة للقائد .

الإداريون يختلفون عن بعضهم البعض تبعاً للمهارات القيادية التي يمتلكونها أو يكتسبونها ، وغالباً ما تصنف هذه المهارات الى ثلاث هي :

1. المهارة التصويرية :

هي مهارة يحتاجها القائد التربوي في التخطيط للعمل ، بحيث تمثل الخطة استشرافاً للمستقبل فالخطة تقوم على دراسة الواقع والإمكانات المتوافرة فيه والاستبصار في جوانبه وفي اتجاهات تغيره . ويتوقع من القائد أن لا يكون حالماً في خطته كما لا ينتظر منه أن يكون يائساً من إمكانات التطور ويكون لديه الجرأة ، ويجب عند التخطيط لشيء ما أن يحقق القائد الانسجام والتوافق لإرضاء كافة الأذواق .

2. المهارة الفنية :

هي مهارة تتعلق بالجانب التنفيذي ، وغالباً ما تعكس المعرفة والخبرة ، معرفة بالأصول والقواعد والطرائق وخبرة عملية في استخدام هذه الطرائق ومتطلبات وترتيبات الانتفاع بها على أحسن وجه . وهي مهارة يكتسبها المسؤول بالممارسة الواعية الهادفة إلى تنمي القدرة الذاتية أو بالمشاركة في ورشات العمل التي تعقدها الإدارات للقادة لتدريبهم على تطوير أداء المهمات .

3. المهارة الإنسانية :

هي مهارة اكتساب ثقة الناس وتعاونهم وحفزهم للعمل والنشاط و تأتي أهمية هذه المهارة في الميدان أيضاً كون القائد يحتاج أن يتعامل مع فئات متعددة من الناس .

عناصر القيادة

ويمكن أن نستخلص من مجمل التعريفات العناصر التالية للقيادة :-

1. إنها عملية تفاعل اجتماعي ، إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده ، وإنما يستطيع أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ما ضمن إطار موقف معين .
2. إن القيادة تعتمد على تكرار التفاعل الاجتماعي .
3. تتم فيها ممارسة سلطات واتخاذ قرارات .
4. تتطلب صفات شخصية معينة في القائد .
5. تهدف إلى تحقيق أهداف معينة.
6. لها تأثير في مجموعات منظمة من الناس .
7. إنها عملية تفجير لطاقات الأفراد للبلوغ إلى الأهداف المشتركة .
8. أن لها معايير الجماعة ومشاعرها تحدد القائد كما تحدد درجة اعتبارهم لسلوكياته القيادة .

سمات القائد الرياضي :

1- 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 ينتقل اثرها بسرعة وظهور انفعالات الخوف والقلق والتوتر والاستثارة على القائد الرياضي سوف ينتقل اثرها بصورة فورية على التابعين وبالتالي يصبح القائد مسؤولاً بصورة مباشرة عن عدم تحكم التابعين في انفعالاتهم.

2- التناغم الوجداني : يقصد بالتناغم الوجداني احساس وادراك القائد الرياضي لما يحس به التابعين وتفهم انفعالاتهم ويجب ان نفرق هنا بين (التناغم الوجداني) و التعاطف او المشاركة الوجدانية وقد اشارت العديد من الدراسات الى ان (التناغم الوجداني) من ابرز السمات الفاعلة بالنسبة للقائد الرياضي كمعين ومساعد للتابعين

،اذ ان هذه السمة تساعد القائد الرياضي على تفهم حاجات وميول ودوافع التابعين ليس بهدف التأثير عليهم ولكن بهدف القدرة على تحفيزهم لإخراج احسن ما عندهم.

3- 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.

4- 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.

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

مواصفات القائد الإداري في المجال الرياضي والشبابي

- 1- بعد النظر . 2- الصدق . 3- العدالة . 4- الحزم والسرعة . 5- الذكاء . 6- حسن التصرف . 7- المرونة .
- 8- القدرة على اتخاذ القرار . 9- الحماس . 10- القدرة على التفاهم مع الآخرين . 11- المبادأة . 12- النزاهة .
- 13- القدرة على دعم العاملين ومساندتهم . 14- الثقة بالنفس وفي التنظيم . 15- القدرة على الاقناع والتأثير .

