

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي تيمسسلت
معهد علوم وتقنيات النشاطات
البدنية والرياضية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر وفق نظام ل.م.د.
بعنوان :

**علاقة الأنماط القيادية لأستاذ التربية
البدنية
و الرياضية على دافعية الإنجاز لدى تلاميذ
الأولى ثانوي**

دراسة مسحية أجريت على بعض تلاميذ ثانويات ولاية تيارت

تحت إشراف الأستاذ :

اقزوح سليم

إعداد الطلبة :

*رزوق بلال

*ملاح هواري

السنة الجامعية

2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا
مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

صدق الله العظيم
الآية (32) سورة البقرة

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أرسل رسوله بالهدى ودين الحق ليظهره على الدين كله و لو كره الكافرون، و جعل من بعده علماء حاملين و أئمة مجتهدين و فقهاء الأحكام

حافظين و محدثين للأثار حاملين و دعاة إلى الهدى داعين و عن الباطل منفردين و صلى اللهم على سيد الخلق أجمعين محمد صلى الله عليه و سلم و اجعلنا

به من المقتدين و بدينه من المتمسكين و على طريقه من السائرين

الحمد لله الذي رزقنا العلم و المعرفة و وهب لنا الصبر و المقدرة لإتمام

هذا العمل المتواضع

إلى كل من علمنا و لو كلمة من بداية مشوارنا في الدراسة إلى نهايته

إلى الأستاذ المشرف على هذا العمل "اقزوح سليم"

إلى الأستاذ "بن رابع خير الدين"

إلى كل الأساتذة والزملاء



اهداء

الحمد لله الذي وفقنا لإنهاء هذا العمل المتواضع
الذي أهديه إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله
وأطال في عمرهما.

إلى كل العائلة الكريمة إختي و أختي
وإلى جميع الأهل والأقارب.

إلى كل من عرفتهم أيام الدراسة
و إلى جميع طلبة معهد التربية البدنية
و الرياضية وإلى كل الأصدقاء والأحباب.

وشكرا

هوارى



اهداء

قال الله تعالى : "وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله و المؤمنون..."
" سورة التوبة 105 "

إلى من قاطعت النوم لتسهر على راحتي
إلى مصدر إبتسامتي، زهرة بيتنا أطل الله في عمرها
إلى التي لو جمعت الدنيا كلها ما وفيتها حقها، أضع تاج مذكرة
تخرجني هذه فوق رأسها إلى أمي الحبيبة .
إلى الرجل العنون مصدر الجود والكرم والطاء القادر على حمايتنا أطل الله
في عمره أبي العزيز محمد.

إلى عائلتي الصغيرة زوجتي و

الكتـ 2 _____ وت

الصغـ _____ ير ابـ ني

هـ _____ واري

إلى شموع أسرتي التي لا تنطفئ لخضر عبد القادر بن عمر، كما لا أنسى

زوجات اخوتي و ابنائهم

إلى صديقي العزيز عبد القادر

إهداء الأخير إلى اخي هواري رحمه الله وتقبله في جنته

إلى كل الذين يحملهم قلبي ولا تتسع الورقة لحملهم

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة

علاقة الاساليب القيادية لأستاذ التربية البدنية على دافعية الإنجاز لدى تلاميذ مراحل السنة الأولى ثانوي

الهدف من الدراسة

الهدف الأسمى من البحث هو رفع الكفاءات النفسية و الاجتماعية للتابعين وكذا البدنية في آن واحد بما أن مرحلة المراهق تمتاز بالحساسية المفرطة للمواقف التفاعلية التي تحدث فيها نشاطات التربية البدنية و الرياضية ، وبما أن الهدف من هذه النشاطات الرياضية الرفع من مستوى دافعية إنجاز والتعرف على العلاقة بين اساليب القيادة ودافعية الإنجاز

مشكلة الدراسة

هل هناك علاقة ارتباطية بين الأسلوب القيادي لأستاذ التربية البدنية والرياضية وكل من دافع إنجاز النجاح و دافع تجنب الفشل ؟

فرضيات الدراسة

الفرضيات الجزئية

- الفرضية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية في اتجاه موجب بين الأسلوب القيادي الديمقراطي و دافعية الإنجاز الرياضي.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية في اتجاه موجب بين الأسلوب القيادي الاجتماعي المساعد و دافعية الإنجاز الرياضي.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية في اتجاه موجب بين أسلوب الإثابة القيادي و دافعية الإنجاز الرياضي.

الفرضية الرابعة:

لا توجد علاقة ارتباطية بين كل من الأسلوب القيادي الأوتوقراطي و الأسلوب القيادي التدريبي مع دافعية الإنجاز

إجراءات الدراسة الميدانية

العينة : أجري البحث على عينة مكونة من 250 تلميذا و تلميذة و تم استبعاد 22 منهم لتعدد الإجابات الخاطئة وبالتالي أصبح مجموع العينة يقدر بـ 228 .

المجال الزمني :

تم الشروع في الدراسة انطلاقا من شهر أكتوبر من سنة 2015، و امتدت الدراسة إلى غاية شهر ماي من 2016 ، حيث تم تطبيق الجانب التطبيقي خلال نهاية الفصل الثاني من السنة الدراسية و بعد انتهاء من امتحانات الفصل الثاني .

المجال المكاني :

تمثل المجال المكاني الذي أجريت عليه الدراسة في ثانويتين من ولاية تيارت ، الأولى هي " ثانوية بلهوارى محمد " بتيارت ، و الثانية هي ثانوية " محمد ديب " ، بينما الدراسة الاستطلاعية كانت على مستوى ثانوية "بلهوارى محمد " .

المنهج و الأدوات المستعملة في الدراسة :

بما أن بحثنا يتعرض لظاهرة اجتماعية نفسية، توجب علينا إتباع المنهج الوصفي وفيه يقوم الباحث بجمع الحقائق عن الوظائف العقلية والسلوكية وهذا قصد التوصل إلى صورة دقيقة متماسكة عن تلك الظواهر المدروسة. ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على أداة الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات .

إستخلاصات واقتراحات

انطلاقا من هذه الدراسة يمكننا تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التالية :

يجب على الأستاذ مراعاة اساليب القيادة ، و تهيئ الظروف و الوسائل اللازمة لإنجاح هذه العملية ، واختيار البرامج المناسبة لهذه المرحلة العمرية ، مع اختيار النمط القيادي المناسب لأن الأستاذ هو الذي يحدد النمط القيادي الذي هو بصدد ممارسته لأن هناك عدة محددات للقيادة تدخل فيها عوامل كالسن و الجنس و درجة النضج و الثقافة الخاصة بالمنطقة و بعض العادات و التقاليد ، دون أن ننسى طبيعة التنشئة الاجتماعية ، وقصد الرفع و الزيادة من دافعية الانجاز في ظل أنماط القيادة

الأطيار

العام

للأدراك ستة

مقدمة

الخطمة

الفصل الأول:

القيادة

الفصل الثاني:

استاذ التربية البدنية والرياضية

الفصل الثالث:

دافعية الانجاز

الفصل الرابع: تلاميذ الأولى ثانوي

الجانب النظري

الجانب التطبيقي

الفصل الاول: اجراءات البحث

الفصل الثاني:

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الفهرس

الملاحق

فهرس الجداول

35	الفروق بين الأساليب القيادية الثلاثة.	جدول رقم 01
40	صفات الأستاذ ذي التأثير الحسن و الأستاذ ذي التأثير السيئ	جدول رقم 02
91	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الثانوية والجنس	الجدول رقم 03
91	توزيع أفراد العينة حسب الثانوية والجنس .	الجدول رقم 04
91	توزيع أفراد العينة حسب السن على الثانويات	الجدول رقم 05
104	المتوسطات و الانحرافات المعيارية لكافة المتغيرات المدروسة.	الجدول رقم 06
105	توزيع درجات دافع إنجاز النجاح في العينة الكلية	الجدول رقم 07
106	توزيع درجات دافع تجنب الفشل في العينة الكلية للبحث	جدول رقم 08
107	توزيع درجات دافعية الإنجاز في العينة الكلية للبحث	الجدول رقم 09
108	توزيع درجات السلوك التدريبي في العينة الكلية للبحث .	الجدول رقم 10 :
109	توزيع السلوك الديمقراطي في العينة الكلية للبحث	الجدول رقم 11
110	توزيع السلوك الأوتوقراطي في العينة الكلية للبحث	الجدول رقم 12
111	توزيع السلوك الاجتماعي المساعد في العينة الكلية للبحث	الجدول رقم 13
112	توزيع سلوك الإثابة في العينة الكلية للبحث .	الجدول رقم 14
113	نوع العلاقة بين دافعية الإنجاز ونمط السلوك الديمقراطي للعينة الكلية للبحث .	جدول رقم 15
115	نوع العلاقة بين دافع إنجاز النجاح ونمط السلوك الديمقراطي للعينة الكلية للبحث	جدول رقم 16
116	نوع العلاقة بين دافعية الإنجاز ونمط السلوك الاجتماعي المساعد للعينة الكلية للبحث .	جدول رقم 17
117	نوع العلاقة بين دافع إنجاز النجاح ونمط السلوك الاجتماعي المساعد للعينة الكلية للبحث .	جدول رقم 18
119	نوع العلاقة بين دافعية الإنجاز ونمط سلوك الإثابة للعينة الكلية للبحث .	جدول رقم 19
120	نوع العلاقة بين دافع إنجاز النجاح ونمط سلوك الإثابة للعينة الكلية للبحث	جدول رقم 20
121	نوع العلاقة بين دافعية الإنجاز ونمط السلوك الأوتوقراطي للعينة الكلية للبحث .	جدول رقم 21
122	نوع العلاقة بين دافع إنجاز النجاح ونمط السلوك الأوتوقراطي للعينة الكلية للبحث.	جدول رقم 22
123	نوع العلاقة بين دافعية الإنجاز ونمط السلوك التدريبي للعينة الكلية للبحث .	جدول رقم 23

فهرس الأشكال

5	مكونات القيادة في المجال الرياضي	شكل رقم 01
55	وظيفة الدافعية والانجاز الرياضي	الشكل رقم 02
56	التدرج الهرمي للحاجات طبقا لنظرية ماسلو	الشكل رقم 03
60	علاقة السلوك بالحاجة والحافز	شكل رقم 04
105	المدرج التكراري لدرجة دفع انجاز النجاح على العينة الكلية	الشكل البياني رقم 05
106	المدرج التكراري لدرجة دافع تجنب الفشل على العينة الكلية	الشكل البياني رقم 06
107	المدرج التكراري لدرجة دافعية الإنجاز على العينة الكلية للبحث .	الشكل البياني رقم 07
108	المدرج التكراري لدرجة نمط السلوك التدريبي للعينة الكلية للبحث.	الشكل البياني رقم 08
109	المدرج التكراري لدرجة نمط السلوك الديمقراطي للعينة الكلية	الشكل البياني رقم 09
110	المدرج التكراري لدرجة نمط السلوك الأوتوقراطي للعينة الكلية .	الشكل البياني رقم 10
111	المدرج التكراري لدرجة نمط السلوك الاجتماعي المساعد في العينة الكلية	الشكل البياني رقم 11
112	المدرج التكراري لدرجة نمط سلوك الإثابة للعينة الكلية للبحث .	الشكل البياني رقم 12

مقدمة عامة:

لقد اهتم بعض الباحثين في مجال علم النفس الرياضي منذ الستينات بالقيادة بصفة عامة و بالقائد بصفة خاصة وقاموا على إثرها بتطبيق بعض استخبارات و قوائم الشخصية على بعض القادة في المجال الرياضي وخاصة المدربين الرياضيين في مختلف الأنشطة الرياضية محاولة منهم التعرف على هذه الظاهرة الاجتماعية و أهم مميزاتا ومن أهم هؤلاء الباحثين نذكر " سفوبودا " 1970 و " هان " 1973 ويكاد يتفق العديد من الباحثين على أن الفرق بين النجاح و الفشل في العديد من الأنشطة و خاصة الرياضية منها يرجع إلى مدى قدرة و فاعلية القيادة ، كما ترتبط بمجموعة من العوامل التي تؤثر في استثارة وتوجيه سلوك التابعين ، وهو ما يعرف بالدافعية ، ويتبين ذلك من خلال أداء التلاميذ في مختلف النشاطات الرياضية ، فيظهر لنا أن بعض من التلاميذ قد نجح في بعض المهارات وفاز في بعض المقابلات وحقق بعض الأرقام و البعض الآخر لا يستطيع ذلك ، ومن هنا يدخل الدور القيادي لأستاذ التربية البدنية و الرياضية في الكشف و التعرف على مجموعة الدوافع

ويقصد بالدافعية العوامل التي تدفع الفرد وتوجه سلوكه نحو هدف معين ، بينما الدافعية للإنجاز و التي هي محور اهتمامنا ، فهي الحالة الداخلية و الخارجية التي تحرك سلوكه و أدائه ، وتعمل على استمراره و توجيهه نحو تحقيق هدف أو غاية محددة ، و التي تعني في غالب الأحيان الاتجاه نحو الإنجاز ، وليس الإنجاز بحد ذاته ، فهي الرغبة القوية في تحقيق التميز و الفوز و التي تعتبر كقوة محركة تدفع بطاقات الأفراد نحو الإنجاز، كما يعتبر الدافع للإنجاز مكونا أساسيا في سعي الفرد تجاه تحقيق ذاته ، حيث يشعر الفرد بتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه ، و تتم عملية استثارة الدوافع من طرف القائد ضمن عملية تفاعلية تحدث بين القائد و التابعين وهي عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي يمارس فيها القائد نوعا من الأنماط القيادية التي تؤثر إما بالسلب و إما بالإيجاب على التابعين.

وبغية من الباحث لمعرفة علاقة الاساليب القيادية لأستاذ التربية البدنية على دوافع الإنجاز لدى طلبة مراحل السنة الأولى ثانوي قام الباحث بإجراء هذه الدراسة الميدانية و التي تكونت من ثلاث جوانب ، جانب التمهيدي والجانب النظري و الجانب التطبيقي

اشتمل الجانب التمهيدي:

تم تقديم موضوع البحث ثم طرح إشكالية البحث و تم على إثرها وضع أربعة فرضيات ، ثم تطرقنا إلى أهداف البحث ، كما قمنا بشرح أهمية البحث ، كما تعرضنا إلى معظم الدراسات السابقة ، كما قمنا بوضع التعاريف الإجرائية للبحث ثم ختمنا الفصل الأول بخلاصة.

الجانب النظري تضمن اربعة فصول وهي كالآتي:

الفصل الأول : و تناولنا فيه مفهوم القيادة وانواعها و اشكالها، خصائص السلوك القيادي وسمات القائد واجبات القائد ومهاراته أساليب تدني فعالية القيادة، وعوامل نجاحها، اهميتها و معظم النظريات المفسرة لها و تطرقنا إلى مجموعة الأساليب القيادية .

الفصل الثاني: تطرقنا في هذا الفصل الى تعريف أستاذ التربية البدنية و الرياضية ،استاذ التربية البدنية و العملية التدريسية، و استاذ التربية البدنية والمرحلة العمرية، الصفات التي يتوجب توفرها فيه و واجباته نحو الاسرة المدرسية و ختمنا بخلاصة

الفصل الثالث : تطرقنا في هذا الفصل إلى الدافعية للانجاز و بعض المفاهيم المرتبطة بها وأنواع للدوافع دافع الانجاز، نظريات دافعية الانجاز برامجها في ضل القيادة، استراتيجيات لتحسين اداء التلاميذ و ختمنا بخلاصة .

الفصل الرابع : تناولنا فيه تلاميذ المرحلة الثانوية، مفهوم المراهقة، خصائصها ، مشاكلها، مميزاتا اهداف التربية البدنية في مرحلة المراهقة وفي الاخير ختمناها بخلاصة.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فيتكون من فصلين هما على التوالي.

الفصل الأول : تحدثنا في هذا الفصل عن الاجراءات المنهجية للبحث ، فذكرنا المنهج المتبع ، كما تكلمنا عن المجتمع و عينة الدراسة و كيفية اختيارها ، وقمنا بوصفها ، كما حددنا كل من المجال الزماني و المكاني للدراسة ، و تحدثنا عن الدراسة الاستطلاعية وكيفية جمع البيانات مع تحديد أدوات التحليل.

الفصل الثاني: قمنا في هذا الفصل بعرض نتائج الدراسة مع تفسير و مناقشة نتائج الدراسة ، وذلك بتفسير نتائج كل فرضية على حدا، مع الخروج بخلاصة عامة و ختمنا بحثنا بمجموعة من التوصيات.

تقديم موضوع البحث

مقدمة

يختلف أستاذ التربية البدنية والرياضية عن باقي أساتذة المواد الأخرى ويرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة المادة التي يدرسها، والتي تمنح له خصوصية في علاقته التربوية مع التلاميذ بحكم قربهم، وبحكم شمولية هذه المادة التي تستهدف الجوانب النفسية والاجتماعية والبدنية، وبالتالي فالأستاذ يؤثر تأثيرا كبيرا في تلاميذه انطلاقا من نمطه القيادي الذي يتميز به، وتظهر مؤشرات النجاح أو الفشل انطلاقا من النتائج التي يحققها التلميذ في الميدان، وهنا يدخل تأثير النمط القيادي في البحث عن مجموعة الدوافع الحقيقية واستثمارها لتحقيق الإنجازات والنجاح . تعتبر القيادة leadership موضوعا مهما في حياة الجماعات وطبيعة الوجود الإنساني فرضت على الأفراد أن لا يعيشوا في عزلة وإنما ضمن جماعة أو جماعات ومن خلال هذا النوع من الحياة تحتم وجود القيادة. ويؤكد علماء النفس أهمية الدور الذي تقوم به القيادة في تماسك وبناء الجماعات المختلفة، كما يؤكدون على ما للقائد من أهمية بالغة في تماسك الجماعة، ولما كان السلوك البشري يسعى إلى تحقيق أهداف حيوية متجددة فإن القيادة تعمل على بلورة هذا الهدف حتى يكون محددًا واضح المعالم. كما نالت القيادة ، اهتماما وعناية كبيرة من علماء النفس بقصد تحديد معناها وتحليل أسسها، وطرق ووسائل تنميتها والتدريب عليها، ومذا يتطلب معرفة دقيقة بنفسية الفرد والجماعة وقد قبلت عدة نظريات في مجال القيادة، و التي تتم بصورة أو بأخرى في عملية تفاعلية تحدث ما بين القائد والتابعين.

1- إشكالية البحث:

تعتبر القيادة عنصرا مهما في حياة الجماعات، ونظرا لكون الإنسان اجتماعي بطبعه، ومن خلال وجود الجماعة، تحتم وجود القائد، الذي يرسم مسار جماعته. فقد كانت وما زالت القيادة محل اهتمام العديد من الباحثين من علماء النفس، قصد الوصول إلى طرق ووسائل وتقنيات تنميتها وقد قيلت عدة نظريات في مجال القيادة منها نظرية الرجل العظيم (the great man theory) ومن أهمها " قوة التأثير في الموقف الاجتماعي "، فقد يحدث القائد تغيرات في الجماعة قد يعجز عن إحداثها في ظروف أخرى، ومن هنا يتبين أن هنالك صفات موروثية يتمتع بها مثل هؤلاء القادة ، في حين تؤكد نظرية السمات (trait theory) بأن القادة ينفردون بصفات جسمية وعقلية ونفسية دون غيرهم، والقيادة حسب ما جاءت به هذه النظرية، إما أن تكون موحدة يتميز بها القادة أينما كانوا بغض النظر عن نوع القيادة أو الموقف، أو قد تكون نمطا من السمات تستند عليها قدرة القائد على القيادة، أما النظرية الموقفية (situation theory) تركز على العوامل البيئية في نشأة القيادة وتفسيرها، حيث يحتم وجود عوامل اجتماعية لظهور القائد وهذه العوامل معينة، أي أن الظروف الاجتماعية هي التي تساعد على استخدام هذه المواهب والقدرات، أو على العكس تكون عاملا في تعطيلها، ولكن نظرية التابعين the theory followers تعتمد على قدرة القائد على إشباع الحاجات الأساسية للجماعة. وهذا يعني التعرف على هذه الحاجات، غير

الفصل التمهيدي.....الإطار العام للدراسة

أن النظرية التفاعلية linteractional theory تقوم على أساس التفاعل بين كل المتغيرات في القيادة والقائد في شخصيته ونشاطه في الجماعة يحاول إشباع حاجاتهم وحل مشاكلهم حسب طبيعة المواقف وطبيعة العمل وظروفه وما يحصل له من متغيرات¹، ولقد درس العديد من الباحثين القيادة وجرت محاولات عديدة لجمع تلك الدراسات ومن أبرز الذين جمعوا ما كتب عن القيادة (bird) عام 1940.

وتوصل إلى خصائص مشتركة من (79) دراسة من تلك الدراسات التي جمعها وقام (جنكينز jenkins) بمراجعة (74) دراسة فوجد أن القادة يتفوقون على غير القادة في بعض القدرات، وتوصل (stogdill) من خلال مراجعته (124) دراسة إلى أن القادة يصنفون إلى مجموعات وفقا لجدارهم والإنجاز والمسؤولية والمسامحة والمركز الاجتماعي، ومنه يتبين أن القيادة تعتمد على السلوك القيادي للقائد والطريقة التي يؤثر بها على دوافع مجموعته لتحقيق النجاح.²

فوجود الدوافع له أهمية كبرى في إحداث الخطوة الأولى لبدء عملية التعلم، إذ في غياب الدافع يكون المتعلم حاملا شاردا الذهن، ويتصف بعدم المبالاة فيما يتعلق بالمهارة المقصود تعلمها وإنجازها، بحيث يعتبر الدافع إلى الإنجاز من أهم الدوافع الاجتماعية ويرتبط بنظرية " ماكلياند " و " أتكسون " (1979) التي تعتبر أن دافع الإنجاز هو المنافسة من أجل الوصول إلى المستويات الممتازة، ويظهر في شكلين هما : الأمل في النجاح والخوف من الفشل³، في حين يقترح (صلاح صالح راشد) معادلة للإنجاز تتكون من الرغبة، ثم التخطيط، ويليهما التطبيق، وفي الأخير تأتي العزيمة ويعتقد (أوزبل ausubel) أن هناك ثلاثة مكونات لدافع الإنجاز تتمثل في الحافز المعرفي، ثم تكريس الذات، وأخيرا الحاجة للإنتماء، وبالتالي إحراز الفوز وتحقيق النجاح يعتمد على استثارة واستهداف دافعية الإنجاز وتفعيلها للوصول إلى الهدف المنشود.⁴

تتم عملية استثارة دوافع التلاميذ أثناء ممارستهم لحصة التربية البدنية والرياضية قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة بحيث يكون أستاذ التربية البدنية والرياضية هو المشرف الرئيسي على هذه العملية التي تتم بطريقة أو بأخرى في شكل تفاعلي بين الأستاذ والتلميذ وبهذا الصدد يقول "سوانسون" (بان التفاعل هو العملية التي يرتبط بها أعضاء المجتمع ببعضهم بعضا عقليا ، و دافعيًا ، في الرغبات والحاجات والوسائل و الغايات والمعارف والمصالح)، في حين يرى الدكتور "سعد جلال " (بأنه علاقة متبادلة بين فردين أو أكثر يتوقف سلوك أحدهما على الآخر كفرادين ، أو يتوقف سلوك كل منهم على سلوك الآخرين إذا كانوا أكثر من اثنين والتفاعل الاجتماعي عملية اتصال تؤدي إلى التأثير في أفعال الغير ووجهات نظرهم، وهو قائم على عالم الإنسان والحيوان)، أما الدكتورة " منيرة أحمد حلمي " فتقول (بأنه التقاء سلوك شخص مع آخر، أو مجموعة أشخاص في عملية متبادلة تجعل كلا منهم معتمدا في سلوكه على الآخر، ومنبها لذلك السلوك في نفس الوقت⁵

1 - أ - د- كامل علوان الزبيدي، علم النفس الاجتماعي، ط1، الوارق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 217.

2 - أ - د- كامل علوان الزبيدي، علم النفس الاجتماعي، نفس المرجع السابق، ص 218.

3 - د- عبد الطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، ط1، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة- 2000، ص 93، 54.

- يوسف الأقصري، الشخصية المدبغة، دار الطائف القاهرة 2001، ص 116، 117.

5- صلاح الدين شروخ، علم الاجتماع التربوي، دار النشر والتوزيع، الجزائر، ص 171.

الفصل التمهيدي.....الإطار العام للدراسة

وفي ظل عملية التفاعل التي تحدث بين أستاذ التربية البدنية والرياضية وتلاميذه ومحاوله منا لمعرفة علاقة الأساليب القيادية لأستاذ التربية البدنية والرياضية علي دافعية الإنجاز لدى طلبة السنة أولى ثانوي أثناء الحصة طرحنا السؤال التالي:

-هل هناك علاقة ارتباطية بين الأسلوب القيادي لأستاذ التربية البدنية والرياضية وكل من دافع الإنجاز النجاح و دافع تجنب الفشل؟

2-فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤلات المطروحة في إشكالية البحث والتي تستدعي إعطاء شرح وتفسير قام الباحث بصياغة فرضيات البحث على النحو التالي:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية في اتجاه موجب بين الأسلوب القيادي الديمقراطي و دافعية الإنجاز الرياضي.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية في اتجاه موجب بين الأسلوب القيادي الاجتماعي المساعد و دافعية الإنجاز الرياضي.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية في اتجاه موجب بين أسلوب الإثابة القيادي و دافعية الإنجاز الرياضي.

الفرضية الرابعة:

لا توجد علاقة ارتباطية بين كل من الأسلوب القيادي الأوتوقراطي و الأسلوب القيادي التدريبي مع دافعية الإنجاز.

3-أهداف البحث:

يمكن تلخيص أهداف البحث على النحو التالي:

- الكشف عن النمط القيادي الناجع لأستاذ التربية البدنية والرياضية.
- الكشف عن الدوافع المتعلقة بالإنجاز أثناء حصة التربية البدنية والرياضية في مرحلة الثانوي.
- القضاء على بعض السلوكات القيادية التي تميل إلى التسلط والعنف.
- تسليط الضوء على دوافع الإنجاز للطلبة وإدراجها في وضع برامج العمل.
- التقليل من نسبة عزوف معتبرة من الطلبة وخاصة الطالبات عن ممارسة التربية البدنية على مستوى الثانويات بسبب النمط القيادي المنتهج.
- الامتصاص بدوافع الطلبة وتنميتها وفهمها وتوجيهها.

الفصل التمهيدي.....الإطار العام للدراسة

- التقليل من إخفاقات الطلبة وفشلهم أثناء حصة التربية البدنية والزيادة في مردودية العمل.
- المساهمة في البحث العلمي وفي فهم تأثير النمط القيادي لأستاذ التربية البدنية والرياضية على دافعية الإنجاز لدى طلبة السنة الأولى من التعليم الثانوي.

4-أهمية البحث:

إن استعداد التلميذ لبذل الجهد من أجل تحقيق هدف معين أثناء حصة التربية البدنية

يتم عن طريق استشارة دوافع الطالب وتوجيهها نحو تحقيق الفوز والنجاح وهذا ما أشار إليه (وليام وارنwilliam warren) في كتابه (التدريب والدافعية)، أن استشارة الدافع الرياضي يمثل 90 - 70 بالمئة¹ من العملية التدريبية ونظرا للنتائج المتوسطة والسلبية أحيانا في الوصول إلى الأهداف المسطرة وملاحظة بعض الإخفاقات وبعض الفشل عند البعض من الطلبة ورغبة منا في التقليل من نسبة الإخفاقات والفشل والزيادة في نسبة النجاح والتفوق وقصد التقليل من بعض السلوكيات القيادية التي تساهم من جهة أو من أخرى في تحقيق الفشل ونظرا للمرحلة الحساسة التي يمر بها الطلبة وما

تتميز من اضطرابات ومشاكل نفسية هامة من جهة وما تلعبه حصة التربية البدنية والرياضية في المساهمة في تكوين الشخص السوي والبناء وانطلاق من هذا ومن أجل الوصول إلى السلوك القيادي الناجح والناجح لأستاذ التربية البدنية والرياضية الذي يستثمر مجموعة دوافع الإنجاز لتحقيق النجاح وتجنب الفشل نقوم بهذا البحث.

5-الدراسات السابقة:

وفيما يلي عرض لمجموعة من البحوث المتعلقة بمتغيرات البحث بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

5-1- دراسة عبد العزيز بن علي بن أحمد السلطان في شهر ربيع الثاني 1423-1424 هجري: بعنوان السلوك

القيادي للمدرب الرياضي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى لاعبي بعض الألعاب الجماعية بالمملكة العربية السعودية بحيث هدفت الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي لدى المدربين السعوديين والعرب وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى لاعبين بعض الألعاب الجماعية لفئة الدرجة الأولى بأندية المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف على مدى تأثير المتغيرات التالية: (الجنسية، السن، سنوات الخبرة، في مجال التدريب، طبيعة المهنة) على السلوك القيادي للمدربين، و مدى تأثير المتغيرات التالية: (السن، سنوات الخبرة في الممارسة الرياضية) على دافعية الإنجاز لدى اللاعبين، وتكونت عينة الدراسة من 76 مدربا و622 لاعبا من مدربي ولاعبي بعض الألعاب الجماعية لفئة الدرجة الأولى بأندية المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- هناك علاقة بين السلوك القيادي الذي يمارسه مدربو بعض الألعاب الجماعية السعوديون والعرب لفئة الدرجة الأولى بأندية المنطقة الشرقية وبين دافعية الإنجاز للاعبين.

الفصل التمهيدي.....الإطار العام للدراسة

- أن السلوك القيادي الذي يمارسه المدربين هو السلوك القيادي بأبعاده المختلفة مع تركيزهم على بعض الأبعاد التي يرون أنها مهمة للعملية التدريبية أكثر من الأبعاد الأخرى مثل: (بعد الامتثال بالجوانب الصحية، وبعد التدريب والإرشاد).

- أن مستوى دافعية الإنجاز لدى لاعبي بعض الألعاب الجماعية لفئة الدرجة الأولى بأندية المنطقة الشرقية يعتبر مرتفعاً.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنسية والسلوك القيادي للمدربين في بعد التدريب والإرشاد وذلك لصالح المدربين العرب.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة المهنة والسلوك القيادي للمدربين في بعد المشاركة والسلوك الديمقراطي وذلك لصالح المدربين المتفرغين.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة والمجال الرياضي وبين دافعية الإنجاز للاعبين في بعد دفع الإنجاز الناجح، وذلك لصالح اللاعبين ذوي الخبرة العالية من 16 سنة فما فوق مقارنة باللاعبين ذوي الخبرة المنخفضة من

1-5 سنوات.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السن وسنوات الخبرة في مجال التدريب الرياضي وبين السلوك القيادي للمدربين.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السن ودافعية الإنجاز.¹

5-2-دراسة سخسوخ حسان لسنة 2007-2006: تحت عنوان أثر مستوى القلق العام على دافع الإنجاز لدى الطلاب

المتفوقين عقلياً بمرحلة التعليم الثانوي، بحيث أجريت الدراسة على عينة مقدره 105 فرد من 3 ثانويات وبينت نتائج هذا البحث على:

- وجود فروق دالة إحصائية بين مجموعة مستوى القلق العام المتوسط ومجموعة مستوى القلق العام المنخفض في دافع الإنجاز لدى الطلاب المتفوقين عقلياً في مرحلة التعليم الثانوي.

- وجود فروق دالة إحصائية بين مجموعة مستوى القلق العام المتوسط ومجموعة مستوى القلق العام المنخفض في دافع الإنجاز لدى الطلاب المتفوقين عقلياً بمرحلة التعليم الثانوي.

- وبالتالي فإن مستوى القلق العام يؤثر على دافع الإنجاز لدى الطلاب المتفوقين عقلياً بمرحلة التعليم الثانوي وذلك بصورة n " بحيث يرتفع الدافع للإنجاز عند المستوى المتوسط وينخفض عند المستوى المنخفض والمرتفع منه على حد سواء.

- وجود حاجات إرشادية من خلال الفروق الدالة إحصائية بين مجموعات مستوى القلق العام المتوسط والمرتفع والمنخفض في دافع الإنجاز لدى الطلاب المتفوقين بمرحلة التعليم الثانوي.¹

¹ عبد العزيز بن علي بن أحمد السلطان ، السلوك القيادي للمدرب الرياضي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى لاعبي بعض الألعاب الجماعية بالملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، موقع شباب نضلة للدراسات والبحوث 1423هـ - 1424هـ .

الفصل التمهيدي.....الإطار العام للدراسة

3-5- قامت "وينتر بوتوم" 1958 winter bottom: بدراسة تناولت فيها علاقة الحاجة الى الإنجاز والتجارب المبكرة الخاصة بالاستقلالية والتدريب على تحمل المسؤولية، حيث كان عدد أفراد عينة الدراسة 39 طفلاً، وتم استخدام مقياس الحاجة للإنجاز ومقياس التعرف على الاستقلالية وتحمل المسؤولية وبينت نتائج الدراسة أن الأطفال الذين وجدت لديهم دوافع الإنجاز، كانوا قد تلقوا تدريباً مبكراً في الاستقلالية وتحمل المسؤولية وبالرغم من تسلط الآباء، فإن الأمهات كان لهن اتجاه إيجابي نحو الإنجاز و يكافئن أولادهن على أفعالهم الإيجابية

4-5- قامت "آمنة التركي" 1985 بدراسة تحمل عنوان التحصيل الدراسي في ضوء دافعية الإنجاز ووجهة الضبط دراسة مقارنة بين الجنسين لدى طلاب المرحلة الثانوية في دولة قطر حيث كان عدد أفراد عينة الدراسة 344 طالب وطالبة من السنتين الأولى والثانية ثانوي وتم استخدام مقياس دافعية الإنجاز ومقياس وجهة الضبط وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة وذات دلالة بين بعض تغيرات دافعية الإنجاز ودرجة التحصيل الدراسي، وهي التوجه للعمل، التعاطف الوالدي الاستقلالية الخوف من الفشل المنافسة، وأوضح النتائج وجود فروق دالة بين الذكور والإناث لصالح الإناث في متغيرات دافعية الإنجاز وهي المثابرة، التعاطف الوالدي، الاستقلالية، الخوف من الفشل، الاستجابة للنجاح والفشل والدرجة الكلية لدافعية الإنجاز، كما توصل إلى وجود ارتباط دال وسالب بين وجهة الضبط الخارجي والتحصيل الدراسي لدى الجنسين.

5-5- قام "محمود عبد القادر" 1978: بدراسة تناول فيها دوافع الإنجاز وعلاقتها ببعض عوامل الشخصية والنجاح الأكاديمي عند طلاب جامعة الكويت حيث كان عدد أفراد العينة 457 طالباً وطالبة من جامعة الكويت ومعهد المعلمين، وتم استخدام مقياس دافعية الإنجاز، اختبار سرعة الأداء ودقته، مقياس النشاط العام أو الحيوية، مقياس الموضوعية مقابل الدافعية أو الحساسية الزائدة، مقياس الثقة مقابل الشعور بالنقص، مقياس السيطرة أو السيادة مقابل الخضوع، مقياس العمل أو الاكتفاء الذاتي مقابل الاعتماد على الجماعة المعدل العام لتقديرات النجاح في نهاية الفصل الدراسي، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط دال بين دوافع الإنجاز وكل من المعدل العام لتقديرات النجاح درجة الطموح الأكاديمي، النشاط العام، الثقة مقابل الشعور بالنقص، الموضوعية مقابل الحساسية الزائدة، السيطرة مقابل الخضوع والاكتفاء الذاتي مقابل الاعتماد على الجماعة.

5-6- قام "مصطفى تركي" 1988: بدراسة تناولت فيها الدافعية للإنجاز عند الذكور والإناث في وضعية محايد وأخرى منافسة، تكونت العينة من مجموعتين من الطلاب ومجموعتين من الطالبات من جامعة الكويت، طلاب 20، طلاب اختلاط 12، طالبات 31، طالبات اختلاط 22 وتراوحت الأعمار بين 19 و20 سنة وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق جنسية في الدافعية للإنجاز في الوضعتين المحايدة والمنافسة.

5-6- قام كل "رشاد موسى" و"صلاح الدين أبو نامية" 1988: بدراسة تناولت فيها الفروق بين الذكور والإناث في الدافع للإنجاز، وكان هدف الدراسة، التأكد من الارتباط العاملي في الدافع للإنجاز بين الجنسين تكونت الدراسة من 315 من الطلاب منهم 203 ذكور و112 إناث، وتراوحت أعمار الذكور بين 21 و25 سنة، وأعمار الإناث بين 22 و26 سنة

الفصل التمهيدي.....الإطار العام للدراسة
وأوضحت النتائج أن مجموعتي الذكور والإناث تتشابهان من حيث المضمون وقد يعود ذلك إلى إتاحة فرص التعلم للجنسين
والطموح إلى مكانة اجتماعية مرموقة.

5-7- قام "نبيل الفحل" 2000: بدراسة تحمل عنوان تقدير الذات ودافعية الإنجاز لدى طلاب المرحلة الثانوية في كل من
مصر والسعودية دراسة ثقافية، تكونت العينة من 120 طالبا منهم 60 مصريا و60 من مرحلة التعليم الثانوي تراوحت الأعمار
بين 16 و18 سنة، استخدم مقياس تقدير الذات للكبار ومقياس الدافع للإنجاز للأطفال والراشدين كشفت الدراسة عن
وجود ارتباط موجب دال بين درجات الطلاب المصريين والطلاب السعوديين من حيث متوسط درجات تقدير الذات لصالح الطلاب المصريين، وعدم
إحصائية بين الطلاب المصريين والطلاب السعوديين من حيث متوسط درجات تقدير الذات لصالح الطلاب المصريين، وعدم
وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلاب المصريين وبين الطلاب السعوديين من حيث متوسط الدرجات على مقياس الدافع
للإنجاز، وهو ما يؤكد وجود ثقافة عربية مشتركة.

5-8- قام "لوكس" 1979: بدراسة الهدف منها التعرف على الفروق بين الذكور والإناث في دافع الإنجاز،
تكونت العينة من 146 فرد من طلاب وطالبات كلية الطب، واستخدم مقياس دافعية الإنجاز وكشفت الدراسة عن وجود
فروق دالة إحصائية على مقياس دافعية الإنجاز بين الطلاب والطالبات لصالح الطالبات.

5-9- قام "فاروق عبد الفتاح" 1986: بدراسة علاقة دافع الإنجاز بالجنس والمستوى الدراسي لطلاب الجامعة بالمملكة
العربية السعودية، تكونت العينة من 362 طالبا وطالبة من كلية التربية والآداب والعلوم الإدارية والخدمة الاجتماعية، كشفت
النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دافع الإنجاز بين الطلاب والطالبات لصالح الطلاب وأن مستوى دافع الإنجاز لا
يرتفع بارتفاع المستوى الدراسي، في حين يرتفع بالنسبة للطالبات مع ارتفاع المستوى الدراسي ارتفاعا له دلالة.

5-10- قام "ويلز" wills: بدراسة علاقة دافعية الإنجاز بمفهوم الذات، تكونت العينة من 30 طالبا وطالبة من الجامعة،
استخدم مقياس دافعية الإنجاز ومقياس مفهوم الذات، كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطيه لها دلالة إحصائية بين دافعية
الإنجاز ومفهوم الذات.

5-11- قامت "ميزوتا" mizota: بدراسة العلاقة بين دافعية الإنجاز ومفهوم الذات على عينة من طلاب الجامعة، تشكلت
من 608 طالبا وتراوحت الأعمار بين 18 و20 سنة وتم استخدام مقياس لدافعية الإنجاز ومقياس لمفهوم الذات، كشفت
الدراسة أن الطلبة ذوي دافعية الإنجاز المرتفعة تحصلوا على درجات عالية على مقياس مفهوم الذات، مقارنة بالطلبة ذوي دافعية
الإنجاز المنخفضة.¹

6-التعاريف الإجرائية الواردة في البحث:

6-1-النمط القيادي:

¹ سميرة عبد الله ومصطفى كردي، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بدافع الإنجاز لدى طالبات كلية التربية بالطائف. مجلة علم النفس الهيئة المصرية العامة، القاهرة، العددان
65، 66، 2003، ص 117.

الفصل التمهيدي.....الإطار العام للدراسة

ونقصد به القدرة في تأثير أستاذ التربية البدنية والرياضة على دوافع الطلبة وتوجيهها إيجابيا وبرغبة صادقة وتفهم حاجات وميول ودوافع الطلبة لغرض تحفيزهم ودفعهم لإخراج أحسن ما عندهم.

6-2-دافعية الإنجاز:

وهي الحالة التي يستشعرها الطالب أثناء حصة التربية البدنية والرياضية تؤدي إلى إثارة السلوك وتحفيزه و توجيهه للقيام بالنشاط الرياضي بصورة أحسن وأسرع وبكفاءة عالية والتي يحقق بها معايير التفوق على أقرانه وبلوغ النجاح وتجنب الفشل.

خلاصة:

لقد جاء هذا الفصل لتقديم مشكلة الدراسة ، وتوضيح الإشكالية و التساؤلات التي وردت في الدراسة و التي تم على أساسها وضع الفرضيات ، كما تم التعرض في هذا الفصل إلى أهداف البحث و أهميته ، كما تطرقنا إلى الدراسات السابقة ، وختمنا هذا الفصل بالتعريفات الإجرائية للبحث ، وسوف نمر بعد ذلك إلى الفصل الثاني الذي يتناول محور القيادة.