أنماط أو اساليب القيادة

عنيت دراسات وبحوث المختصين في الإدارة للتوصل إلى تحديد أنماط القيادة الإدارية ، وقد توصلت معظم تلك الدراسات والبحوث إلى تحديد الأنماط القيادية حسب التصنيفات التالية :

1. النمط الديمقراطي (القيادة الديمقراطية):

وهذا النمط يشرك الجماعة في اتخاذ القرارات حيث يتوقع أن تتبنى الجماعة المشاركة في اتخاذ القرارات الأهداف المبتغاة منها ، وأيضاً هذه النمط يوفر جواً من الحرية يسمح بارتفاع المعنويات والتواصل بين العاملين وتبادل المعلومات والتعاون ، ويسمح بالمرونة والتعلم بالقوة من القائد ، ويتميز بالاستماع الجيد لآراء التابعين ويحترم وجهات النظر الاخرى حتى ولو كان هذا الرأي يحمل في طياته النقد اللاذع . ويعد اختيار القيادة الرياضية بالانتخاب من معالم الاسلوب الديمقراطي ومن امثلة ذلك اختيار اعضاء النادي

الرياضي لمجلس ادارة النادي أو اختيار الاندية الرياضية لمجالس ادارات الاتحادات الرياضية أو اختيار اللاعبين لقائد الفريق (كابتن الفريق) . وينتقد البعض هذا النوع من اساليب القيادة من انه يسهم في تأخير اتخاذ القرار في بعض المواقف التي تحتاج بالدرجة الاولى الى السرعة القصوى في اتخاذ القرار كما انه يحتاج الى نوعية معينة من التابعين .

2- النمط الأوتوقراطي (القيادة الأوتوقراطية):

حيث تدار المؤسسة في أجواء الأمر والنهي تحت طائلة العقوبة لأية مخالفة للتعليمات الصادرة عن القيادة التي تنفرد بالرأي وتتعصب لوجهة نظرها ، وتبرمج العمل على صورة خطوات ينبغي عدم الخروج عنها ، حيث لا يوجد مجال لاجتهاد أو مقترحات من جانب التابعين . ولربما كان أفلاطون قد أوحى في جمهوريته بهذا النمط عندما اعتبر الناس طبقات بعضها خلق لينفذ وبعضه خلق للقيادة ، وكان أفلاطون يعتقد أن القائد يولد بالفطرة قائداً مهياً للحكمة في تصورات وقراراته . وهذا النوع من القيادة يتميز بمركزية السلطة المطلقة . والقائد السلطوي أو الأوتوقراطي ينظر اليه على ان توجيهاته بالدرجة الاولى نحو انجاز الاعمال كما انه لا يتأثر بالنقد ويعتقد انه يعرف الاجابة على أي سؤال أو يعرف الحل لأية مشكلة . ويشعر بأن التابعين يحتاجون للقائد القوي العنيف ، ولهذا النوع من القادة ثقة كبيرة بأنه يستطيع انهاء أي عمل يقوم به أو يشرف عليه بنجاح كما ان لديه حاجة داخلية للتحكم في التابعين . وهذا النوع من القيادة يشكل ما يسمى (عنق الزجاجة) في أي تنظيم لان القرار يجب ان يمر فقط من خلال القائد .

3. القيادة الفوضوية (قيادة عدم التدخل ، القيادة غير الموجهة)

في هذا النوع يكون دور القائد سلبياً تاركاً لأفراد جماعته حرية صنع القرار واتخاذهم وطرائق تنفيذه ؛فليس هناك هدف واضح وخطة موحدة ومحددة (فوضى) وان القائد لا يتدخل في تنظيم مجرى الأمور (قيادة عدم التدخل) ولا يحاول التوجيه أو إبداء الرأي إلا إذا طلب منه ذلك (قيادة غير موجهة) وربما يقتصر دور القائد على إمداد الجماعة بالمواد المطلوبة للعمل⁰ ومن ايجابيات تلك القيادة هي كشف القيادات الواعدة للعمل، وانه يصلح مع المرؤوسين ذوي الكفاءات والقدرات المتميزة. عليه يندر استخدام هذا النمط في المجال الرياضي.

4. النمط السلوكي (القيادة السلوكية) :

ان القائد الذي يتسم بالقيادة السلوكية يقوم بعمليات التعزيز أو الثواب أو المكافأة مباشرة عقب السلوك الناجح للتابعين ولا يستخدم كلمات التهديد أو الوعيد ولا يميل الى استخدام العقاب كوسيلة لتعديل السلوك , والاهداف التي يحددها تكون ذات مغزى للتابعين وتتسم بالواقعية ويمكن تحقيقها مع وجود الاصرار والتحدي من التابعين كما يرى ان كل فرد مسؤول عن تصرفاته ويدرك جيداً حاجات الافراد والجماعات ويسعى جاهداً للمساعدة في تلبية الحاجات المشروعة للتابعين كما ان هذا النوع من القيادة يتميز بالمرونة والقدرة على تغيير وتعديل الاهداف عند التحقق من عدم القدرة على تحقيقها .