	فهرس الجداول	
	فهرس الأشكال	
	مقدمة عامة	
	الفصل التمهيدي	
الجانب النظري		
الفصل الأول : مدخل إلى القيادة		
2	تمهيد.....	
3	مفهوم القيادة.....	-1
4	مفهوم القيادة في المجال الرياضي.....	-2
4	تعريف القيادة.....	-1-2
5	مكونات القيادة في المجال الرياضي.....	-2 -2
6	القيادة وبعض المفاهيم.....	- 3
6	القيادة والإدارة.....	-1-3
6	القيادة و الرئاسة.....	-2 -3
7	القيادة والزعامة.....	-3-3
7	أنواع القيادة وأشكالها.....	-4
7	أنواع القيادة.....	-1-4
9	أشكال القيادة.....	-2-4
10	مستويات القيادة.....	-5
10	خصائص السلوك القيادي وسمات القائد.....	-6
10	خصائص السلوك القيادي.....	-1-6
11	سمات القائد.....	-2-6
12	طرق اختيار القائد.....	-7

13	الخصائص النفسية للقائد في المجال الرياضي.....	-8
14	واجبات القائد ومهاراته.....	-9
14	واجبات القائد.....	-1-9
15	مهارات القائد الأساسية.....	-2-9
16	أسباب تدني فعالية القيادة.....	-10
16	متغيرات مزاجية.....	-1-10
16	متغيرات معرفية.....	-2-10
16	متغيرات دافعية.....	-3-10
16	متغيرات أخلاقية و قيمية	-4 -10
17	متغيرات ثقافية.....	-5 -10
17	عوامل نجاح عملية القيادة	-11
17	اتجاه يرى أن القيادة تعتمد على سمات شخصية معينة.....	-1 -11
17	إتجاه يرى أن الموقف يخلق قيادة معينة	-2 -11
18	اتجاه يرى أن التفاعل أساس القيادة.....	-3-11
18	أهمية القيادة في حياة الجماعة	-12
19	نظريات ونماذج القيادة	-13
19	نظرية السمات الشخصية.....	-1-13
20	النظريات السلوكية.....	-2 -13
20	نظرية الشبكة الإدارية.....	-3-13
21	النظرية X والنظرية Y.....	-4-13
21	النظريات الموقفية.....	- 5-13
24	نظرية القيادة الجماعية.....	- 6-13
24	النظرية التفاعلية.....	- 7-13
25	نموذج دورة الحياة.....	-8-13
25	نموذج القيادة التحويلية.....	-9-13

26Sepleader Ship القيادة الريادية	-10-13
26الاساليب القيادية	-14
26النمط الديمقراطي	-1-14
28النمط الأوتوقراطي	-2-14
31النمط الفوضوي (الحر المتساهل)	-3-14
33العوامل التي تؤثر في (أسلوب) اختيار أسلوب القيادة	-15
34طرق تغير اتجاهات المرشحين للقيادة	-16
36أثر الانتقال من أسلوب إلى آخر	-17
الفصل الثاني : أستاذ التربية البدنية و الرياضية و العملية التدريسية		
39أستاذ التربية البدنية و الرياضية	-1
39صفات الأستاذ ذي التأثير الحسن و الأستاذ ذي التأثير السيئ	-2
41أستاذ التربية البدنية و الرياضية و العملية التدريسية	-3
41أستاذ التربية البدنية و الرياضية و المرحلة العمرية (المراقبة)	-4
41الصفات الواجب توفرها في أستاذ التربية البدنية و الرياضية	-5
43واجبات أستاذ التربية البدنية و الرياضية نحو الأسرة المدرسية	-6
43واجبات مدرس التربية البدنية بصفته عضو في المدرسة	-1-6
45واجبات مدرس التربية البدنية بصفته عضواً في المجتمع	-2-6
45واجبات مدرس التربية البدنية بصفته عضواً في المهنة	-3-6
46علاقة مدرس التربية البدنية بالهيئات الأخرى	-4-6
46واجبات مدرس التربية البدنية بالنسبة لأولياء الأمور	-5-6
الفصل الثالث : دافعية الإنجاز		
49تمهيد	
50مفهوم الدافعية	-1
53أهمية الدوافع	-2
54وظيفة الدافعية	-3

54	وظيفة الدافعية في المواقف التعليمية العام.....	-1-3
54	الوظيفة الدفاعية في الموقف التعليمي الرياضي.....	-2-3
56	تصنيف الدوافع	-4
58	الدافعية وأهميتها التربوية	-5
58	الأسس التي تقوم عليها الدوافع.....	-6
59	نظريات الدافعية <i>MOTIVATION THEORY</i>	-7
68	الدافعية في التربية البدنية والرياضية.....	-8
الفصل الرابع : تلاميذ المرحلة الثانوية		
78	تمهيد.....	
78	مفهوم المراهقة	-1
79	تقسيم دورة المراهقة	-2
79	خصائص ومميزات المراهقة في التطور الثانوي 15 - 18 سنة.....	-3
84	مشاكل المراهقة.....	-4
85	أهداف التربية البدنية و الرياضية في مرحلة المراهقة (15-18) سنة.....	-5
الجانب التطبيقي		
الفصل الأول : الإجراءات المنهجية للبحث		
90	تمهيد.....	
90	المنهج المتبع في البحث	-1
91	المجتمع وعينة الدراسة وكيفية اختيارها.....	-2
92	وصف العينة	-3
92	مجال إجراء الدراسة	-4
93	أدوات البحث.....	-5
98	الدراسة الاستطلاعية.....	-6
98	ثبات المقياس في البحث	-7
100	كيفية جمع البيانات	-8

101	أدوات تحليل البيانات.....	-9
الفصل الثاني : عرض ومناقشة نتائج البحث		
104	تمهيد.....	
104	عرض نتائج الدراسة.....	-1
113	تفسير و مناقشة النتائج	-2
113	نتائج الفرضية الأولى	-1-2
116	نتائج الفرضية الثانية.....	-2-2
118	نتائج الفرضية الثالثة	-2-3
121	نتائج الفرضية الرابعة.....	-2-4
	الخاتمة العامة	
	التوصيات	
	المراجع	
	ملاحق	

تمهيد:

إن عملية التفاعل بين التابعين والمتبوعين أمر يؤكد على أهمية فهم صفات الناس الذين نتعامل معهم، حتى يمكن إدراك ما يؤثر فيهم ويجعلهم يتوجهون الوجهة المطلوبة في سلوكهم وما يظهر أيضا في قدرة تأثير شخص ما على الآخرين ، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته دونما إلزام قانوني سعيا وراء أهداف معينة يجعل فينا نوع من الفضول لمعرفة طبيعة ومكونات العملية القيادية وخطواتها وهذا من خلال الفصل الأول والذي سنعرض من خلاله طبيعة القيادة بما فيها من أنواع وخصائص ونظريات ووظائف وأيضا كيفية اختيار القادة وكذا عوامل نجاح العملية القيادية .

وتعتبر القيادة الرياضية شكل من أشكال القيادة يمثل القائد فيها أهم عناصرها، فهو صورة الجماعة ورمزها والمتحدث بلسانها والمسؤول عن إيجابياتها وسلبياتها وواضع فلسفتها، ويستطيع تحقيق أهدافها من خلال خبراته السابقة وطموحاته ومؤهلاته العلمية وتكوينه الشخصي وإتجاهاته، وقدرته على التأثير في الآخرين من خلال الوسائل والطرق التي يستخدمها لتحقيق أهداف الجماعة .

1- مفهوم القيادة:

تعتمد القيادة كثيرا على الحكمة ، وتأتي الحكمة من معرفة تجارب الآخرين من خلال الملاحظة والقراءة والتفاعل والتجريب، وذلك يؤكد أهمية التدريب والتفويض في إعداد قادة المستقبل من شباب الحاضر وقد صدر في الآونة الأخيرة بعض الكتب المنشورة باللغة الانجليزية والتي تتناول موضوع القيادة، لاسيما وأن القيادة تكتسب ولا تورث وفيها نماء مستمر لأنها ليست محطة وصول وإنما رحلة طويلة تستوجب التفاعل بين ثلاثية القائد والتابعين والموقف، كما أن لها دورة حياة مثلها في ذلك مثل كل الأنشطة الإنسانية (1).

تعتبر القيادة من المواضيع التي درسها الباحثون دراسة مستفيضة خلال السنوات الماضية، وقد عرفت من طرف الباحثين كل حسب دراسته:

- **تعريف هام فيل Hemphill 1954** : يعرف القيادة بأنها نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة بتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة (2).

- **تعريف أوردوي تيد Ordoited**: يعرف القيادة بأنها النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون للتوصل إلى هدف يرغبون في تحقيقه (3).

- **تعريف تيري بيج Teery page و ج ب توماس Jb.Thomas**: هي عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معا بطريقة طيبة وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية (4).

- **تعريف ريشارد وآخرون Richard 1972** : هي عملية تأثير وفعاليات لصفات وخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص التابعين وكذلك المواقف التي يمرون بها (5).

- **تعريف محمد فتحي**: هي الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق و الارتفاع بمستوى أدائه إلى مستوى أعلى وبناء شخصيته ، بحيث يتعدى حدوده العادية، وليس هناك أفضل من أساس لبناء هذه الشخصية القيادية من روح الإدارة التي تطبق عن طريق العمل اليومي للمنظمة المبادئ الحازمة للقيادة والمسؤولية والارتفاع بالمستويات والأداء و احترام الفرد وعمله (6).

- **تعريف سهيلة عباس**: القيادة هي عملية ديناميكية ، تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه أو تابعيه ، إذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيرا مباشرا ، إذا توافرت القناعة والفهم والإدراك للقائد من قبل المرؤوسين ، كما يمكن للمرؤوسين من تقديم المعلومات الضرورية للقرارات ، ولذلك فإن القيادة عملية تواصل وتفاعل متواصل ومتغير حسب الموقف والظروف (7).

(1) يحي عبد الحميد إبراهيم: التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل ، مرجع سابق، ص 45 .

(2) ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني في الإدارة ، معهد الإدارة العامة ، السعودية، 1982 ، ص 128-129 .

(3) حلیم المنيري وعصام بدوي : الإدارة في الميدان الرياضي ، ج 1 ، مرجع سابق ، ص 228 .

(4) أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، مرجع سابق ، ص 185 .

(5) ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني في الإدارة، مرجع سابق ، ص 130 .

(6) محمد فتحي : 766 مصطلح إداري، مرجع سابق ، ص 159 .

(7) سهيلة عباس : القيادة الإبتكارية والأداء المتميز حقبة تدريبية لتنمية الابداع الإداري، مرجع سابق ، ص 12 .

2- مفهوم القيادة في المجال الرياضي

2-1- تعريف القيادة

- تعريف همفل وكونس **Hemphill Coons 1957** : عرفها على أنها : سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه أنشطة

جماعة رياضية من الأفراد اتجاه هدف مشترك بينهم .(1)

- تعريف مفتي إبراهيم حماد : تعني القيادة الرياضية المقدرة على التأثير في سلوكيات الآخرين كتأثير المدربين على

اللاعبين أو رؤساء الأندية على المدربين أو مدراء المؤسسات على الأساتذة والعاملين في المؤسسة إذ هي عملية تواصل بين المدير ومرؤوسيه ، حيث يتبادلون الأفكار والاتجاهات والمعلومات والمعارف من أجل إنجاز المهام الموكلة إليهم، وتعني القيادة الرياضية أيضا كل من الإرشاد والتوجيه رياضيا والتأثير في الآخرين والمبادرة والانطلاق إلى الأمام وتوضيح معالم الطريق.(2)

- تعريف إدارة الخدمة الحديثة بالولايات المتحدة الأمريكية : تختص بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيهها

نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف .(3)

وقد أشار أندرو دوبرين " Andrew Dubrin " على أن القيادة تتضمن مايلي :

- القدرة التي توحى بالثقة والمساندة بين الأفراد من أجل تحقيق أهداف منظمة.
- القدرة على بث الثقة والتأييد في نفوس الأفراد المطلوب منهم إنجاز أهداف منظمة.
- التأثير الشخصي المنظم والموجه من خلال عملية الاتصال من أجل تحقيق هدف معين.
- هي القوة الفعالة وتنظيم الجماعة أثناء عملية تحقيق الهدف.

وقد أشار محمد حسن علاوي(1998) إلى القيادة بأنها: " العملية التي يقوم فيها فرد من أفراد جماعة منظمة بتوجيه سلوك أفرادها لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم " .

ويرى أحمد سيد مصطفى (2000) : " أن القيادة الناجحة هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام على أداء متميز يحقق أهداف مخططة " .(4)

كما أشار أحمد إسماعيل حجي (1994) إلى القيادة بأنها: " إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة

يعملون معا بطريقة طيبة ، وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية، والقائد يقود الجماعة في تحديد الأهداف و التخطيط وتنفيذ العمل وتحقيق التقدم في الأداء ووضع معايير يقاس بها هذا الأداء ويسعى القائد للحفاظ على وحدة الجماعة وإحساس أفرادها بلذة الإنجاز.(5)

تعريف مدرسة المشاة: أنها فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم

وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين.(6)

تعريف كل من فيفندر وفريستس **Firtse Fifnar**: أنها فن التنسيق بين المدراء ورؤساء النوادي والمدربين

والمختصين في المجال الرياضي أي بين الأفراد والجماعات وشحنهم لبلوغ غاية منشودة .(7)

(1) محمد حسن علاوي : سيكولوجية القيادة الرياضية ، مرجع سابق ، ص 15 .

(2) مفتي إبراهيم حماد : تطبيقات الإدارة الرياضية ، مرجع سابق ، ص 79 .

(3) حسن شلتوت وحسن معوض : التنظيم في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي ، القاهرة، ص 54 .

(4) مصطفى حسين باهي و أحمد كمال نصاري: مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة ، مكتبة الأنجلو المصرية، 2006 ، ص 03-4 .

(5) مصطفى حسين باهي و أحمد كمال نصاري: مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة ، مرجع سابق ، ص 03-4 .

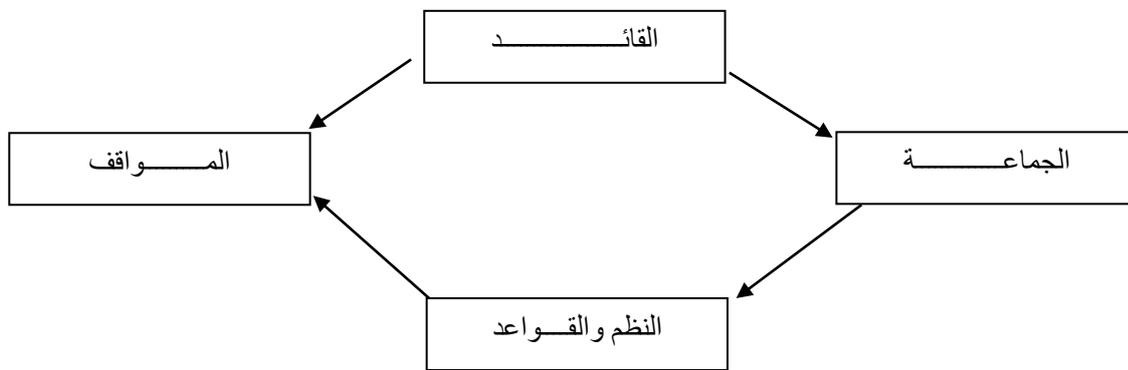
(6) حسين شلتوت وحسن معوض : التنظيم و الإدارة في التربية الرياضية، مرجع سابق ، ص 56 .

الفصل الأول.....مدخل إلى القيادة

- وبعد استعراض جملة من التعاريف والمفاهيم سواء للقيادة الإدارية بصفة عامة أو القيادة في المجال الرياضي بصفة خاصة نجد أنها تتفق بين الباحثين في موضوع القيادة بأنها تتضمن العناصر التالية :
 - أن يكون لكل قائد تابعين يقودهم ، فالفرد وحده لا يمكن أن يقود بدون وجود تابعين .
 - أن لكل قائد أكثر من قوة يستطيع التأثير بها على التابعين له .
 - إن الهدف من القيادة هو أن يؤثر على التابعين للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة .
 - وقد أجملها محمد فتحي كما يلي :
- " القيادة = دالة في (القائد ، التابعين ، الهدف المشترك ، الموقف) " (1).

2-2- مكونات القيادة في المجال الرياضي

هناك أربعة أركان أساسية في مكونات القيادة والشكل التالي يوضح ذلك : (2)



شكل رقم(01): يوضح مكونات القيادة في المجال الرياضي

- **القائد** : يعتبر القائد من أهم عناصر ومكونات عملية القيادة فهو صورة الجماعة ورمزها المتحدث بلسانها والمسؤول عن إيجابياتها وسلبياتها وواضع فلسفتها . ويستطيع تحقيق أهدافها من خلال خبراته السابقة وطموحاته ومؤهلاته العلمية وتكوينه الشخصي واتجاهاته ، وقدرته على التأثير في الآخرين من خلال الوسائل والطرق التي يستخدمها لتحقيق أهداف الجماعة .

و يعرف علي السلمي 1993 القائد بأنه: " الشخص القادر على التأثير في التابعين من أجل بلوغ هدف معين في ضوء التغيرات العصرية " .

كما أشار علاوي 1998 إلى القائد بأنه: " الفرد في الجماعة الذي يوجه وينسق الأنشطة المرتبطة بالجماعة لتحقيق أهدافها ، وإنه الفرد في الجماعة الذي يمتلك أكبر قدر من النفوذ والتأثير على أفراد الجماعة بالمقارنة بغيره من الأفراد " . ومن هنا يمكن تعريف القائد بأنه: الشخص المحرك الذي يستطيع إقناع الآخرين والتأثير فيهم بقيادته والموجه لأنشطتهم من أجل ضمان حسن سير العمل لتحقيق الأهداف المنشودة.

(1) محمد فتحي : 766 مصطلح إداري ، مرجع سابق ، ص 159 .

(2) مصطفى حسين باهي وأحمد كمال نصاري : مهارات القيادة في المجال الرياضي ، مرجع سابق ، ص 05 - 06 .

الفصل الأول..... مدخل إلى القيادة

- **الجماعة:** وهي عنصر هام من عناصر القيادة ومكوناتها وهي تشير إلى وجود إثنين أو أكثر من الأفراد توجد بينهم أهداف مشتركة تتفاعل شخصياتهم وخبراتهم ودوافعهم مع بعضها البعض لتحقيق أهداف محددة .
- **المواقف:** وهي تشير إلى المواقف الاجتماعية التي يوجد فيها الفرد أو الجماعة وتثير لديهم دوافع معينة ، وتتسم تلك المواقف بوجود معوقات تستلزم وجود من يقود تلك الجماعة .
- **النظم والقواعد:** وهي تشير إلى تلك النظم والقواعد التي تتفق عليها الجماعة وتعمل على تنظيم العلاقات بين الأفراد ، وتراعي القيم والعادات والتقاليد وإتجاهات الأفراد .

3 - القيادة وبعض المفاهيم

3-1- القيادة والإدارة

يرى الباحثون المحدثون أن القيادة تمثل جزءا من مهام الإدارة ، أي أن العلاقة بينها علاقة الخاص بالعام ، حيث تعني الإدارة عملية توجيه الأشخاص (الجوانب الإنسانية) والبيئة (الجوانب الفنية والتنظيمية) ، بغية الوصول إلى نتائج أكثر فعالية في مواقف العمل أو الإنتاج الصناعي أو غيرها ، في حين تقتصر القيادة على عملية توجيه الأشخاص بإتباع أساليب معينة لتحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة فالمدير يقوم بأداء عدد من الوظائف تشمل التخطيط والتنظيم والاتصال والسيطرة على الأفراد ومتابعة أداء المهام وإدارة رأس المال ... أما القائد فيؤدي بعض هذه الوظائف فقط مما يتصل بالجوانب الإنسانية ويدخل فيها التنسيق بين الأفراد وتوجيههم وحثهم على بذل الجهد (1).

وللقيادة جانب ديناميكي وللإدارة جانب ستاتيكي ، أي الإدارة والرئاسة عبارة عن وضعية أو حالة ، بينما القيادة هي عملية ولكي يكون المدير أو الرئيس قائدا لا بد من توفر الشرط الديناميكي الذي يمثل العملية (2).
إن هناك فرقا جوهريا بين القائد والمدير ، فالأول يرى الصواب والثاني يفعل الصواب أو يفعل الأشياء صوابا ، والقائد يهتم بالرؤية الشاملة التي ترتفع فوق اللوائح والسياسات والسلطات ، ولكن المدير يهتم بالتفصيلات ويعتمد بصفة أساسية على اللوائح والسلطات في تنفيذ السياسات ، وعليه فالفعالية هي معيار القيادة ، والكفاءة هي معيار الإدارة (3).

3-2- القيادة و الرئاسة:

إن القيادة تتبع من داخل الجماعة ، وتظهر تلقائيا وتكون مسبقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد من أعضاء الجماعة ، والجماعة هي التي تحدد هدفها وليس القائد ، وسلطة القائد يملها عليه تلقائيا أفراد الجماعة الذين يختارونه كقائد ، ويصبحون أتباعا له ، أما الرئاسة فتقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة لاعتراض تلقائي من جانب الأفراد كما أنه يوجد تباعد بين الرئيس وأعضاء الجماعة لإعتقاد الرئيس أن تباعده عن الجماعة يساعده على إرغامها على طاعة أوامره (4).
وتتبع قوة القائد من منحها من جانب باقي أعضاء الجماعة ، أما نماذج الرئاسة فتعني أنها تستمد قوتها خارجيا (من خارج الجماعة) (5).

(1) سهير أحمد كامل : علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق ، مركز الاسكندرية للكتاب ، مصر ، 2001، ص63.

(2) إبراهيم سلهاط : النمط القيادي السائد في مؤسسة جزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد علم الاجتماع ، جامعة منتوري بقسنطينة ، 2001-2002 ، ص 69 .

(3) يحي عبد الحميد إبراهيم : التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل ، مرجع سابق ، ص 5- 6 .

(4) حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي ، عالم الكتب ، ط5، السعودية ، بدون سنة نشر، ص301.

(5) أ. أنسكوج و سكويلر : علم النفس الاجتماعي التجريبي ، ترجمة عبد الحميد صفوان إبراهيم ، عادة شؤون المكتبات ، ط1، الرياض ، 1993، ص551.

الفصل الأول.....مدخل إلى القيادة

وشرط أساسي لظهور القيادة ضرورة وجود تفاعل ديناميكي مع مراعاة أن هناك فرقا بين القيادة التي تظهر تلقائيا ، ويبدو فيها إعتراف الجماعة بسلطان القائد عليها عن رضى وطوعية ، وبين الرئاسة التي قد تكون بالتبعية أو الاختيار .(1) وحسب الدكتور عبد الرحمان محمد عيسوي فإنه ينبغي التمييز بين قائد الجماعة Leader كفرد له قوة التأثير على سلوك الأفراد وبين الرئيس الرسمي للجماعة Head الذي قد لا يكون له تأثيرا قويا وعلى ذلك فليس كل رئيس رسمي قائد للجماعة .

وفي نفس السياق يقول بأنه يجب أن نميز بين القيادة Leadership والرئاسة Headship ومن أهم الفروق بين القيادة والرئاسة هي: (2)

- الرئاسة تقوم نتيجة لنظام رسمي وليست نتيجة لاعتراض تلقائي من أعضاء الجماعة بقدرته الرئيس في تحقيق أهداف الجماعة ، فالرئاسة تستمد السلطة من قوة خارجة عن الجماعة نفسها .
- في الرئاسة يقوم الرئيس بتحديد أهداف الجماعة طبقا لمصلحه هو .
- الأعمال المشتركة أو الجماعية في الرئاسة قليلة .
- سلطة الرئيس مستمدة من خارج الجماعة نفسها وليست من داخل الجماعة التي تقبل سلطة الرئيس خوفا من العقاب .

وعلى كل حال تميل النظم الإدارية الحديثة إلى التقريب بين نظام القيادة والرئاسة بحيث يصبح الرئيس قائدا .

3-3- القيادة والزعامة

تعرف الزعامة إجرائيا بأنها مجموعة الخصال الزعامية في شخصية القائد والتي تمكنه من التأثير البالغ في تابعيه وعلى تحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضى وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأهدافهم الخاصة.(3) ويتضح من خلال هذا التعريف أن الزعامة شكل من أشكال القيادة، وأن كل ما يميزها عنها يتمثل في القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه. إعتقادا على تأثيره الشخصي وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم بصرف النظر عن المنطق أو المبرر لذلك . وقد ساعدت البحوث التي أجريت على طبيعة القيادة على أنه لم تعد القيادة تفهم على أنها مجموعة من الخصائص عند الفرد تؤهله للقيادة . بل ينظر إليها على أنها دور وظيفي لعضو الجماعة يقوم به أحد الأفراد في وقت معين وفي جماعة معينة من الناس فإذا إستطاع أحد أعضاء الجماعة في وقت معين على تشخيص حاجاتها وإشباعها ، فإنه يكون القائد الوظيفي للجماعة في ذلك الوقت .(4)

4- أنواع القيادة وأشكالها

4-1- أنواع القيادة

وفي هذا الصدد يمكن أن نشير إلى نوعين من القيادة: القيادة الرسمية، والقيادة غير الرسمية فيما يلي:

(1) خليل ميخائيل معوض : قدرات وسمات المهنيين ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 2000 ، ص258.

(2) عبد الرحمان محمد عيسوي : دراسات علم النفس الاجتماعي ، دار النهضة العربية للنشر ، بيروت ، 1974 ، ص 370 .

(3) شوقي طريف : السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب ، القاهرة، 1993، ص624.

(4) فكري حسن ريان : التدريس ، عالم الكتب ، القاهرة، 1993، ص122 .

- القيادة الرسمية:

يعرفها محمد فتحي بأنها: " قيادة تتبع من المركز الوظيفي الذي يستغله القائد في المؤسسة وفيها تظهر سلطات القائد على مرؤوسيه من واقع المركز التنظيمي الذي يشغله ، وليس بالضرورة أن تتوفر في هذا القائد المؤهلات للقيادة ولكنه وصل للصدارة لأسباب أخرى مثل كونه من أبناء أصحاب رأس المال أو لأنه أهل للثقة في مجال معين ."(1)

-أيضا هي " ذلك النوع من القيادة الذي يتم عن طريق الإختيار على حسب أسس معينة أو التعيين مثلما يحدث في حالات رؤساء العمال والجمهورية وغيرهم ، ولقد درس كل من هالبن وواينر HALPIN-WINER سلوك القائد في قيادة سلاح الطيران ، فذكر أن كلا من المحافظة على الجماعة وعلى استمرارها والمبادأة والتوجيه في الحصول على الهدف لهما علاقة بسلوك القائد الناجح بنسبة 83% ويعني بالمحافظة على الجماعة وعلى استمرارها أن سلوك القائد يتضمن ما يشير للإحترام والصدق المتبادل ، أما المبادأة والتوجيه فتربط بسلوك القائد الذي يوضح دور الأعضاء ويركز على الوصول للهدف وعلى القيام بالعمل وإنجازه .(2)

- القيادة غير الرسمية:

دائما حسب محمد فتحي هي: " قيادة تستمد سلطاتها من الصفات والمهارات الشخصية التي تجعل القائد فيها في مكان قريب من الآخرين فيؤثر فيهم ويوجههم إلى الطريق اللازم لتحقيق أهدافهم ، تظهر هذه القيادة في التنظيمات غير الرسمية وذلك في التجمعات غير الرسمية داخل المؤسسات ، والتي تتعرض إلى مشكلات واحدة أو أخطار واحدة مما يجعل الأفراد يبحثون في شأن حل تلك المشكلات ، بالتالي تبرز قيادة بين هؤلاء الأفراد تستطيع أن تعبر عن أهدافهم وترجم الوسائل المطلوب اتخاذها في سبيل الوصول إلى تلك الأهداف وبالتالي يختارها الأفراد لتمثلهم في وجهة نظرهم ."(3)

ومن جهة أخرى : " تنشأ القيادة غير الرسمية من غير انتخاب ولا تعيين ، بل من خلال التفاف أعضاء الجماعة حول شخص يحبونه ويتوحدون معه ، وتكشف الاختبارات السوسيومترية على ذلك الشخص ومن الدراسات التي تناولت القيادة غير الرسمية نجد دراسة وايت whyt لعصابات نواصي الشوارع STREET COMER ، أيضا دراسة درست القيادة في الجماعات غير الرسمية بواسطة جنيجز JENNIGS استخدام الوسائل السوسيومترية -لمورينو - عام 1934 ، فقد طلب من البنات في إحدى مدارس التدريب بالولاية أن يخترن من بين زملائهن من يفضلن للإشتراك معهن في بعض الأنشطة في مجال العمل والترفيه والتشغيل ، ثم قام بتفريغ وعمل تصنيف للاختيارات ، فوجد أن البنات اللاتي اخترن أعلى قد تقلدوا فعلا وظائف القيادة الرسمية في المجتمع ، ولقد قامت - جنيجز - بجمع بيانات عن شخصية البنات اللاتي حصلن على درجات اختيار أعلى ، فقاموا بمقابلة اللاتي حصلن على درجات اختيار أعلى ، كما قاموا بمقابلة البنات الأخريات لمعرفة أسباب اختيارهن لزميلاتهن اللاتي حصلن على درجات أعلى في الاختيار، وكان من جراء ذلك ظهور نتيجتين : الأولى أن البنات اللاتي اخترن اختيارا أعلى قد اختلفن في نماذج قيادتهن ، ومن ثمة يقترح أن القادة المختلفين أعجبتهن الاهتمامات المختلفة في البنات اللاتي اخترنهم (أي وجد تطابق بين اهتمامات القادة والأتباع) ، أما النتيجة الثانية ، فقد اتضح من وصف شخصية القادة

(1) محمد فتحي : 766 مصطلح إداري ، مرجع سابق ، ص 162.

(2) محمود السيد أبو النيل : علم النفس الإجتماعي دراسات عربية وعالمية ، الجزء الثاني ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، ط4 ، بيروت ، 1985 ، ص 333.

(3) محمد فتحي : 766 مصطلح إداري ، مرجع سابق ، ص 163.

الفصل الأول.....مدخل إلى القيادة

وأسباب اختيارهم من جانب الآخرين ، أن السلوك والقدرات هامين لوظائف القيادة المتمثلة في الحصول على الهدف والمحافظة على الجماعة وعلى استمرارها .(1)

4-2- أشكال القيادة

وتخضع أساسا لأسلوب القيادة المتبع ولنوع التنظيم المعين، وهي إما جماعية أو إدارية أو تربوية أو عسكرية.

- القيادة الجماعية : وتعني توزيع المسؤوليات القيادية بين أعضاء التنظيم تبعاً لمؤهلاتهم وقدراتهم والقيادة الجماعية بهذا المعنى عكس القيادة الفردية (التي تعني تركيز المسؤولية العليا في يد فرد واحد) ومن ثمة فهي انعكاس للمبادئ الديمقراطية في التسيير ، ومن أهم مميزاتا خدمة أعضاء التنظيم من حيث تنمية قدراتهم على القيادة والاعتماد على النفس ، والمسؤولية الجماعية تخفف من حدة نزاعاتهم الفردية والتسلطية .

ومن بين عيوبها إمكان إفضائها إلى الفوضى ، وتمييع المسؤوليات ومن ثمة إنخفاض الروح الابتكارية وتشجيع التواكل بل وإثارة الصراعات الداخلية .(2)

- القيادة الإدارية : إن القيادة فيها الفردية ، ولكنها تعطي قدرا كبيرا من الحرية لباقي أعضاء التنظيم في المشاركة في معظم المسؤوليات ، التوجيه والإشراف والمبادرة ، ولقد حددت نتائج بعض الدراسات الميدانية أسس القيادة الإدارية الناجحة التي يمكن إجمالها فيما يلي :

- توزيع المسؤوليات على المرؤوسين وإشراكهم في القرارات وتحديد الأهداف مع ضمان حرية الإتصال والتفاعل المباشر بينهم .

- جعل العمل حول الجماعة وليس حول الذات .

- تشجيع التغيير التلقائي والمبادرات الفردية.

إن أهم ما يلاحظ على هذه المبادئ أن الكثير منها ينطبق على القيادة بصفة عامة مع الإشارة إلى أن جلها موقفي ، أي تتراوح فاعليته من موقف لآخر ومن جماعة لأخرى .(3)

- القيادة التربوية : إن دور المربي في العملية التربوية دور قيادي تربوي ، يتفاعل مع جماعات الطلاب لتحقيق الأهداف التربوية ، ويتسم هذا الدور بأن المربي يكون له القوة والقدرة على التأثير في الطلاب ، وتوجيه سلوكهم على سبيل تحقيق الأهداف التربوية ، والقيادة التربوية سلوك يقوم به المربي للمساعدة على بلوغ الأهداف التربوية وتحريك جماعة الطلاب نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بينهم والمحافظة على بناء الجماعة وتماسكها .

هذا ويجب أن يحرص المربي على الحياة التربوية الديمقراطية ، كما يجب أن نولي التدريب على القيادة التربوية اهتماما خاصا ، ومن خلال طريق القيام بالدور ، ومن العوامل التي تساعد على التدريب على القيادة التربوية ، إعداد جماعات طلابية تدريبية نموذجية لتدريب القادة التربويين وتقديم نماذج في القيادة التربوية يقوم بها المربون ويلاحظها المدربون للتعلم منها.(4)

- القيادة العسكرية : وهي فن التأثير على الرجال وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن بها طاعتهم وتقديم احترامهم وولائهم وتعاونهم، وكلها لا بد منها لإحراز النصر في المعارك وتحقيق الأهداف والقائد العسكري الجيد هو الذي يتحلى

(1) محمود السيد أبو النيل : علم النفس الاجتماعي، مرجع سابق ، ص333.

(2) فضيل دليلو وآخرون : إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية ، (مخبر التطبيقات النفسية والتربوية)، قسنطينة، 2001، ص102.

(3) فضيل دليلو وآخرون : إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية ، مرجع سابق ، ص 102 .

الفصل الأول..... مدخل إلى القيادة

بسمات القيادة الديمقراطية والثقافة العامة والتدريب العملي والصحة النفسية ، ومن دلائل النجاح في القيادة العسكرية إرتفاع الكفاءة القتالية للجماعة ، وإلتزام الأفراد بقواعد الضبط والربط وإرتفاع الروح المعنوية وسيادة روح الفريق .
و من مبادئ القيادة العسكرية، التخصص في هذا النوع من القيادة ومعرفة الرجال والجنود والعمل على رعاية شؤونهم، والمداومة في إعلام الجنود و وضعهم في الصورة والقدوة والمثل الأعلى للجنود.(1)

5- مستويات القيادة

وتتحدد مستويات القيادة بخمس مستويات حسب سلوى عثمان الصديقي وهي : (2)

- قائد الجماعة: وهما مستويان من القيادة الطبيعيين من الشباب أنفسهم.
 - المساعد: يعد عن طريق دراسات قصيرة.
 - الرائد: وهو قائد مهني أعد عن طريق دراسات متخصصة طويلة من المعاهد أو قصيرة في المعسكرات.
 - الموجه : هو قائد مهني يتولى مسؤولية توجيه الرواد .
 - المخطط: وهو أعلى مستوى من القائد ويتولى مهمة التخطيط ورسم السياسة لرعاية الشباب.
- ولا تعني هذه التقسيمات وضع خطوط فاصلة بين مستويات القيادة ، وإنما تؤدي إلى فهم أوضح للمجال أو الميدان أو الهدف الذي ترعاه القيادة وتحمل مسؤوليته ، والتكامل في مستويات القيادة في قطاعات متتالية ومتسلسلة أو متدرجة .

6- خصائص السلوك القيادي وسمات القائد

6-1- خصائص السلوك القيادي

لقد اهتم الباحثون في هذا المجال بدراسة السلوك القيادي وخصائصه وقد وضعت سهير أحمد كامل.(3) خصائص السلوك القيادي :

- التفاعل الإجتماعي : من خلال المشاركة الاجتماعية الايجابية في أعمال الجماعة وتحقيق التعاون والتكيف معها والسعي للحصول على تقبلها والشعور بإحساس الجماعة ومشكلاتها.
- اليقظة: أي الانتباه والحذر والاستعداد الدائم وسرعة النشاط.
- التمثيل الخارجي للجماعة: أن يكون القائد ممثلاً مشرفاً لأفراد جماعته وكسفير لها لدى الجماعات الأخرى.
- المثابرة والطموح والابتكار والحماس والايجابية : فالجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مبادأة بالعمل وأكثرهم قدرة على المثابرة والابتكار في المواقف الاجتماعية وقدرته على التصرف في الأوقات الصعبة .
- قوة الشخصية والشجاعة والسيطرة : أي التغلب على الخوف والقدرة على العمل بجرأة لتحقيق أهداف الجماعة ، والقدرة على العمل والتأثير في أفراد الجماعة وفرض الإدارة عليهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافها والتحكم فيهم وسيادته عليهم دون أن يمحوا شخصيتهم مع اتخاذ القرارات المناسبة المعبرة عنهم ، وقوة الشخصية والسيطرة معتمدة على عوامل عديدة منها قوة الإرادة والتصميم القاطع والثقة بالنفس وبعد النظر وحسن الخلق و الجاذبية.... الخ
- تحقيق أهداف الجماعة:أي القدرة على التوجيه والإنجاز والتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة وتقييم النتائج.

(1) فضيل دليلو وآخرون : إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية ،مرجع سابق ، ص 102 .

(2) سلوى عثمان الصديقي وآخرون : مناهج الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي ورعاية الشباب ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2002 ، ص 403.

(3) فضيل دليلو وآخرون : إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية ، مرجع سابق ، ص 102.

الفصل الأول..... مدخل إلى القيادة

- **التخطيط والنظام والتنظيم:** أي تخطيط السلوك الجماعي للجماعة وتنظيم هذا السلوك وتنسيق وتوجيه وتركيز انتباه الأعضاء على الهدف وفقا لضوابط وخطة زمنية محددة واقعية .
- **التوافق النفسي:** وهي أهم الخصائص النفسية الضرورية للقائد من الناحية النفسية والعقلية والجسمية فهي يتوقف عليها قوة تحمله لاستمرار أو إنهاء أي خطة لتحقيق الهدف والمهمة المطلوبة ، لأنه يرتبط بالثبات والرزانة وعدم التأثر بالنقد وتقبله بروح طيبة والاعتراف بالأخطاء والمبادرة في إصلاحها.
- **الذكاء:** أي اتصاف القائد بقدرة عقلية عالية تتيح له مواجهة المشكلات وحسن التصرف
- **الحكمة:** أي القدرة على وزن وتقدير الأمور ، بميزان حكيم والوصول إلى قرارات سديدة موضوعية دون تحيز .
- **العلاقات العامة:** من خلال تحقيق سلامة التماسك الإجتماعي مع قدرة على تكوين العلاقات السليمة مع كافة أعضاء الجماعة و الإتصال بكل الأطراف .
- **المشاركة الاجتماعية والتكامل:** أي تحقيق التكامل الإجتماعي في جماعته ويعمل على حل الصراعات والمشاكل بين الجماعة ، وتخفيف حدة التوتر بين أفرادها مع إحترام مبدأ القيادة الجماعية ويعمل على تدعيمه .
- **الإعلام وإجادة التعبير والخطابة:** أي يلعب دور رجل الإعلام في الجماعة وينقل المعلومات منها إلى الجماعات الأخرى ، ولذلك لا بد له من القدرة على نقل المقصود والخطابة ومواجهة الآخرين .
- **التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع:** وهذا من خلال إتباع جو من الألفة والاعتراف بين الطرفين مع الإلتفاف حوله وتشجيعه وتقديره والاحتكام إليه وإعتبره رمز الجماعة ، وصورة الأب المثالي.
- **الأخلاق الحميدة والصفات النبيلة والخصال المرغوبة:** مثل التواضع وتحرير النفس من التعاضم والغرور بروح تسودها المساواة مع عدم المحاباة سواء في الثواب أو العقاب ، والولاء سواء لوطنه أو لرؤسائه أو مرؤوسيه، وتقبل المتاعب بروح مرحة والتمسك بالقيم الدينية والإيمان بالله ، والقيم الروحية والإنسانية والمعايير الإجتماعية .
- **العمل لصالح الجماعة:** أي العمل دون أنانية أو تركيز على منفعة شخصية مع القدرة على تحمل المسؤولية وإنكار الذات.

6-2- سمات القائد

- لقد ظهر من خلال التعامل مع الدراسات والأبحاث ، أن معامل الارتباط بين السمات التي يتسم بها القائد وبين نجاحه في القيادة ليست على درجة عالية بحيث تؤكد أو تدعم هذه العلاقة بين السمات والقيادة الناجحة ، وإذا كنا نتوقع النجاح لأحد القادة لتمييزه ببعض المميزات الخاصة في شخصيته فإنما يرجع ذلك إلى أن هذه الصفات تشكل جزءا من العوامل الكثيرة المتفاعلة في الموقف القيادي .
- ويؤكد ذلك - وليم هنري - (1) الذي وضع مجموعة من السمات الواجب توفرها في القائد الجيد ، ونستطيع إيجاز هذه السمات على الوجه الآتي:
- **من الناحية الجسمية:** وتشمل الطول، القوة العضلية، الحيوية، النشاط والحركة، وكلها توحى بمكانة القائد وتعكس شخصيته.

(1) السيد صبحي : تصرفات سلوكية ، مكتبة إبراهيم جلي ، ط 2 ، المدينة المنورة ، 1988 ، ص 112-113.

الفصل الأول..... مدخل إلى القيادة

- من الناحية العقلية والمعرفية : ويتميز بدرجة ذكاء عالية ، التزويد بالقيم وإحترام معايير الجماعة والثقافة والفكر الواسع ، سعة الأفق وتنوع الإطلاع والخبرات ، وذلك ما يجعله يتماشى وواجبات القيادة الناجحة.

- من الناحية الانفعالية : وتشمل الثبات الانفعالي ،النضج الإنفعالي مما يجعل التابعين يثقون به قوة الإرادة ليزيد أعضاء المنظمة إرادة وحماسا للتقدم ، الثقة في النفس والقدرة على ضبط النفس والتحكم في الانفعالات.

- من الناحية الإجتماعية : وتمثل في القدرة على التفاعل والتعامل مع الآخرين ، الإنصاف والتفاعل مع مشكلات الجماعة ليحدث جوا من التآخي ، أيضا روح الفكاهة والمرح كي لا يعطي إنطبعا سلبيا على نفسه ، مراعاة مشاعر الجماعة ، وأن يبتعد عن القساوة بل التواضع في التعامل مع أفراد الجماعة.

- بعض السمات العامة : وتشمل حسن المظهر ، النظام والحرص على مصلحة الجماعة والمحافظة على وقت الجماعة ، وحسن السمعة ،التمتع بعادات شخصية حسنة ، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الإجتماعية .

وعلى الرغم من تعدد هذه السمات إلا أننا لا نستطيع إعتبار أن هناك سمة واحدة في مقدورها أن تخلق القائد الناجح ، بل من تفاعل هذه السمات ، هناك نقطة لا بد أن نشير إليها هي أن أداء الأفراد يتحسن في ظل القيادة المبتكرة الخلاقة التي تستطيع دفع الأفراد للعمل وإستثارة جهودهم والتنسيق بينها وتفجير طموحهم.

والقائد في نظر بعض من كتبوا على القيادة يجب أن يحرص على وجود مسافة إجتماعية مناسبة بينه وبين مرؤوسيه ، وأن يتحكم في عواطفه وأن يحتفظ بالإحترام لنفسه وللأفراد في المنظمة التي يرأسها و أن يعمل على إيصال هذه الأهداف لكل فرد في المنظمة ، ويجب أن يستمع للنصح والمشورة قبل إتخاذ القرارات، ويجب أن يضع نظام ليتأكد به من تطبيق القرارات وتنفيذها (1).