5. النمط الانساني (القيادة الانسانية) :

يحاول القائد الانساني ان يتفهم الجوانب النفسية لدى الافراد ويسعى جاهداً للتعامل مع كل فرد بالطريقة التي يجب أو يحتاج هذا الفرد ان يتعامل بها كاحترام أو التعاطف أو الاستقامة والصراحة والامانة كما يحترم الفروق الفردية للتابعين , ولديه استعداد واضح للاستماع والاتصال للتابعين ويعتقد انه تحقيق مطالبهم من العوامل المهمة للارتقاء بإنجازاتهم . والقائد الرياضي الانساني يهتم بدرجة كبيرة باللاعب من انه انسان له مطالب وعليه واجبات والتزامات سواء كانت علمية ام مهنية ام اجتماعية ولا ينظر اليه على انه فقط يواظب على التدريب وينظم بالاشتراك بالمنافسات . وينظر الى القائد الانساني على انه يهتم بدرجة واضحة بمشاعر التابعين بدرجة اكبر من اهتمامه بالإنتاج أو النتائج , كما ان هذا النوع من القيادة يساعد على الترقية وتطوير الدافعية الداخلية لدى التابعين .

نظريات القيادة :

1- نظرية السمات (نظرية الرجل العظيم):

وفي ضوء هذا المفهوم تركزت جهود أنصار هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين ووجدت أن القادة يتميزون بالطول وضخامة الحجم وأصح جسماً وأحسن مظهراً وأذكى عقلاً وأكثر ثقة بالنفس وأنشط اجتماعياً وأكثر طموحاً وسيطرة ومرحاً ، وتركز هذه النظرية على أن السمات تورث ولا تكتسب ولا يشترط للقائد مؤهلات تجعله قائداً .

من أهم الانتقادات على هذه النظرية :

- إن الصفات الشخصية وحدها غير كافية في جعل المدير أو القائد ناجحاً .
- أن تفسير القيادة بالموروثة فقط أمراً مرفوضاً لأنه يوجد من لديه سمات القيادة ولم يحصل عليها والعكس صحيح .
- يعاب على هذه النظرية أن السمات لا يمكن قياسها نسبياً فهي غير ملموسة .
- اختلافها مع التطبيق العملي السليم لعدم وجود سمات رئيسية مشتركة بين شخصيات جميع القادة .
- سمات القائد تختلف باختلاف الجماعة فالسمات التي تصلح لجماعة لا تصلح لغيرها .

2. النظرية الموقفية :

- وتقوم هذه النظرية على أساس أن القائد وليد الموقف ، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة ، فالقيادة في نظرها وليدة الموقف ، وأن القيادة لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد ، بل إن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وتمتاز هذه النظرية بحريتها فهي لا تقصر القيادة على عدد محدد من الناس وتركز سلوك القائد في عدة عوامل أهمها :
- أنها درست عدداً محدوداً من العناصر المكونة للموقف الذي يتم فيه عملية القيادة ذاتها .
 - ليس هناك اتفاق تام بين الدراسات الموقفية حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد نمط القيادة .
 - التركيز على موقف فقط في الاعتبار الأول عند تحديد النمط القيادي الفعال لا يعني ظهور قائد ناجح
 - إغفالها لطبيعة التفاعل الذي يمكن أن يحدث بين جميع المتغيرات وتأثيره على أنماط القيادة .
 - لا يمكن التعميم في هذه النظرية لاختلاف المواقف والسلوكيات القيادية .

3. النظرية الوظيفية :

تقوم هذه النظرية على الجمع بين النظريتين السابقتين السمات والمواقف إذ يعتبر النظرية الوظيفية أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها وبين الظروف الموقفية والبيئة المحيطة بها ، فهي تهتم بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة والجماعة من ناحية أخرى ، وبذلك تحدد القيادة في ضوء النظرية الوظيفية في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم له كل منهم في هذه الوظائف .

ومن هذه الوظائف :

- تحقيق أهداف الجماعة .
- الاهتمام بالعمل أو المهام وتركيز القائد على أداء العمل وتنظيمه .
- المحافظة على العضوية .
- ترشيد سلوك القائد لأنه قدوة للعاملين لديه .

4. النظرية التفاعلية :

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها نظرية السمات والنظرية الوظيفية ، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً . وتعطي النظرية أهمية كبرى لإدراك القائد لنفسه وللآخرين وإدراك الآخرين له ، فالقيادة هي عملية تفاعل اجتماعي ، وأنه لا يكفي النجاح للسمات والموقف للقائد بل أيضاً لجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي والمجموعة بشكل متكامل

وتتفاعل مع القيادة مجموعة عوامل أساسية لنجاحها أهمها :

- خصائص المدير الشخصية مثل الدوافع ، التجارب السابقة والتعليم .
- خصائص المروسين الشخصية وتشمل الحاجات والدوافع والتوقعات .
- طبيعة العمل والجماعة والتنظيم .
- الأنماط السلوكية للقائد والأساليب القيادية والنظام .
- نتائج الإنتاج ودوران العمل والدوافع .