7- طرق اختيار القائد

هناك طرق عديدة لاختيار القائد وأهمها زج المدرب في ميادين النشاط العملي و فرض الجانب التطبيقي كجانب أو كمادة أساسية لاختيار مدى قيادته عبر أنشطة وفعاليات ومواقف تؤثر على مدى وضوح هذه القيادة ولخص " طارق البديري " هذه الطرق في : (2)

-السمات: يتم الإختيار على أساس منهج السمات عن طريق تقدير المرشحين وفقا للسمات التي تميز القادة عن غيرهم ، وذلك من خلال معرفتهم بالمرشحين أو عن طريق تطبيق اختبارات وإجراء مقابلات مع المرشحين، لتقدير مدى ما يتميز به كل منهم من سمات ، وقياس هذه السمات بالرغم من كونها تعتبر من الطرق التقليدية البعيدة عن الكمال .

-الاختبارات النفسية : الإختبار باستخدام الاختبارات النفسية (الذكاء ، الشخصية ، التوافق النفسي ، الضبط الإنفعالي ، الإلتزان ..) يتم تحديد الإختبار وفق كل موقف معين أو غرض معين.

- المقابلة : وهي وسيلة من وسائل الإختبار القيادي ، ويتوقف هذا على مهارة القائم بالمقابلة والفرص المتاحة لملاحظة المرشح ، ولذلك يصعب التنبؤ بصيغة المقابلة ولكن يمكن التغلب على ذلك بتكرار المقابلة .

- اختبارات المواقف: لدراسة القيادة واختبار القادة ، يوضع عدد من الأفراد في موقف أو مواقف محددة ، ثم يقومون فيه بسلوك اجتماعي ، كمناقشة موضوع أو حل مشكلة ، بشرط ألا يعطى فرد منهم أي مسؤولية ، ثم يرصد من هو

(1) محمد منير موسى : الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1995،ص15.

(2) طارق عبد الحميد البديري : الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2001 ، ص 65-67.

الفصل الأول..... مدخل إلى القيادة

الأكثر نشاط والأكثر تأثيراً في سلوك الآخرين فيكون هو القائد ، تعتبر هذه الطريقة أفضل من اللجوء إلى الاختبارات الشخصية أو تقدير السمات ، لأن القيادة تختلف من موقف لموقف ومن جماعة إلى جماعة أخرى وهذه الاختبارات الموقفية تمثل تقدماً مرضياً في أساليب اختيار القادة.

- **التعيين:** يتولى شخص أو جماعة تشغل مركز القيادة تعيين القائد في الوظيفة وهذا هو الأسلوب المتبع في أجهزة الدولة التنفيذية.

- **الاختيار:** حيث تتولى الجماعة أو هيئات أو لجان محددة ومتخصصة في اختيار القادة من بين عدد من المرشحين ويتم اختيار القائد وفق القدرة على القيام بعمل محدد في الجماعة.

- **الانتخاب:** حيث تنتخب الجماعة قائدها بالأسلوب الذي تراه مناسباً لتحقيق أغراضها.

- **التأثير الاجتماعي:** يتم اختيار القائد من قبل الجماعة على أساس التأثيرات الاجتماعية والوزن النوعي والكمي للخط الذي ينتمي إليه المرشح، وقد يكون بسبب النسب أو التعاطف بتأثير ثقل الموقف الاجتماعي.

- **التأثير الاقتصادي والنفوذ :** حيث يتم اختيار القائد لتأثيره ونفوذه الاقتصادي باعتبار أن بعض مقاليد القوة تتوفر لديه ، كالموقع والمركز المالي والتأثير عبر نفوذه الشخصي في طبقات المجتمع المؤثرة لمواقع السلطة العليا .

من الواضح أن نوعية الأشخاص الذين يصبحون قادة أو يستمرون قياديين تحددها غايات الجماعة وظروفها وتكوينها فمن المعتقد مثلاً أن تفوق القائد في أي سمة عن سواه لا يجب أن يكون كبيراً جداً وتصدق هذه القاعدة حتى على سمات الذكاء وهي سمة من المعروف أن زيادتها تعني زيادة كفاءة الجماعة ويعلق "جيب JIB" على هذا التمايز في اختيار القادة تفترض هذه الشواهد أن كل زيادة في الذكاء تعني أحكاماً أكثر تعقلاً ، لكن الحشود تفضل أن يحكمها أفراد أكثر قابلية للفهم مهما كانوا أقل عقلانية .(1)

8- الخصائص النفسية للقائد في المجال الرياضي(2)

- حسن المظهر يتمتع باللياقة البدنية.
- حسن الخلق يتمسك بالقيم والمبادئ .
- يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على التأثير في الآخرين وتحمل المسؤولية .
- الفطنة والذكاء والقدرة على التصرف في مواجهة المشكلات.
- القدرة على الاتزان الانفعالي وإنكار الذات.
- المشاركة الإيجابية والتفاعل الاجتماعي .
- مثلاً حياً للنزاهة والأمانة والسمعة الطيبة.
- أن يكون مهذباً وموضع ثقة الآخرين .
- القدرة على تحقيق أهداف الجماعة ووضع الخطط والاستراتيجيات .
- القدرة على إتخاذ القرار.
- القدرة على التفكير والتحليل و التنبؤ .

(1) أنسكوج . سكوبلر : علم النفس الاجتماعي التجريبي ،مرجع سابق ،ص552.

(2) مصطفى حسين باهي و أحمد كمال نصارى : مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة ،مرجع سابق ،ص6.

الفصل الأول.....مدخل إلى القيادة

- التواضع والتحرر من الغرور والكبرياء .

- الطموح و الدافعية .

وقد أشار محمد حسن علاوي 1998، إلى أهم السمات الشخصية والقدرات التي يجب توافرها في القائد (1):

- الثبات الانفعالي.

- التناغم الوجداني والتعاطف.

- القدرة على إتخاذ القرار.

- تحمل المسؤولية .

- الابداع .

- المرونة .

- الطموح.

- القيادة.

9- واجبات القائد ومهاراته

9-1- واجبات القائد

إن البحث عن الامتياز يستوجب التعرض للمحاولات الفاشلة والتعلم منها والاستفادة بدافع الإبداع لاتخاذ القرارات الصعبة ،ومن هنا لابد من التعرف على الصفات الواجب توافرها في القائد ويجب أن يتحلى بها ، وقد لخصها إبراهيم المليجي في (2):

- التجاوب :بمعنى الاهتمام والاستجابة لحاجات الافراد النفسية كالتقدير والاحترام والأمن .

- العمل والإنصاف: بمعنى أن يكون موضوعيا في أحكامه، وأن يتصف بالعدل والإنصاف وأن لا يفرق في معاملته

مع أفراد جماعته.

- الانطلاق : بمعنى الإقدام من غير تهور، والحزم من غير قوة ، والاعتناء بالذات من غير كبرياء واليقظة، وحسن

التصرف والقدرة على الإنجاز ومشورة الآخرين وعدم الاستبداد بالرأي، والمقدرة على إنجاز الأولويات دون تنازل مؤكداً أن كل أولوية تحتل الأهمية القصوى عندما يحين دورها .

-الاستقرار الانفعالي: بمعنى الهدوء والاتزان وأن تكون ردود الأفعال مناسبة للفعل وسعة الصدر والمقدرة على استيعاب

الآخرين وعدم السرعة أو الحدة في الغضب وأن يكون مثلاً يقتدي به.

- حب الناس: بمعنى أن يكون رحيماً ويهتم بالغير، ويعمل على راحتهم ولا يقسوا على أبنائه ولا يتكبر ولا يتعالى

عليهم ، ولديه المقدرة على العطاء ، ومساعدة أعضاء الفريق على النمو والنجاح وتشجيعهم على تطوير أنفسهم ودعمهم والتعاون معهم لتحقيق ذلك .

- الذكاء: حسن التصرف والوسطية في الأمور و المرونة، والتنبؤ بعواقب الأمور.

- الكفاية والخبرة: لديه الدراية بكيفية توجيه ومساعدة الجماعة التي يعمل معها في وضع البرامج وتنفيذها، وتشخيص

المشكلات والعمل على علاجها وأن يسير حسب قدرة الجماعة وان يتدرج معهم حيث وصلوا.

- الثبات في المعاملة: أن يكون متنبأ بسلوكه من قبل الآخرين حيث أن المواقف المعينة متناسبة معها لا يوجد فيها

شطط.

(1) مصطفى حسين باهي و أحمد كمال نصارى : مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة ،مرجع سابق ،ص7.

(2) إبراهيم عبد الحميد المليجي : تنظيم المجتمع المعاصر ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 2003 ،ص258-259.

الفصل الأول.....مدخل إلى القيادة

- **الثقة بالنفس** : بمعنى أن يكون واثقا بخبراته وقدراته ليكون أكثر طمأنينة وهدوء وأنه قادر على مساعدة الناس ومن ثم تنقل هذه الطمأنينة والهدوء إلى الآخرين .

- **الاعتناء بالمظهر والصحة** : أي أن يكون سليم الصحة ، قادر على معطيات وواجبات وظيفته يؤدي ما عليه بقوة ونشاط ، كما أن مظهره لائق ومناسب للمجتمع الذي يعمل معه فهو يهتم بمظهره في غير مبالغة ويتمسك بقيمه الخلقية والمهنية .

9-2- مهارات القائد الأساسية:

لكي يسيطر القائد على وضعيته ويقوم بدوره على أكمل وجه بحيث يمكنه من بلوغ أهدافه بوضوح لا بد أن تتوفر لديه بعض المهارات وهي عند محمد محمود مهدي كالآتي: (1)

- **المهارة في إنشاء علاقات قوية** : حيث لا بد أن يتمتع القائد بمهارة لاكتساب ود الجماعة وتقبلها ومن ناحية أخرى يجب أن يرتبط بالجماعة على أسس مهنية ايجابية ، كذلك يجب أن يكون القائد على مهارة كافية تجعله قادرا على مساعدة أفراد الجماعة على إقامة علاقات ودية متبادلة بينهم والمشاركة في الأهداف العامة للجماعة .

- **المهارة في تحليل مواقف الجماعة** : وهنا يجب أن يكون القائد قادرا على تقييم مستوى الجماعة لتحديد حاجاتها ، وتقدير السرعة التي تقدم بها ، ويتطلب هذا مهارة في الملاحظة المباشرة للجماعة كأساس للحكم والتحليل ، وأيضا يجب أن يكون القائد على مهارة في مساعدة الجماعة على التعبير عن أفكارها والعمل بطريقة موضوعية والتعرف على أهدافها المباشرة وإمكاناتها وحدودها كجماعة .

- **المهارة في مشاركة الجماعة** : يجب أن يكون القائد قادرا على تحديد الدور الذي يقوم به في الجماعة ، وتفسيره وتحمل مسؤولياته ، وتعديله إذا لزم الأمر ، كذلك يجب أن يكون القائد على مهارة في مساعدة أعضاء الجماعة على المشاركة واكتشاف القادة من بين صفوفهم وتحمل مسؤوليات النشاط الذي يقومون به واتخاذ موقف إيجابي منه .

- **المهارة في تفهم مشاعر الجماعة** : يجب أن يكون القائد على تحكم في مشاعره الخاصة نحو الجماعة وموقفه منها ، ولا بد له من دراسة وفحص كل موقف جديد بطريقة موضوعية ، كذلك يجب أن يكون القائد ماهر في مساعدة الجماعة على إطلاق مشاعرها الإيجابية والسلبية، ويجب أن يكون قادرا على توجيهها، بما يساعد على النمو والتغير .

- **المهارة في تطوير البرامج** : ويعني ذلك أن يكون القائد قادرا على توجيه تفكير الجماعة حتى يمكن اكتشاف وتفهم ميول الجماعة وحاجاتها ، ويجب أن يكون على قدر ملائم من المهارة لمساعدة الجماعة في تطوير البرامج التي تحتاجها كوسيلة لإشباع حاجاتها .

- **المهارة في استغلال موارد المؤسسة والمجتمع** : هنا يجب أن يكون القائد ملما بالموارد المختلفة التي تستطيع الجماعة الإنتفاع بها في تنفيذ برامجها وأن يكون لديه القدرة على مساعدة بعض الأعضاء بطريقة فردية واستغلال الخدمات الخاصة وتحويلها إلى المؤسسات المختلفة عندما تعجز إمكانية الجماعة على إشباع حاجاتهم.

- **المهارة في التقييم** : وهنا نشير إلى أنه لا بد أن تتوفر لدى القائد القدرة على تسجيل عمليات النمو المختلفة التي يلاحظها أثناء العمل مع الجماعة ويجب أن يكون القائد ماهرا في استخدام السجلات وفي مساعدة الجماعة على إمعان النظر في خبراتها السابقة كوسيلة لدفعها نحو النمو والتطور .

(1) محمد محمود المهدي : ممارسة مهنة الخدمة الإجتماعية في رعاية الشباب ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 347.

10- أسباب تدني فعالية القيادة

يدخل في أسباب إنخفاض فعالية القادة خمس فئات من المتغيرات تشمل ما يلي: (1)

10-1- متغيرات مزاجية

وتدخل فيها العناصر التالية :

- إنخفاض ثقة القائد في الأتباع على النحو الذي يجعله مجتما عن تفويضهم بعض صلاحياته أو تنمية قدرتهم على تحمل المسؤولية .
- الخوف من نجاح التابع وإدراك هذا النجاح كمصدر تهديد مما يدفع بالقائد إلى حجب خبراته عنه ومحاوله تعويقه حتى لا يصبح منافس له على المدى القريب أو البعيد.
- الإفراط في الثقة بالذات.
- ضعف المهارات الإجتماعية للقائد.
- عدم تحمل المشقة بحيث أن قدراته على التحكم في أدائه العقلي والانفعالي تتأثر بشدة في المواقف العصبية على نحو يعجز عن إدارة الجماعة إبان الأزمات.
- الخوف من تحمل المسؤولية والمسائلة .

10-2- متغيرات معرفية

وتشمل العناصر التالية :

- انخفاض المرونة العقلية.
- ضعف القدرة الاستدلالية وما يتبعه من العجز عن التنبؤ بالأحداث اللاحقة وعدم الاستعداد لها.
- العجز عن التحليل والاستفادة من سلوك النماذج المحيطة سواء كان هذا السلوك إيجابيا يجب الإقتداء به، أم سلبي ينبغي تجنبه.
- عدم تبني استراتيجيات واضحة للتعامل مع المهام والأفراد وما ينجم عن ذلك من التذبذب في مواقفه، وعدم التيقن من ردود أفعاله بصورة تعجزهم على التنبؤ بسلوكه ، مما يشيع لديهم حالة الاضطراب والنفور من القائد .

10-3- متغيرات دافعية

من أبرز المتغيرات التي تتضمنها ما يلي:

- ضعف القدرة على التحدي .
- الإعراض عن المعرفة، ذلك أن السلطة ليست فقط مصدر قوة العادة بل الأفكار الأصلية والمعرفة والحكمة والكفاءة أيضا.
- غياب المحاولات المنظمة للتنمية الذاتية .

10-4- متغيرات أخلاقية و قيمية

وتضم مجموعة العناصر التالية :

- ضعف الوازع الديني .

(1) سهر أحمد كامل : علم النفس بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق ، ص 79-81.

- الأناية والانتهازية الاجتماعية.

10-5- متغيرات ثقافية

ويندرج خلالها ما يلي :

- **ضغوط الجماعة المرجعية** : أي الجماعة التي ينتمي إليها الفرد والتي تسهم في تشكيل سلوكه وتكمن المشكلة بالنسبة للقائد في مثل هذا الموقف ، حين تتعارض أهداف جماعته المرجعية مع أهداف منظمته فهو إذا استجاب لضغوط جماعته سيخل بواجبات عمله ومن ثم يصبح غير فعال بنسبة كافية وإن سلك على النمو الذي يتفق ومصلحة المنظمة سيغضب جماعته ، وقد يتعرض لردود أفعال إنتقامية منها .

- **ضغوط الرؤساء** : التي يمكن أن تتصاعد على القائد في ظل ظروف معينة مثل ارتكابه أخطاء معينة أو أخلاقية ، أو ثقافية على بلوغ مرتبة أعلى ، مما يدفع به للرضوخ لتلك الضغوط ومن ثم يرتكب العديد من التصرفات التي تضر بجماعة العمل والمنظمة ككل ، خاصة حين تكون تلك المطالب غير مشروعة .

11- عوامل نجاح عملية القيادة

إن نجاح أي قائد في قيادته للجماعة يؤدي حتما إلى نجاحه في بلوغ أهداف هذه الجماعة ولنجاحه في عملية القيادة لابد من توفر عوامل هي :⁽¹⁾

11-1- اتجاه يرى أن القيادة تعتمد على سمات شخصية معينة

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن النجاح في القيادة يتوقف على خصائص معينة وسمات خاصة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره ، وقد ركز أصحاب هذا الاتجاه على الخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية ، ويلاحظ على هذا الاتجاه أنه أرجع القيادة إلى سمة واحدة يتميز بها القادة في كل الظروف بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف أو الإطار الثقافي والحضاري الذي يعيش فيه.

ونجد - وليام هنري - الذي خرج بمجموعة من السمات الواجب توافرها في القائد الجيد و نوجز هذه السمات في ما

يلي :

- **من الناحية الجسمية** : وتشمل الطول والقوة العضلية والحيوية والنشاط والحركة.

- **من الناحية المعرفية** : تشمل درجة ذكاء عالية ، التزود بالقيم وإحترام معايير الجماعة - الثقافة والفكر الناضج -

سعة الأفق وتنوع الاطلاع والخبرات .

- **من الناحية الاجتماعية** : التعاون، القدرة على التفاعل والتعامل مع الآخرين الإنصاف والتفاعل مع مشكلات

الجماعة، روح الفكاهة والمرح، مراعاة مشاعر الجماعة التواضع في التعامل مع أفراد الجماعة وبعض السمات العامة مثل حسن المظهر، النظام والحرص على مصلحة الجماعة.

11-2- إتجاه يرى أن الموقف يخلق قيادة معينة

يرى أصحاب هذا الاتجاه بان الموقف هو الذي يتطلب قيادة معينة ،أي أن ملابسات الموقف هي التي تتطلب صفات

خاصة في القائد ، ويلاحظ على هذا الإتجاه أنه نقيض الإتجاه السابق الذي جعل القيادة ترتبط بالسمات الشخصية للقائد ،

ونستطيع أن نوجز هذا الإتجاه في العناصر التالية:

(1) سهير كامل أحمد : علم النفس بين النظرية والتطبيق ،مرجع سابق ، ص83.

الفصل الأول..... مدخل إلى القيادة

- من الممكن أن يكون كل فرد في المجتمع وفي موقع عمله صالحا للقيادة إذا ما أتاحت له فرصة الموقف الذي يمارسه ، إلى جانب وفرة قدرات خاصة تمكنه من الممارسة .
- يؤكد أصحاب هذا الاتجاه على أهمية التدريب على القيادة خاصة وقد وجه أصحاب هذا الاتجاه النقد لأصحاب نظرية السمات ، أولئك الذين يتصورون أن القائد موهوب ، وأصبح الموقف والتدريب يمثلان المحكين الهامين في القيادة .
- أكد أصحاب هذا الاتجاه على أن حاجات الأفراد مفتاح هام في الموقف ولكي يكون القائد ناجحا لا بد له أن يساعد الأفراد على تحقيق وإشباع الحاجات .
- يرفض أصحاب هذا الاتجاه المبدأ الذي يقول " الرجل المناسب للموقف المناسب " .
- وهذا الاتجاه لا ينكر أهمية الصفات الشخصية للقائد، ولكنه يعطي الموقف وعناصره اعتبارا هاما .

11-3- اتجاه يرى أن التفاعل أساس القيادة

- يتصف هذا الاتجاه بالدينامية ويقوم على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة فنجده يربط بين الاتجاه الأول للسمات الشخصية والاتجاه الثاني وهو الاتجاه الموقفى بتفاعل دينامي ، وبهذا التفاعل يتحقق هذا التكامل بين المتغيرات التي قد تدخل في القيادة مثل : شخصية القائد وما يجب أن يتوفر فيها من عناصر الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وحاجاتها ومشكلاتها ، العلاقات الموجودة بين الأشخاص وأهدافها، والمواقف والعوامل المتدخلة في إحداث هذه المواقف .
- ويلاحظ من خلال هذا المفهوم للقيادة على انه يؤكد على أهمية التفاعل بين الأفراد وعلى ضرورة تحقيق هذا التفاعل ، وكيف أن القائد وهو يحقق هذا التفاعل يدرك مشكلات الجماعة فيتعرف على مشكلاتها وأهدافها فيعمل بقدر تفاعله مع الأفراد على حلها .

12- أهمية القيادة في حياة الجماعة

- إن القادة يلعبون دورا أساسيا في تحديد أهداف الجماعة وفي وضع قيمها ومعاييرها وثقافتها كما يضعون خطط النشاطات المختلفة لجماعتهم ، وبالطبع الجماعة تعود هامة لأنها هي التي تقبل القيادة أو ترفضها وعلى ذلك لا بد أن يعمل القائد على إشباع حاجاتهم ففي بعض المواقف قد تتطلب الجماعة قائدا يشعرها بالحب والحنان والدفء، والأبوة وفي مواقف أخرى قد تكون القيادة خطرا داهما يهدد حياة الجماعة فترغب في قائد حاسم وحازم ولو كان عدوانيا وعلى ذلك فمعرفة القائد ونوعيته تكون بتحديد الحاجات المادية والاجتماعية والسيكولوجية للجماعة ، وبذلك نحدد نوع القائد المناسب .
- وتظهر القيادة ظهورا تلقائيا بين الجماعات حينما يميل التأثير في الجماعة إلى الاستقرار في يد شخص معين أو عدد قليل من الأشخاص ولا يبقى التأثير مشتتا بين جميع أعضاء الجماعة ، وكلما زاد حجم الجماعة وتشعبت وظائفها كلما ظهرت الحاجة إلى وجود عدد كبير من القادة الذين ينظمون شكلا هرميا للقيادة بحيث يكون في أعلى هذا الشكل الهرمي القائد الأول ، يليه طبقات أخرى من القادة في المرتبة الثانية والثالثة وهكذا حتى ينتهي الهرم بالقاعدة حيث يوجد فيها الأتباع وتعد القيادة ضرورية بالنسبة إلى تكوين الجماعات ولاستمرار بقائها: (1)

(1) محي الدين مختار : محاضرات في علم النفس الاجتماعي، مرجع سابق، ص56.

الفصل الأول..... مدخل إلى القيادة

وتمر كل جماعة بأحداث داخلية وخارجية ، ترتبط بعلاقات الأعضاء بعضهم البعض الآخر وتتصل بعلاقات الجماعة الأخرى الموجودة في المجتمع ، لهذا تجد نفسها مضطرة إلى اختيار رائد يدفعها إلى الأمام ، ويمثلها أحسن تمثيل في غيرها من الجماعات ويعمل معها في حكمه لمواجهة ما يمر بها من أحداث داخلية وخارجية ما يضمن تقدمها ونهوضها وتجنبها عوامل الضعف والتفكك⁽¹⁾ .

13- نظريات ونماذج القيادة

ساهمت العديد من النظريات والأبحاث في القيادة الإدارية في توضيح مصادر القيادة وفاعلية القائد الإداري، سنوجز أهمها حسب التسلسل الفكري:⁽²⁾

13-1- نظرية السمات الشخصية

تفترض هذه النظرية بأن هناك مجموعة من السمات أو الخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند الأفراد من هذه السمات ما يكون مظهرها ومنها ما يكون نفسيا كالثقة بالنفس والقدرة على المبادرة والنضج الاجتماعي والذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة .. الخ .

وفق هذه النظرية فإن القادة يولدون ، فالقدرة القيادية هي صفة مرونة غير مكتسبة ، وما قاله نابليون قد يشير إلى ذلك ، إذا قال " الأم تَهز السرير يمينها و الأرض بيسارها " رغم ذلك فإن هذه النظرية فشلت في التفسير الواقعي للقيادة الإدارية ، إذا أن تطبيقات هذه النظرية محدودة فليس عمليا أو منطقيا أن تركز الإدارة بصورة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة على أولئك الأفراد العاملين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة ممن يمتلكوا الخصائص والسمات المناسبة ولا تؤدي دورها في خلق وتطوير الأفراد عن طريق التدريب والتطوير .⁽³⁾

ووفقا لنظرية السمات أيضا فإن تدريب القادة أو إكسابهم المهارات القيادية لا يضيف كثيرا لأن خصائص القيادة الفعالة تنشأ من الميلاد ولا شيء يضاف بعد ذلك ، ومن أمثلة هؤلاء القادة نابليون والإسكندر وكيندي..... الخ و قد ركزت هذه النظرية على السمات الجسمية والفعالية والانفعالية والاجتماعية التي تميز القادة عن غير القادة، فالقائد إنسان موهوب موهبة تجعله قائدا أيا كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهها.

ولقد كان "رافل ستوجدل" الفضل في إعداد وحصر الدراسات التي اهتمت بسمات شخصية القائد وأشار ستوجدل أنه لا يوجد عدد ثابت من السمات التي تميز القادة عن غير القادة ، والفرق بين القادة وغير القادة في هذه السمات هو فرق في الدرجة وليس في النوع .⁽⁴⁾

كذلك تفترض نظرية الرجل العظيم التي تنتمي إلى هذا المدخل أن التغيرات في الحياة الاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي قدرات ومواهب عظيمة وخصائص عبقرية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها ، وهؤلاء الأفراد يتمتعون بما يسمى بالسلطة البطولية أو الكاريزمية وتقوم هذه السلطة على صفات وقدرات خارقة أو غير عادية يتميز بها الفرد عن الآخرين وتجعلهم يأتمرون بأوامره وهذا النوع يتجسد في القادة السياسيين وقادة الثورات.

(1) سلوى عثمان صديقي وآخرون: مناهج الخدمة الاجتماعية ورعاية الشباب، مرجع سابق، ص410.

(2) سهيلة عباس : القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيقية تدريبية لتنمية الإبداع الإداري ، مرجع سابق ، ص 15.

(4) شعبان حسن علي السبسي : علم النفس أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق ، الإسكندرية ، ص 317-316.

الفصل الأول.....مدخل إلى القيادة

وقد حصر محمد فتحي السمات الشخصية والجسمية والعقلية التي تضمنتها هذه النظرية كمايلي : (1)

- سمات جسمية مثل السن والطول والعرض والوزن وشكل الجسم والحيوية والقوة الجسدية.
- سمات خلقية اجتماعية مثل التعليم والطبقة الاجتماعية والحركة الوظيفية والخبرة .
- الذكاء.
- سمات شخصية مثل الحماس والثقة بالنفس والطموح والتحدي وحب الانجاز وحب السيطرة والتأثير والإشادةإلخ..
- خصائص مرتبطة بالأداء مثل الدافعية للإنجاز والمسؤولية والمبادأة والمثابرة .
- خصائص اجتماعية مثل القدرة الإشرافية ، والتعاون والشعبية واللياقة والكياسة .
- إن أهم الانتقادات التي يمكن توجيهها إلى هذه النظرية هي : (2)
- ✓ عدم التحديد الدقيق للسمات القيادية الموروثة .
- ✓ عدم الأخذ بتأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية.
- ✓ عدم خوضها في تحليل السلوك الإنساني وتفاعلاته واكتفت بالتركيز على السمات.

ومجمل القول أن هذه النظرية لم تنظر إلى التفاعلات بين القائد ومرؤوسيه وبينه وبين البيئة الخارجية وكيفية بناء العلاقات التي تخلق التفكير والسلوك القيادي لدى المرؤوسين .

13-2- النظريات السلوكية

- تركز هذه النظريات على تفاعل القائد مع الجماعة وممارسة قيادتهم ولذلك فإن هذا التفاعل يؤدي إلى إكتساب الخبرات القيادية ، إن شخصية القائد الناجح تتحدد وفق بعدين رئيسيين في علاقته بتابعيه .
- **البعد الأول:** تحديد أدوار العاملين لتحقيق الأهداف : إذ يقوم القائد المبادر بتحديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة ومعايير الأداء المطلوب منهم .

- **البعد الثاني :** المناخ التنظيمي ونوعية العلاقات السائدة حيث يركز القائد على خلق الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين وتقدير أدائهم وإحترام مشاعرهم وتحقيق حاجاتهم ومساعدتهم في حل المشاكل .

إن هذا التفاعل بين القائد ومرؤوسيه يتضمن جانبين الأول الاهتمام بالعمل أو الإنتاج **production Oriented** والثاني بالعلاقات الإنسانية أو العاملين **Human Oriented** وهذا النموذج في القيادة الإدارية عرف بالشبكة الإدارية لبليك وموتون **Blake & Mouton**. (3)

13-3- نظرية الشبكة الإدارية

- تقوم هذه النظرية على أساس شبكة صممت كمدخل للتطوير التنظيمي وهي تهيئ وسيلة لتقسيم أنماط المسؤولية كقيادة ومن ثم تدريبهم ليتحولوا صوب نمط سلوك قيادي مثالي وتعرض الشبكة نماذج مختلفة لاهتمام المسؤولين ببعدين هما:
- العمل (أو الإنتاج) .
 - الأفراد (أو العلاقات مع العاملين) .

(1) محمد فتحي : 766 مصطلح إداري ، مرجع سابق ، ص 186 .

(2) سهيلة عباس : القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، مرجع سابق ، ص 16.

(3) سهيلة عباس : القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، مرجع سابق ، ص 17.

الفصل الأول..... مدخل إلى القيادة

وتعد الشبكة الإدارية جزءاً من برنامج يشجع القائد على معالجة كل موقف باستخدام معرفته عن السلوك الإنساني لمرؤوسيه ، وترى هذه النظرية أن القادة يكونون أكثر فعالية عندما يكون لديهم إهتمام عال و متوازن بكل من الأفراد والعمل (1).

13-4- النظرية X والنظرية Y

تحتوي نظرية (X) على عدد من الافتراضات السلبية (عضوية الفريق العمل التي ينتج عنها أسلوب القيادة الموجهة Directive leadership style) ونظرية (Y) التي تحتوي على مجموعة من الافتراضات الايجابية (عضوية الفريق الذي ينتج عنه أسلوب القيادة المشاركة (Participative leadership style) (2).

- يشير دوكلاس مكريكور في كتاب الجانب الإنساني المؤسسة (1960) إلى طريقة جديدة في تعامل المدراء مع العاملين وفقاً لمفهوم الطبيعة الإنسانية ، إذ يوضح مفهومين متضادين نظرية X ونظرية Y، يقول مكر يكور أن أنصار نظرية X يقدمون الافتراضات التالية :

- العمل غير مستساغ بالوراثة .
- الإنسان العادي أو المتوسط كسول وغير طموح.
- يفضل العاملون إشرافاً مباشراً .
- الأفراد عادة يتجنبون تحمل المسؤولية.
- الحافز الأساسي للعمل هو الأجور.
- لتحقيق الأهداف المنظمة لا بد أن تغدق على وتحفز الأفراد العاملين.
- أما أنصار نظرية (Y) فيقدمون الافتراضات الآتية:

* الناس عادة يستمعون بالعمل

* العمل طبيعي كاللعب .

* تحقيق إنجاز يفتخر به العامل لا يقل شأنًا عن الأجور

* العمال ملتزمون بعملهم.

* يميل العاملون إلى الشعور بالمسؤولية

* العاملون على كافة المستويات يميلون على إلى الإبداع الاصاله في العمل إذا أعطوا الفرصة لإظهار ذلك . (3)

هذه النظريات جاءت لتساعد المديرين على الفهم الأفضل لسلوكيات الأفراد ، كل هذا من أجل فهم الأسلوب الإداري والفلسفة الإدارية المناطة به وهو يعكس كيفية التعامل مع العاملين.

13-5 - النظريات الموقفية

النظرية الموقفية من النظريات التي تركز على العوامل البيئية في نشأة القيادة وتفسيرها ، حيث ترى أن ظهور القائد يتوقف على وجود عوامل اجتماعية خارجية عنه ، وحتى إذا كانت لديه قدرات ومواهب فإن الظروف الاجتماعية هي التي

(1) محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، مرجع سابق، ص174-175.

(2) موفق حديد محمد: الإدارة العامة هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص138.

(3) سهيلة عباس : القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، مرجع سابق، ص 98 .

الفصل الأول..... مدخل إلى القيادة

تسمح له باستخدام هذه المواهب أو هي التي تعطلها أو تطمسها، ولكن يعاب على هذه النظرية مغالاتها في تقدير أثر الظروف الاجتماعية وإغفالها للإستعدادات الفطرية اللازمة لنجاح القائد (1).

والفرد الذي يكون قائدا في موقف ما ، ليس بالضرورة أن يكون قائدا في موقف آخر " فقد يكون يصلح الفرد في قيادة الجماعة في وقت الحرب بينما لا يصلح لقيادتها في وقت السلم"(2)

وطبقا لهذه النظرية : "فإنه ليست هناك صفات مطلقة في القائد تجعله رجل كل موقف ولكن الصفات التي يجب توفرها في القائد تتحدد بما يتطلب الموقف القيادي ذاته ."(3)

ومن بين هذه النظريات الموقفية نجد :

. النظرية الموقفية لفيدر : FIEDLER CONENYENCY THENY

ويقترح نموذج فيدلر بأن القيادة الناجحة تعتمد على مزج أسلوب القائد مع متطلبات الموقف ففي هذا النموذج يحتاج المدير إلى فهم أسلوبه وتشخيص الموقف ثم إنجاز ثم ربط بين الأسلوب والموقف إما عن طريق تغيير الموقف لملائمة الأسلوب أو إعطاء دور القائد لأحد أعضاء الفريق الذي يناسب أسلوبه الموقف .

وتشمل أساليب القيادة في هذه النموذج على نوعين:(4)

النوع الأول: القائد الذي يركز على العلاقات الإنسانية مع العاملين Relation ship Oriented leader وهو يشبه نموذج التركيز على الأفراد في الشبكة الإدارية.

النوع الثاني: فهو القائد الذي يركز على الإنتاجية والمهمة . Task-Orienteder Leader

والأبعاد الثلاثة التي تركز عليها النظرية الموقفية هي :

- العلاقة بين القائد ومرؤوسيه والثقة بينهم ،والولاء والحب ، والصدقة... إلخ
- هيكلية العمل : تنظم العمل ، برمجته ، وضع الأهداف وتوضيحها ،تحديد الأدوار إلخ
- قوة المركز والصلاحيات والسلطات التي يتمتع بها القائد والتي تمكنه من إجبار المرؤوسين للانصياع له وتقبل قيادته وتوجيهاته .(5)

- ولقد توصل فيدلر من خلال تحليل النتائج نتائج استقصاء التفصيلات least prefened Coworkers إلى أن النمط القيادي المناسب والذي يؤدي إلى أقصى أداء يستند على إيجابية الموقف الخاص بفريق العمل فعندما يكون الوضع ملائما فإن القائد الأكثر فعالية هو الذي يتبنى فلسفة تحقيق الهدف أي يكون تركيز القائد على الإنتاج والإنتاجية ، أما إذا كانت الظروف غير ملائمة كليا وفق الأبعاد الثلاثة يبقى الاتجاه نحو الإنتاج والإنتاجية هو النمط الأكثر فعالية . وإذا كانت الأبعاد الثلاثة متوفرة بدرجات مختلفة أو مزيج غير متوازن فإن القائد الذي يميل إلى العلاقات الإنسانية يكون فعالا أكثر .(6)

(1) عبد الرحمان محمد عيسوي : دراسات علم النفس الاجتماعي ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1974 ، ص 379.

(2) حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي ، مرجع سابق ، ص 305 .

(3) أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، مرجع سابق ، ص 191.

(4) موفق حديد محمد: الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص 142.

(5) سهيلة عباس : القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقبية تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، مرجع سابق ، ص 18-20 .

(6) محمد فتحي : 766 مصطلح إداري ، مرجع سابق، ص 176 .

الفصل الأول..... مدخل إلى القيادة

وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية في أبراز جانب مهم وهي العلاقة بين القائد والتابعين وتحديد المهام والأدوار بوضوح ، لكن من الإستنتاجات المهمة التي من الممكن إستخلاصها من خلال الواقع هي محدودية المحتويات الموقفية (الثلاث) فالموقف القيادي قد يتضمن أكثر من هذه الأبعاد الثلاث .(3)

- النظرية الموقفية لـ " هيرسي وبلانشارد Hershey and Blanchard

وهو نموذج ثم تصميمه من قبل " هيرسي " وبلانشارد " يضم ثلاثة متغيرات هي : (4)

- درجة التوجيه والسيطرة من المسؤول للعاملين (سلوك العمل)

- قدر الدعم العاطفي (سلوك العلاقة الشخصية) الذي يقدمه .

- مستوى النضج أو الإستعداد لدى المرؤوسين أو التابعين لأداء مهام محددة .

" ويقترح هذا النموذج مستوى السلوك القيادي الموجة والمباشر ، أو السلوك القيادي والمساند كلاهما يعتمد على نضوج المرؤوسين أو الفريق الذي يعمل تحت قيادة المدير ، فالسلوك القيادي الموجة يستخدم طريق اتصال واحد وهو من أعلى إلى أسفل (من القائد إلى الأتباع) حيث يوضح للمرؤوسين ماذا وكيف ومتى يقومون بالأعمال ، فالقيادة الموجهون ينظمون ويسيطرون ويشرفون على أعضاء الفريق .

أما السلوك المساند فيحصل عند ممارسة القائد للإتصال ذو اتجاهين (من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى) يستمتع ويشجع ويشارك المرؤوسين في صنع القرار ."(1)

" أما النضج فيعرف بأنه قدرة المرؤوسين على وضع أهداف يمكن تحقيقها والرغبة بتحمل المسؤولية من أجل الوصول إليها ، ويرتبط النضج بالمهمة TASK وليس بالعمر Age ، والأفراد يختلفون في درجة نضجهم ."(2)

كما يعرف النضج بأنه " محصلة كل من القدرة (كنضج متعلق بالعمل) والرغبة (كنضج نفسي) لدى فرد ليتحمل مسؤولية توجيه سلوكه في أداء العمل وقد يكون لدى فرد أو جماعة نضج لأداء مهام معينة وقصورا في نضج لأداء غيرها ."(3)

وتقترح النظرية أنه كلما نضج الفرد يتعين تغيير نمط القيادة .(4)

- نظرية المسار (الهدف) (نموذج روبرت هاوس Robert –House)

يحاول القائد وفق هذه النظرية التأثير على تصورات التابعين لأهدافهم وسبل تحقيقها لذلك فإن هناك أربعة أنماط للقيادة يعتمد عليها القائد ، هذه الأنماط هي : (5)

- النمط التوجيهي Directive

-النمط المساعد أو الداعم Supportive

-النمط المشارك participative

- النمط الموجه نحو الإنجاز Achievement Oriented

(1) موقف حديد محمد : الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص144 .

(3) محمد فتحي :766 مصطلح إداري ، مرجع سابق ، ص177 .

(5) سهيلة عباس : القيادة الإبتكارية والأداء المتميز حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري ، مرجع سابق، ص20 .

(6) (7) موقف حديد محمد: الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص146-147 .

الفصل الأول.....مدخل إلى القيادة

" فتصبح وظيفة القائد وفق النموذج هي تحفيز أعضاء الفريق ومساعدتهم للوصول إلى أهداف مرتبطة بالأعمال ولها قيمة عند العاملين ، وهذا الأسلوب القيادي يعتمد على متغيرين موقفين هما : صفات العاملين وصفات المهمة التي يقوم بها الموظف .(6)

- نموذج فروم ويتون : Victor vroom and Philip yetton

يقوم هذا النموذج مجموعة من القواعد لتحديد مقدار وشكل المشاركة في صنع القرار التي يمكن تشجيعها في مواقف مختلفة، كما أن هذا النموذج يجمع بين أسلوب القيادة ونوع المشاركة في صنع القرار.(7)

وتركز هذه النظرية على فكرة المشاركة في صنع القرارات من خلال وضع السؤال التالي:

إلى أي مدى يسمح القائد لتابعيه في المشاركة في صنع القرارات؟

وتجيب النظرية على ذلك بأن مشاركة التابعين يعتمد على العوامل التالية:(1)

- متطلبات الجودة للمشكلة (مشكلة القرار).
- موقع المعلومات الخاصة بالمشكلة.
- هيكل المشكلة.
- قبول القرار من المتأثرين به .
- عمومية الأهداف التنظيمية .
- الصراع المحتمل عند حل المشكلة أو أثناء صنع القرار .

13-6 - نظرية القيادة الجماعية

ونادى بها أنصار المذهب الإشتراكي حيث يرى أصحاب هذه النظرية بأنهم لا يفضلون فردية القيادة أو تركيزها في شخص معين بل أن الجماعة كلها تشترك في تحقيق الهدف عن طريق توزيع المسؤوليات بين أفراد الجماعة ، أي أن غالبية أفراد الجماعة في يمارسون بعض صور القيادة حيث أن كل عضو من أعضاء الجماعة لديه قدرات قيادية معينة ، ويجب أن يتحمل بعض مسؤوليات القيادة التي تتناسب وقدراته .

ولايعني ذلك ألا يكون للجماعة روادها الذين يمثلون إرادتها ويوجهون سلوكها نحو تحقيق الأهداف ،ويباشرون توزيع المسؤوليات كل حسب قدراته وإمكانياته ويعملون على التقريب بين وجهات النظر والتنسيق بين الجهود ، ومتابعة حسن تسيير العمل والإنجاز النهائي والكلبي للأهداف .(2)

13-7 - النظرية التفاعلية

ويرى أصحاب هذه النظرية ، أن القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ من تفاعل عوامل متعددة ومن أهم هذه العوامل .

- شخصية القائد: بما يتميز به من سمات وراثية ومكتسبة.
- الأتباع: من حيث اتجاهاتهم ، قيمهم ، معتقداتهم ، إحتياجاتهم ...إلخ.

(1) سهيلة عباس : القيادة الابتكارية والأداء المتميز تدريبية لتنمية الإبداع الإداري ، مرجع سابق ،ص 23-24

(2) شرفي مقدودة وآخرون ...: أساليب القيادة في الوسط الجامعي ،مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التربية ،كلية الآداب والعلوم الإجتماعية ،جامعة المسيلة ، 2004- 2005 ،ص 53 .

الفصل الأول.....مدخل إلى القيادة

- الجماعة: من حيث خصائصها، وتجانسها، وثقافتها، وبناء العلاقات بين أفرادها.
- الموقف : من حيث عوامله الفيزيائية ، والزمنية ، وطبيعة الإشكالية التي تحتاج إلى من يتصدى لها وطبيعة العمل الذي ينجز من خلاله الأهداف .