5. نظرية الشبكة الإدارية :

استطاع روبرت بلاك و جين موتون في تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية، وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كل منها ببعدين أساسيين هما :

أ- درجة الاهتمام بالإنتاج .

ب- درجة الاهتمام بالأفراد .

أما أنماط هذه النظرية فهي :

1- نمط المدير 9/1 الإدارة الاجتماعية

هو نمط المدير المهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل . وأن الذي يسيطر علي عقل المدير – الذي يعمل في ظل هذا النمط – هو الناس أكثر من أي شيء آخر . فالناس عنده لهم أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى . ويفترض أن متطلبات العمل لا بد أن تتعارض مع الاحتياجات الشخصية للأفراد . أن يحل هذا التعارض بان يرتب الأمور بحيث يمكن تحقيق الاحتياجات الشخصية والاجتماعية والرفاهية للأفراد من أجل أن تكون العلاقات طيبة وخلق جو ودي مريح في المنظمة ويحفز الناس علي العمل.

2- نمط المدير 1/9 الإدارة العلمية (السلطوية)

هو نمط المدير المهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس والشيء المسيطر علي عقل المدير - في ظل هذا النمط هو العمل أكثر من أي شيء آخر . فالعمل عنده له أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى ويفترض أن متطلبات العمل لا بد أن تتعارض مع الاحتياجات الشخصية للأفراد وأنه من الضروري التضحية بشيء في سبيل آخر .

3- نمط المدير 1/1 الإدارة السلبية (المتساهلة)

هو نمط المدير المهتم قليلا بالعمل وفي نفس الوقت مهتم قليلا بالناس والشيء المسيطر علي عقل المدير هو (البقاء علي قيد الحياة) فهو يعطي أقل ما يمكن للمنظمة التي يعمل بها ويتوقع منها أيضا أقل ما يمكن.

4- نمط المدير 5/5 الإدارة المتأرجحة

هو نمط المدير الذي يأخذ حلا وسطا في اهتمامه بالعمل والناس في نفس الوقت وأن الشيء الذي يسيطر علي عقله هو الحل الوسط بين متطلبات العمل ومتطلبات الناس.5

5- نمط المدير 9/9 الإدارة الجماعية (إدارة الفريق)

نمط المدير الذي يهتم بالعمل كثيرا وفي نفس الوقت يهتم بالناس كثيرا وأن الشيء الذي يسيطر علي عقل المدير هو تحقيق أفضل النتائج وليس مجرد نتائج مقبولة من أفراد مؤمنين بالعمل علي أقصى درجة من الالتزام وذلك من خلال نسج أهدافهم في أهداف المنظمة.

الاهتمام بالافراد	٩	(٩،١) إدارة النادي								(٩،٩) إدارة الفريق	
	٨										
	٧										
	٦										
	٥				(٥،٥) الإدارة المعتدلة						
	٤										
	٣										
	٢										
	١	(١،١) الإدارة المتساهلة								(١،٩) الإدارة السلطوية	
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	الإهتمام بالإنتاج

الشكل نموذج الشبكة الإدارية ويبين الأنماط القيادية الخمسة التي تضمنتها الشبكة الإدارية في نموذج بليك

وموتون

الفرق بين المدير الناجح والمدير الفاشل

رقم	المدير الناجح	المدير الفاشل
1.	يراقبك وينصحك	يتجسس عليك
2.	يثير الافكار	يثير الأعصاب
3.	كلامه لطيف ومؤدب	كلامه سيء، وغير مؤدب
4.	يريد أفراداً يقترحون ويطورون	يريد أفراداً يرضخون للأوامر ولا يناقشون
5.	يوجهك وفق قدراتك	يوجهك على مزاجه
6.	يتعامل مع الأفراد على أنهم بشر	يتعامل معهم على أنهم عمال لديه
7.	يهتم بسماع رأيك في العمل	يهتم بسماع رأيك في شخصه
8.	يعاملك حسب حالتك النفسية	يعاملك حسب حالته المزاجية
9.	يطور أفكارك، وينسبها إليك	يسرق أفكارك، وينسبها لنفسه
10.	العمل معه ممتع	العمل معه ممل ومنفر

تمنياتي لكم بالتوفيق