وعلى ذلك فمن الممكن القول أن القيادة نتاج لتفاعل كل من شخصية القائد وشخصية التابعين وخصائص الجماعة ككل ، والموقف الاجتماعي الذي يتم فيه هذا التفاعل ولذلك سماها أصحابها بالنظرية التفاعلية ، أما تسميتها بالنظرية التكاملية ، لأنها تعتمد في تفسيرها لظاهرة القيادة على مجموعة من العوامل ولم تغال أو تتجاوز أو تقتصر ظاهرة القيادة على عامل واحد فقط مثلما فعل رواد النظريات السابقة .⁽¹⁾ "وهكذا تقوم النظرية في أساسها على أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي".⁽²⁾

كما أن القائد يجب أن يكون عضواً في الجماعة ، يشاركها معاييرها وقيمها واتجاهاتها وأهدافها ، آمالها ومشكلاتها وسلوكها الاجتماعي ، ومن خلال هذه النظرية يمكن التعرف على شخصية القائد التي تنشأ عندما تكون الجماعة خلال عمليات التفاعل وظهور أدوار أعضاء الجماعة ، وتكوين المعايير ، ومكانة الأعضاء .⁽³⁾

وتتميز هذه النظرية بأنها أكثر واقعية وعلمية عما سبقتها من نظريات، حيث أنها أكثر قدرة على تفسير ظاهرة القيادة.

13-8- نموذج دورة الحياة

يحاول هذا النموذج ربط المعرفة السابقة حول القيادة ويأخذ بعين الاعتبار استعدادات التابعين المتضمنة قابليتهم ورغبتهم لإنجاز مهام محددة.

إن استعدادات التابعين تتحدد بدافعية الأداء والقابلية على تحمل المسؤولية لإنجاز المهام المحددة والخبرات والمستوى التعليمي المناسب للمهمة (السلوك). إن نموذج دورة الحياة يربط بين كل من المهمة والسلوك حيث يلاحظ من هذا النموذج أنه عندما يتوافق سلوك القائد مع مستوى الاستعدادات من قبل فإنه سينتج أداء من قبل التابعين.⁽⁴⁾

13-9- نموذج القيادة التحويلية

يتميز هذا الأسلوب من القيادة بتقديم حافزية عالية للعاملين من خلال اللجوء إلى المثل الحسن والقيم الأخلاقية (السلوكية) وحثهم على التفكير حول مشاكل المنظمة بطرق جديدة ، وهنا يشعر أعضاء التنظيم بالثقة والإعجاب والإخلاص والاحترام نحو قائد المجموعة وتتوفر لديهم الدافعية لإنجاز أكثر مما يتصورون .⁽⁵⁾

القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته والهامة في التأثير في تابعة . فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويثق بهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزر بالخطأ محاولاً

(1) إبراهيم عبد السلام المليجي : تنظيم المجتمع المعاصر ، مرجع سابق ، ص 262-268.

(2) حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي ، مرجع سابق ، ص 306.

(3) أحمد عزت راجع : علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1985، ص 28.

(4) سهيلة عباس : القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، مرجع سابق ، ص 25-27.

(5) موفق حديد محمد : الإدارة العامة ، مرجع سابق، 148-149.

الفصل الأول..... مدخل إلى القيادة

تغييره من خلال التابعين (1). كما أن القائد الملهم (التحويلي) يمكنه تغيير تشكيلة الفريق ويساهم في إعادة تأطير طريقة التفكير وهو يفوض الصلاحيات المناسبة للمساعدة في إنجاز الأهداف وتحقيق التغيير الجذري من خلال الربط بين المهمات الفنية والثقافية والسياسية وتكاملها . (2)

13-10- القيادة الريادية Sepleader Ship

يتقدم القائد الريادي خطوة على القائد التحويلي ، حيث أن هذا القائد يساعد التابعين في اكتشاف و استخدام و تعظيم قابلياتهم و هومشابه للقائد التحويلي ، حيث يتيح الفرصة للتابعين في المساهمة بفاعلية مع سياسات المنظمة من خلال الصلاحيات التي يفوضها لهم ، يبدأ القائد الريادي بقيادة ذاته self leadership أي التأثير على مكوناته الذاتية عن طريق النظم المستمرة و تنمية الذات وفق استراتيجيتين واحدة تركز على السلوك و أخرى تركز على الإدراك و التعلم.(3)

14- الاساليب القيادية:

وتتضمن الأساليب القيادية كلا من القيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية والقيادة الفوضوية.

14-1- النمط الديمقراطي:

ويكون القائد الديمقراطي عضوا في الفريق ، ويشعر الآخريين بذلك ويتلقى أفكارهم ومقترحاتهم وينظر إليها بالتقدير و الاحترام . (4)

" يسعى القائد الديمقراطي إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ورسم خططها ولا يميل إلى تركيز السلطة في يده ، وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهدافها عن طريق الأعضاء أنفسهم ، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء . " (5)

و يعتمد القائد في النمط الديمقراطي إلى تحقيق ضرب من الوصال الفكري بينه وبين رؤوسيه ، فهو يعمل على تحريك دوافع الرؤوسين ، وهو دائما يعرض عليهم المشاكل ويناقشهم فيها بوصفهم أسرة واحدة أو فرد واحد . (6)

القيادة الديمقراطية وفيها لا يرغب المدير في الإنفراد بصنع القرار ، ولا يكتفي بطلب العون والمساعدة والرأي في صناعته من جانب رؤوسيه ، ولكنه ينظم إلى جماعته كعضو وزميل مشارك ، فهو يفضل ألا يعطي رؤوسيه توجيهات مسبقة : أو لا يعطيهم منها إلا القليل ، قاصدا بذلك أن يترك لهم حرية أكبر في صنع القرار . (7)

ومن جهة أخرى فإن القيادة الديمقراطية تقوم على الفرضين الآتيين:

- الأفراد الناضجون الأذكياء المثقفون قادرين على إدارة شؤونهم بطريقة خلاقة ومسئولة .
- تكون انعكاسات الأفراد ايجابية نحو الفرص التي تمكنهم من التعبير عن خصائصهم الإنسانية الطبيعية وتكون انعكاساتهم سلبية إذا ما حرما من مثل هذه الفرص . (8)

(1) سهيلة عباس : القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، مرجع سابق ،ص 29- 32- 33

(2) سهيلة عباس : القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، المرجع السابق ،ص 33.

(3) يعقوب حسين نشوان: الإدارة والإشراف التربوي ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1985-162.

(4) عادل أحمد الاستول: علم النفس الاجتماعي ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1987 ، ص 261.

(5) شريفي مقدودة وآخرون: أساليب القيادة في الوسط الجامعي ، مرجع سابق ،ص 62.

(6) عبد الفتاح حسن: مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1972، ص 245-246.

(7) عبد الفتاح حسن: مبادئ الإدارة العامة ، المرجع السابق ،ص 255.

الفصل الأول..... مدخل إلى القيادة

وحسب محمد فتحي فإن القيادة الديمقراطية هي " قيادة تميل القائد فيها إلى تفويض سلطاته لمرؤوسيه كما يعتمد على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعا في اتخاذ القرار كما أن القائد الديمقراطي يعمل على إشباع حاجات مرؤوسيه بما يساهم في إيجاد روح التعاون بين الأفراد في المؤسسة مما يعمل على جعل سلوك التعاون بين الأفراد متناسبا ومتوافقا مع الاتجاه العام للمؤسسة وأهدافها. "(1)

14-1-1- خصائص الأسلوب الديمقراطي

من الممكن القول أن القائد الديمقراطي هو ذلك الذي يتصف بأن يكون موضوعيا في تناوله لأراء الآخرين ، عادلا في إصدار الأحكام على هذه الآراء ، وأن يشجع النقد الذاتي ويسمح بإبداء وجهات النظر ، كما يعطي لأفراد الجماعة الحرية في الاختيار وتقديم الاقتراحات في أي لحظة من اللحظات ، كما يعمل على تماسك الجماعة وترابطها من خلال سلوكه المتفاعل والذي يمثل نموذجا يقتدي به ، كما يشرف على أمور الجماعة ويتأكد من الثقة المتبادلة بين الأفراد كما يعمل القائد الديمقراطي على أن تسود روح الود والتفاهم بينه وبين الأفراد وتحقيق الأمن النفسي للأفراد وابتعاده عن الأساليب العدوانية والتسلطية بإلغاء أي أثر لوجود المسافة الاجتماعية بينه وبين الأفراد. (2)

ومن خصائص الأسلوب القيادي الديمقراطي أيضا ، المشاركة في التخطيط والتفاعل السوي (الإيجابي والمتوازن) والتنافس البناء القائم بين أعضاء المنظمة أو التنظيم أفقيا وعموديا ، وكذلك وضوح الأهداف والأدوار بالنسبة للأصناف العاملة ، كما يتميز الأسلوب الديمقراطي بعملية الاتصال المتبادلة وبروز روح المبادرة على المستوى الفردي والجماعي. (3)

فالقائد الديمقراطي هو ذلك القائد الذي يعمل على تنمية الجهود التعاونية وخلق روح العمل الجماعية بينه وبين مرؤوسيه وموظفيه. (4)

" ولكي يتمكن القائد الديمقراطي أن يحقق غاياته في ممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية مع موظفيه تقع على عاتقه مهمة تحقيق التآلف والتعاون بينهم ، وتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ومحاولة إيجاد حلول لها ثم عليه أن لا يدخر جهدا للعمل على إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. "(5)

إن من ميزات القائد الذي يستعمل النمط الديمقراطي أنه يعرف قدر نفسه ويكون واثقا من تصرفاته ، يتقبل الانتقاد الموضوعي من مرؤوسيه ، عادلا في معاملاته لهم بتحسس مشاعرهم تجاه قيادته ، يعتني بقضاياهم ويتعاون معهم على إيجاد الحلول المجدية لها في إطار العمل الوظيفي .

ولا يمكن للقيادة الديمقراطية أن تحقق درجة عالية من دفع المسؤولين إلى العمل دون تلبية حاجياتهم وإشباعها ، وتمثل الحوافز الإيجابية إحدى الوسائل لإشباع الحاجات الإنسانية ، وهذا يتطلب من القائد تفهم الحاجات الملحة لديهم وحفزهم أيضا من خلال خلق حوافز جديدة وغير موجودة أصلا ، وبصفة عامة تشمل الحاجات الإنسانية للعاملين ثلاثة مجموعات هي :

الحاجات الاقتصادية ، الحاجات النفسية ، الحاجات الاجتماعية. (6)

(1) محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، مرجع سابق ، 161.

(2) سيد صبحي: تصرفات سلوكية، مرجع سابق ، ص 117-118.

(3) فضيل دليلو وآخرون : إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، مرجع سابق ، ص 106.

(4) ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة ، مرجع سابق ، ص 132.

(5) حلیم المنيري وعصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ج 1 ، مرجع سابق ، ص 245.

(6) حسن إبراهيم وعبد العاطي أحمد الصياد : البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضى الوظيفي ، مجلة رسالة الخليج ، العدد 80 ، 1993 ، ص 100.

الفصل الأول.....مدخل إلى القيادة

وتظهر نتائج الأسلوب الديمقراطي في النواحي التالية :

من حيث الثقة المتبادلة بين الأفراد بعضهم وبينهم وبين الرائد ، فالمنخ الديمقراطي يوجد جوا من الثقة المتبادلة ، والتجاوب التلقائي بين الأفراد بعضهم البعض وبينهم وبين القائد ، فيعرضون عليه مشكلاتهم وأسرارهم وحرص الأفراد الحصول على التقدير من بعضهم البعض ، وهكذا فالمنخ الديمقراطي ينطوي على ود أكثر وتذمر أقل .

أما من حيث السلوك الانفعالي الملاحظ، فالأسلوب الديمقراطي لا يتضح فيه أي شعور بالقلق بل هناك شعور بالاستقرار والراحة النفسية.

ومن حيث ترك الرواد للنادي أو المنظمة تماما (تعمد الرواد في جميع النوادي أن يتغيبوا لفترات قصيرة عن بعض الاجتماعات) ، فكانت النتيجة أن العمل في غياب القائد مساويا للعمل في حضوره ، كما أن النشاط في غيابه مساويا للنشاط في حضوره ، أما من ناحية السلوك الاجتماعي ، فالأسلوب الديمقراطي يظهر عنه وجود إشارات ود واضحة بين الأعضاء في سلوكهم الاجتماعي والشعور بال " نحن " أقوى من الفرد .⁽¹⁾

" القيادة بحد ذاتها ضرب من السلوك الدال على التفاعل المتبادل بين من يتولى القيادة في المجموعة وبين أعضائها ككل " .⁽²⁾ وهو ما نلاحظه.

ويرى بعض الكتاب في الإدارة أن أسلوب المشاركة أو الاستشارة بآراء المرؤوسين ، طريقة غير عملية وقليل طائلها ، هذا وقد يؤدي الاهتمام الزائد في رعاية رغبات الموظفين ضررا جسيما بالمصالح الأساسية للتنظيم وعليه كمخرج من هذا التناقض يعتمدون أن أفضل القادة هم أولئك الذين يراعون اهتماما معدولا بشؤون العاملين ويركزون في ذات الوقت اهتمامهم على سير العمليات الإنتاجية .⁽³⁾

14-2- النمط الأوتوقراطي

في ظل هذا الأسلوب القيادي ، تتركز السلطة في يد القائد وحده ، فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه دون أن يشرك مرؤوسيه ، وهو الذي ينضم أعمال الأفراد الذين يعملون تحت قيادته ، ومن هنا فإن القائد يهتم بضمان طاعة الأفراد وليس للأفراد حرية في اختيار العمل أو المناقشة أو إبداء الرأي .⁽⁴⁾

ويتحتم على القائد الاستبدادي أن يظل محور انتباه الجماعة ، ويهتم بضمان طاعة الأعضاء ، ويسود في القيادة الأوتوقراطية المناخ الاجتماعي الدكتاتوري الاستبدادي الارغامي التسلطي ، ويحدد القائد بنفسه السياسة والخطة والنشاط تحديدا كليا ، ويملي خطوات العمل ، ويحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد ، ولا يشترك مع الجماعة اشتراكا فعليا إلا حين يعرض عملا من الأعمال كنموذج ، ويعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة ، أو توقف نشاط معين لها تحل محلها رغبته ، أما إذا غاب القائد حدثت أزمة شديدة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها ويتوقف النشاط إلى أن يعود⁽⁵⁾.

(1) حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي، مرجع سابق، ص310.

(2) عبد العلي الجسماني : علم النفس الاجتماعي والتربوي ، دار النهضة العربية للعلوم، ط1 ، لبنان ، 1994، ص433.

(3) حلیم المنيري وعصام بدوي : الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، مرجع سابق، ص242.

(4) سيد صبحي : تصرفات سلوكية ، مرجع سابق، ص119.

(5) سهير كامل أحمد : علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق ، مرجع سابق، ص75.

الفصل الأول..... مدخل إلى القيادة

وهو بذلك يضع نفسه موضع أو موقف المتحكم في كل أعمال الجماعة التي لن يكون لها عنه غنى في هذه الحالة ، إلا أن هذا الموقف له مساوي ، فكما ذكرنا إذا انسحب القائد أدى ذلك إلى أزمة كما أن هذا الأسلوب يقلل الاتصال بين الأفراد ومن ثم يهبط بمستوى الروح المعنوية ، فتكون القدرة على مواجهة الهجوم وتحمل العناء . (3)

والقيادة الأوتوقراطية كما عرفها محمد فتحي هي قيادة يميل القائد فيها إلى استخدام السلطة الرسمية كأداة يتحكم بواسطتها يضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على تنفيذ عمل معين ، بالإضافة لكون هذا القائد مستبدا أو (متحكما) في كل القرارات وهو لا يثق في قدرات ومهارات مرؤوسيه مما يساهم في ازدياد روح الشك والريبة في العاملين معه ، وبالتالي بعكس هذا الأمر على المؤسسة روح التوتر والقلق كما أنه ينسب كل نجاح

لنفسه ولأسلوبه مهاراتهم وإمكانياتهم ويستخدم معهم أسلوب القوة بالتهديد بطردهم من العمل والخصم من مرتباتهم و(يستخدم معهم أسلوب القوة) ويتخذ قراراته بناء على أسس مزاجية غير موضوعية ولا تتفق مع الصالح العام للمؤسسة . (4)

وتتميز القيادة الاستبدادية باجتماع السلطة المطلقة في يد القائد الاستبدادي فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها ، وهو الذي يفرض على الأعضاء ما يقوم به من أعمال ، كما أنه يحدد العلاقات التي تقوم بينهم ، وهو وحده الحاكم والحكم ومصدر التواب والعقاب ، ويعتمد الأعضاء اعتمادا كلياً عليه . (5)

كما أن القيادة التسلطية بدورها تقوم على الفرضين الآتين: (6)

- لا أثر للعلاقات الإنسانية في مجال الأعمال.

- يميل معظم الناس بطبعهم إلى الاعتماد على غيرهم ، وهم كسالى : يهتمون بأنفسهم وغير متعاونين لذلك فهم -

فرضا - محتاجون إلى إدارة وإلى رقابة قوية من الخارج ، حفظ للنظام ، وقد نبعت الإدارة التسلطية عن فكرة استغلال الإدارة لكل مصادر الإنتاج ورقابتها عليها ، آلات ، طرق ، مواد مالي ، قوة عاملة .

- ويعرف النمط الأوتوقراطي بأنه ذلك النمط الذي يستعمله المدير بالتركيز على العمل والنظام وتحقيق أهداف

المؤسسة ، على حساب العلاقات الإنسانية في العمل ، حيث يعتبر مرؤوسيه مجرد منقدين لتعليماته وأوامره بدون مناقشة أو إبداء الرأي " والقادة من هذا النوع يتخذون من سلطتهم الرسمية وسيلة تحكم وأداة فقط ، تدرا بموجبها كل المسائل التنظيمية

بتعا لرائهم الشخصية ، ولا يألون جهدا في حمل مرؤوسيهم إرغامهم على تحقيق أهداف التنظيم وغاياته . (1)

14-2-1- خصائص النمط الأوتوقراطي

إن القائد المستبد له قدر قليل من الثقة في القدرات الأعضاء، ويعتقد أن التواب (العقاب) المادي وحده هو الذي

يحفز الناس للعمل ويصدر الأوامر لتنفيذ من دون نقاش. (2)

ويتميز الأسلوب الأوتوقراطي بالتمركز السلطة والنفوذ وأخذ القرار في مستوى واحد والسيطرة على الإبتاع ، كما نغير إستراتيجيات المكافآت والعقوبات دينامية الفعل لدى القائد ، وتظهر روح التنافس بين أعضاء التنظيم ، مما يؤدي إلى اضطرابات في شخصية بعض الأعضاء ، مما يجعل الاتصال ها بطا وجافا وعلى شكل أوامر ، كما يظهر التهميش المطلق

(3) محمد محمود المهدي: ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية في رعاية الشباب ، مرجع سابق، ص340.

(4) محمد فتحي : 766 مصطلح إداري، مرجع سابق ، ص 161-162 .

(5) عبد الرحمان عيسوي : دراسات علم النفس الإجتماعي ، مرجع سابق، ص371.

(6) عبد الفتاح حسن : الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص254.

(1) حسن إبراهيم وعبد العاطي أحمد الصياد: البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي ، مرجع سابق، ص100.

(2) هشام يحيى طالب : دليل التدريب القيادي ، سلسلة التنمية البشرية، ط1 ، ب س ، الأردن ، ص 56.

الفصل الأول..... مدخل إلى القيادة

للأعضاء أثناء التخطيط أو في عملية التحويل التنظيمي ، وقد تنشأ بعض الأمراض النفسية لدى الأتباع تحت ظل هذه القيادة أو هذا الأسلوب نتيجة لعدم مشاركة الفرد ذاته في شؤون تهمه هو بالدرجة الأولى ، أو أن ينتاب الفرد عدم الأمن التنظيمي نتيجة لجهلة بدرجة التضامن الجماعي لدى بقية الأعضاء ، حيث يسعى القائد في ظل القيادة السلطوية إلى خلق شخصيات طفيلية لدى بقية الأعضاء تهدد التحكم في مصيرهم أثناء العمل .(3)

والقائد التسلطي يحاول محو الخلاف إما بعدم الاستماع إليه أو بعدم السماح به ، وهو عندما يحووه لا يقضي عليه نهائيا ولكن يخيفه فحسب ، وهو ينظر إلى مجموعة العمل التابعة له كوحدة إنتاجية واقتصادية والمرؤوسين كمصادر للإنتاج (4). ومن مميزات هذا النوع من القادة " أنهم يركزون اهتماما بالغا على الانجازات ويهدف من وراء ذلك إلى تحسين مركزه الوظيفي وتوطيده ، وفي تعامله مع موظفيه ، ويكون هذا القائد شديد المراس ، لا بالمشاركة في اتخاذ القرارات ولا يقيم للعلاقات الإنسانية معهم وزنا ، ويبدو التنظيم وكأنه عرض رجل واحد بقيمة الأفراد ليس لهم حولا ولا قوة إلا السماح والطاعة .(1)

14-2-2- نتائج الأسلوب الأوتوقراطي

فمن حيث الثقة المتبادلة بين الأفراد بعضهم بعضا وبين القائد نجد أن المناخ الأوتوقراطي يجعل الأفراد أكثر اعتمادا على القائد وأكثر تملقا له وسيعا لجذب انتباهه ولفت أنظاره إليهم للحصول على الثواب وتجنب العقاب ، ولا يكن هناك جو من الثقة المتبادلة لا بين الأفراد ولا بينهم ولا بين القائد ، ويبدو أن الأسلوب الأوتوقراطي يخلق كراهية نحو القائد . أما من حيث السلوك الانفعالي ، فنجد أن الأسلوب الأوتوقراطي يسود فيه الشعور بالصد والإحباط وبالتالي القلق وعدم الاستقرار وحدة الطبع و انخفاض الروح المعنوية الجماعة .

نجد أن الأعضاء أقدار من الجماعات الأخرى على العمل المستمر أثناء حضور القائد فقط ، إلا أن العمل يتأخر إذا تأخر القائد ويتوقف مع انصرافه أما من ناحية السلوك الاجتماعي فيتميز هذا الأسلوب بالعدوانية بين الأعضاء ويتميز سلوكهم بالتخريب وكثرة الشجار وعجزهم عن القيام بعمل تعاوني (2) ، نلاحظ أن هذا الأسلوب يؤدي إلى عدم تماسك الجماعة وسيطرة البعض على الآخر وظهور روح التعالي بينهم ..

أما أهداف الجماعة في ظل هذا النظام فلا تكون واضحة في أذهانهم ، كما أنه يحاول أن يقلل من فرص الاتصال بين الأعضاء وبذلك لا توجد تماسك قوي بين أعضاء جماعة ولذلك سرعان ما نفرط عقدها إذا تغيب القائد أو اختفى .(3)

وكما قد يبدو لأول وهلة أن أسلوب الأوتوقراطي في القيادة ، تقشعر الأبدان ويحمل في طياته بذور الرفض عند المرؤوسين ، ويترتب عليه آثار سلبية في العمل لمنافاته الطبائع الإنسانية لدى العاملين في التنظيم غير أن بعض الدراسات كشفت عن نتائج إيجابية لممارسة هذا الأسلوب في التطبيق ، وفي المواقف معينة تقتضي الضرورة أن لا مناص من اللجوء إلى تطبيقية .

" ففي خلال فترة الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي قد تهدد سلامة التنظيم ، وكيانه ومصالح العاملين فيه تظهر الحاجة الملحة لممارسة الحزم والشدة لحسم الأمور سريعا ، ويكون حينئذ الأسلوب الأوتوقراطي هو خير علاج ناجح لمواجهة تلك الظروف الحرجة .(4)

(3) فضيل دليلو وآخرون : إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، مرجع سابق، ص107 .

(4) عبد الفتاح حسن: مبادئ الإدارة العامة ، مرجع سابق، ص254.

(1) حلیم المنيري وعصام بدوي : الإدارة في الميدان الرياضي ، مرجع سابق، ص232.

(2) حامد عبد الزهران : علم النفس الاجتماعي، مرجع سابق، ص312-313.

(3) عبد الرحمان عيسوي : دراسات علم النفس الاجتماعي، مرجع سابق، ص371 .

(4) حسن إبراهيم وعبد العاطي أحمد الصياد: البناء العملي... وعلاقة هذه الأنماط بالرضى الوظيفي ، مرجع سابق، ص119.

الفصل الأول..... مدخل إلى القيادة

يتبنى بعض المفكرين الإداريين على النمط الأوتوقراطي في القيادة لاعتقادهم أن القائد من هذه الفصيلة يتفانى في إنجاز المهام القيادية الخاصة لزيادة المعدلات في المستويات الإنتاجية ، وعلى المستوى الإنتاجي يعتمد كل من كار و كاتز أن : " تطبيق الأسلوب الأوتوقراطي في الإدارة يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين في التنظيم ، وبالتالي يتولد عن نشوء مثل هذه الحالة ، مضاعفة في تدهور معدلات الإنتاج ، و عرقلة سير العمليات الإدارية⁽¹⁾ " ، فالعاملين في ظل النظام الأوتوقراطي تتولد عنهم مشاعر السخط والتذمر من العمل وفقدان روح التعاون فيما بينهم ، يصاحبها عدم الولاء للقائد ويجدو بالكثيرين منهم إلى التغيب عن العمل أو تركه كلية مما يؤدي إلى نقص حاد في الكفاءات الإدارية .

إن مثل هذا الوضع المتأزم سيترك آثار يصعب إصلاحها وتصبح مخاطرها جدية على سير العمل في كافة المستويات التنظيمية .

" يتضح من تحليل مزايا وما قدم الأسلوب الأوتوقراطية في القيادة أنه كان أكثر ملائمة للإدارة في العهود الماضية ، حيث أن التنظيمات قديما لم تكن معقدة أو ضخمة كما عليه الحال اليوم ، والعاملين فيها آنذاك لم يكونوا على درجة عالية من المستوى العلمي والتقدم التكنولوجي⁽²⁾ ، عكس الحال في عصرنا الحاضر فإن القيادة الأوتوقراطية يصعب تطبيقها في الإدارة التنظيمات الحديثة الضخمة ، ذات الطبيعة النفسية والإنسانية المعقدة ، وهذا إن جاز الصلاح ممارسة الأوتوقراطية مؤقتا في مواقف معينة ، لكن لم يعد يستساغ العمل بها في ظل الإدارات الحديثة .

14-3- النمط الفوضوي (الحر المتساهل)

وفي هذا الأسلوب يتصف الجو بالحرية التامة ، حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المناقشة أو التنفيذ ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي ، بعكس القائد الديمقراطي الذي يتمتع بحب الجماعة ، كذلك تكون جماعة أقل عدوانا وأكثر تعاونا قابلية لتحمل المسؤولية⁽³⁾ ، ويظهر في هذا الأسلوب القيادي قائد الجماعة غير مكثرة بواجباته ، لا يؤدي إلا دورا شكليا في الجماعة وبالتالي لا يوجد له دور فعلي في التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو المراقبة وجوده في الجماعة كعدمه ، لذا تكون الجماعة في حالة من الفوضى .

والقائد الفوضوي لا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك وفي أغلب الأحوال ما يكون وصل إلى مركز القيادة بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية⁽⁴⁾ .

ويعرفها محمد فتحي أي القيادة الفوضوية على أنها قيادة ترى أن على كل فرد أن يعمل ما يراه مناسبا فالقيادة هنا تترك للمرؤوسين حرية تصريف الأمور فلا يوجد نظام ولا مسؤوليات ولا أهداف فالنظام غير موجود والمسؤوليات لأهداف فالنظام غير موجود والمسؤوليات غير محددة والهدف غير واضح⁽⁵⁾ .

وحسب حسن إبراهيم حسان فإن النمط الفوضوي " هو النمط الذي يتصف بالتساهل ، حيث يعطي القائد مرؤوسيه حرية كبيرة في ممارسة أعمالهم بإنفراد في حل المشكلات التي تواجههم . أو السلبية في مواجهة المشكلات ، والتهوب من تحمل المسؤولية ومتابعة المرؤوسين⁽⁶⁾ .

(1) حلليم المنيزي وعصام بدوي : القيادة في الميدان الرياضي ، مرجع سابق ، ص241.

(2) حسن إبراهيم وعبد العاطي أحمد الصياد : البناء العاملي... وعلاقة هذه الأنماط بالرضى الوظيفي ، مرجع سابق، ص212.

(3) محمود السيد أبو النيل : علم النفس الاجتماعي دراسة عربية وعلمية، مرجع سابق، ص262.

(4) محمد فتحي : 766 مصطلح إداري، مرجع سابق، ص169.

(5) حسن إبراهيم وعبد العاطي أحمد الصياد : البناء العاملي... وعلاقة هذه الأنماط بالرضى الوظيفي ، مرجع سابق، ص80.

الفصل الأول.....مدخل إلى القيادة

وهذا النوع من الأنماط يترك الأمور بلا توجيه أو رقابة حيث : " يترك جماعة العمل تحدد الأهداف وتتخذ القرارات حيث يتميز صاحب هذا النمط بالتسامح والسلبية ، والود وترك زمام المبادرة ، وضعف الجماعة لأن المسؤوليات غير محددة " (1)

14-3-1- خصائص النمط الفوضوي

إن هذا النمط من القيادة يمنح الأتباع أو المرؤوسين درجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالهم وفي وضع أهدافهم وفي تحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها ، ويقوم القائد بتزويد المرؤوسين بالمعلومات والعمل كوسيلة إتصال مع البيئة الخارجية فقط ، والقائد الليبرالي ثقته في قدراته القيادية ضعيفة ، ولا يقوم بتحديد أي أهداف لإتباعه أنه قليل الاتصال بالأفراد والتفاعل معهم . (2)

ومن أهم المميزات التي يختص بها أسلوب القيادة الحرة ، أن القائد في هذا النوع من الأنماط الإدارية يتبنى مبدأ غايته أن يمنح أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه في ممارسة نشاطهم ، والحرية في عملية صياغة القرارات الإدارية وتنفيذها بما يتفق ومصلحة التنظيم ، فالقيادة الحرة أو الطليعة تصمم وتوجه السياسة العامة ، ولكنها تترك عمليات التنفيذ وعلاج القضايا الإدارية بيد المرؤوسين والموظفين في التنظيم . (3)

فالقائد الحر يفتح باب التفويض على مصراعيه في عملية الإدارية ثم يتبع أسلوب الاتصالات المباشرة لشمول كافة أعضاء التنظيم الذين بدورهم يترك لهم حرية العمل الإداري ضمن إطار السياسة العامة التي يمررها الإداري . (4)

إذن فالقيادة ذات الأسلوب الفوضوي تتميز بالحرية المطلقة ولا يتدخل فيها القائد في شؤون الأعضاء إذا طلب منه ، كما تكثر فيها الفوضى وضباب الوقت ، وتبدو آثار التفكك الداخلي وعدم الاستقرار وغياب التنسيق لتحقيق الأهداف .

14-3-2- نتائج الأسلوب الفوضوي

ومما ينتج عن الأسلوب الفوضوي التسببي أن الثقة المتبادلة تكون على درجة متوسطة أما من ناحية السلوك الانفعالي فإن مستوى النمو متوسط ، وفي حالة غياب القائد يكون العمل والنشاط في المنظمة أكثر من إنتاجهم العادي ، أما من ناحية السلوك الاجتماعي فيتميز بالثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم وبعض وبينهم وبين القائد ويكون القلق والتذمر بدرجة متوسطة ، ويعمل بعض الأفراد بطاقة كبيرة وبعضهم قد لا يشارك في النشاط الاجتماعي مطلقا ويتقدم النشاط بطريق الصدفة .

" وتتلخص النتائج التي يمكن الحصول عليها ، في أن أعضاء الجماعة قد أظهرت حاجة واضحة إلى اهتمام القائد في القيادة الحرة والمشاهلة وكان واضحا أنه في نطاق القيادة الحرة تبدي شيئا من المشاعر العدائية ومظاهر القلق " .

(1) مفتي إبراهيم حماد : تطبيقات الإدارة الراضية...مراكز الشباب،مرجع سابق،ص71.

(2) هشام يحيى طالب: دليل التدريب القيادي، مرجع سابق، ص57.

(3) حسن شلتوت وحسن معوض: التنظيم في التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق، ص62.

(4) حليم المنيري وعصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، مرجع سابق، ص249.

14-3-3- نقد الأسلوب الفوضوي

- **ضعف الاتصال بين القائد والأعضاء**: إذا كان في الأوتوقراطية وحيد الاتجاه أي من القائد والديمقراطية ذو اتجاهين فإنه في الأسلوب الفوضوي يكاد لا يشعر بوجوده ، والنتيجة لا محاولة فوضوية العمل والتأخير في انجازه وعدم الرضا بين الأعضاء في كثير من الحالات .

- **تذبذب الروح المعنوية**: إن القادة التسببية - رغم نطاق ضعفها - أقرب إلى القيادة الديمقراطية فإن الروح المعنوية تكون بين تذبذب في الارتفاع الانخفاض ، فترتفع لتكوين الحرية المعطاة للجماعة تساعد كثيرا على الشعور الإنساني والرضا عن العمل وخلق الإبداع والتعاون بين الأعضاء إلا أن هذه الروح المعنوية لا تبقى دائما في مستوى واحد ، نظرا لغياب التشجيع أو النقد الموضوعي .

- **ضعف التنسيق**: نلاحظ غياب مشاركة القائد في الأسلوب الفوضوي ، وهذا ما يجعل الاجتهادات الصادرة عن أعضاء الجماعة تتباين مما يؤدي تشتت الجهود وضياح الوقت ، وتحقيق الأهداف يتطلب جهدا كبيرا ووقتا كثيرا وبالتالي ففقات أكثر ، وليس الإهمال بين القائد والإتباع. (1)

15- العوامل التي تؤثر في (أسلوب) اختيار أسلوب القيادة

- إن من أهم العوامل التي تؤثر على اختيار النموذج القيادي هي عوامل تخص القائد نفسه وأخرى تخص المرؤوسين أنفسهم وثالثة تخص الموقف والبيئة وهي: (2)

- **العوامل التي تخص القائد**: إن من الأمور التي يأخذها بعين الاعتبار أي قائد مدى تحمل المرؤوسين المسؤولية ومدى إمكان الاعتماد عليهم في مواجهة المواقف وذلك يعتمد على القيم التي يؤمن بها القائد (مشاركة المرؤوسين مثلا) .

- **عوامل تتعلق بالمرؤوسين**: فقد يميل البعض المرؤوسين إلى الاستقلالية ويميل البعض الآخر إلى الاعتماد في عملية اتخاذ القرار .

- **ظروف البيئة**: ظروف البيئة لها إلا الأثر الكبير في إتباع نمط قيادي إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من النمط قيادي ، كذلك موقع المنظمة الجغرافي أو كبر حجمها ونوع الجماعات يمثل عاملا مهما في إتباع نمط قيادي معين .

- **الموقف**: أما الموقف فهو يؤثر على إتباع نموذج قيادي معين ، فإن مواقف الأزمت لا تشجع القادة على المشاركة المرؤوسين .

الضغوط الزمنية: كما أن الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرار قد تميل بالرئيس إلى الانفراد في إصدار القرار دون الرجوع لمشاركة الجماعة.

(1) بوجعة بولقريعات: القيادة الإدارية ودورها في تطوير الإدارة الجزائرية ، رسالة غير منشورة، 1982، ص23-24.

(2) جمال الدين لعيسات: السلوك التنظيمي وتطوير الإدارة ، دار الطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 2002، ص36-37.

16- طرق تغير اتجاهات المرشحين للقيادة

إن عملية تغير الاتجاهات لدى المرشحين لمناصب القيادة في تدريبهم على العلاقات الإنسانية ليست عملية سهلة ، أو يمكن أن تتم في يوم أو ليلة بل إنها عملية فطام نفس تقتضي من الفرد التنازل عن الاتجاهات ووجهات نظرا ألفها ، والأخذ بأخرى جديدة لم يألها ، بل كثير يكون تغير الاتجاهات الأساسية للفرد بمثابة إعادة لبناء شخصية بأسرها ، لدم فكثير ما ترتطم محاولة هذا التغير بمقاومة عنيفة من الفرد بين طرق تغير الاتجاهات (1).

-المناقشة الجماعية : إن المناقشة التي يعقبها قرارات جماعية تؤدي إلى تغير اتجاهات قوية لدى الناس حين تتغير معايير الجماعة ، تتغير معايير الأفراد وتقل مقاومتهم لتغير اتجاهاتهم. - **تمثيل الأدوار :** وهي أن يقوم الفرد بتمثيل دور الرئيس أو عامل أو مسؤول وذلك في تمثله دون أن يشعر بمشاعره الحقيقية نحو صاحب الشخصية التي يمثلها. معونة المرشح الاستبصار في نفسه : بمعرفة الفرد حقيقة اتجاهاته السيئة وأثرها في سلوكه نحو الآخرين فيخلق في نفسه الدافع إلى تغييرها ، أي معونة على أن يفهم كيف ينشأ هذا الاتجاه لديه ، وفي أية ظروف ينشأ .

-تغير اتجاه الفرد نحو نفسه : إن الفرد يسقط اتجاهاته نحو نفسه على الناس وقد يؤدي إلى تغير اتجاهات الفرد نحو نفسه عن طريق العلاج النفسي يؤدي إلى تغير اتجاهاته نحو الآخرين ، أي احترامهم وتقبلهم .

(1) فؤاد حيدر : علم النفس الاجتماعي ، دراسات نظرية وتطبيقية ، دار الفكر العربي ، ط1، بيروت ، 1994 ، ص 04.

الأسلوب الفوضوي أو الليبرالي أو النسبي (الحرية المطلقة)	الأسلوب الأوتوقراطي أو الدكتاتوري أو الإرغامي أو الاستبدادي	الأسلوب الديمقراطي (الاقناعي)
<p>1- المناخ الاجتماعي : فوضوي ، يتمتع فيه الفرد أو أفراد الجماعة والقائد بحرية مطلقة كاملة دون ضابط.</p> <p>2- القائد محايد لا يشارك إلا أدنى بحد من المشاركة وإظهار الاستعداد للمعاونة والتضحية إذا طلبت منه ، ويترك الخبر للفرد سطحية لا يحاول بما تنظم مجرى العمل أو تحسينه ولا يمنح ولا يفهم وليس هناك ثواب أو عقاب .</p> <p>3-الأفراد لهم حرية مطلقة في تحديد الأهداف ويختارون الأصدقاء ورفاق العمل بحرية كاملة .</p> <p>4- إذا غاب القائد فقد يكون الإنتاج في غيابه مساويا أو اقل أو أكثر مما لو كان موجودا حسب ظروف التفاعل الاجتماعي</p> <p>5- السلوك الاجتماعي يتميز بأن الثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم بعض وبينهم وبين القائد متوسطة والتذمر والقلق بدرجة متوسطة وبعض الأفراد يعملون مطلقا ، ويتقدم العمل بطريق الصدقة .</p>	<p>1- المناخ الاجتماعي : دكتاتوري : استبدادي ، إرغامي ، أوتوقراطي ، تسلطي.</p> <p>2- القائد يحدد بنفسه السياسة والخطة والنشاط تحديدا كليا ويملي خطوات العمل ويحدد نوع العمل الذي يختصر به كل فرد ، ولا يشترك مع الجماعة أشراكا فعليا إلا حين يعرض عملا من الأعلى كنموذج ويعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة أو توقف نشاط معين لها لتحل محلها رغبة ، ويظل محور انتباه الجماعة ويهتم بضمان طاعة الأعضاء ، ضمن هذا العمل على انقسام الجماعة وتقليل الاتصال بين أعضائها لتحقيق ذلك ويستخدم الواجب والعقاب بطريقة ذاتية .</p> <p>3- الأفراد لا يعرفون أهداف النشاط بل يحدد لهم خطوة واحدة في الوقت الواحد ، ينقذون خطوات العمل بصورة يصعب عليهم معها معرفة الخطوة التالية أو الخطة الكاملة وليس لهم الحرية في اختيار العمل ، يعين القائد العمل ورفاق العمل</p> <p>4-إذا غاب القائد حدثت أزمة شديدة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها ، ويتوقف النشاط إلى أن يعود .</p> <p>5- السلوك الاجتماعي يميزه روح العدوان والسلوك التخريبي وكثرة المنافسة والسلبية والعجز واللامبالاة ويزداد اعتمادهم على القائد ، ويسود انعدام الثقة المتبادلة بينهم وبين القائد والسعي لجذب انتباه القائد للحصول على الثواب ويتجنب العقاب ويسود الشعور بالصد والإحباط والحرمان والقلق الاستقرار وحدة الطبع وانخفاض الروح المعنوية .</p>	<p>1- المناخ الاجتماعي : ديمقراطية يسود فيه إشباع حاجات كل من القائد والأعضاء ويسود الاحترام المتبادل للحقوق وتحدد السياسات والخطة وأوجه النشاط نتيجة للمناقشات الجماعية والقرارات ، وتنوع المسؤوليات ، والعمل دائما يكون على قرار جماعي.</p> <p>2- القائد يشترك في المناقشات الجماعية ويشجع الأعضاء علما بخطوات العمل دائما والهدف الذي يسعون إليه هي التي تحده ، ويترك للجماعة حرية توزيع العمل بين الأفراد ويكون موضوعا في منحه أو نقده للأفراد ، ويشجع النقد والنقد الذاتي وحين يلجأ إلى الثواب والعقاب يكون موضوعيا .</p> <p>3-الأفراد يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الايجابية في تحديد أهداف النشاط في التفاعل الاجتماعي ، وعندما يحتاجون لمنشورة فنية يعرض القائد عدة اقتراحات ويترك للأعضاء حرية الاختيار ولهم حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون فيها حسب قدراتهم وميولهم ، وهم أكثر تحمسا واندفاعا للعمل ويفيد كل منهم حسب قدراته والجماعة أكثر تماسكا وترابطا ودواما والشعور ، بال " نحن " قوي والروح المعنوية مرتفعة .</p> <p>4-إذا غاب القائد كان الإنتاج والعمل والنشاط في غيابه مساويا للإنتاج والعمل والنشاط في حضوره .</p> <p>5- السلوك الاجتماعي يميزه الشعور بالثقة المتبادلة والود والتجارب بين الأفراد بعضهم بعض وبينهم وبين القائد ويسود الشعور بالاستقرار والراحة النفسية ويكون الإنتاج حسب الخطة الموضوعية ويفخر الأعضاء بإنجازه .</p>

جدول رقم(01): يوضح الفروق بين الأساليب القيادية الثلاثة.(1)

(1) محمد طارق السويديان وفصل عامر باشراميل: صناعة القائد ، مجموعة الإبداع ، ط 1 ، الكويت ، 2002 ، ص218 .

17- أثر الانتقال من أسلوب إلى آخر

الانتقال من الأسلوب الأوتوقراطي إلى الديمقراطية أو الحرية المطلقة يترتب عليه في أول الأمر انفجار عنيف وخاصة في حالة الأفراد الذين سبق لهم الخضوع للنظام الأوتوقراطي ، هذا الانفجار يدلنا على ما كان يشعر به الأفراد سابقا من كبت وتوتر شديدين ، إلا أن هذا السلوك لا يدوم طويلا ، بل يتأقلم مع المناخ الجديد الديمقراطية أو الحرية المطلقة ، ولانتقال من الأوتوقراطية إلى الديمقراطية أو الفوضوية ثم إلى الأوتوقراطية مرة ثانية ، يقابل بمعارضة شديدة بعد تجربة الديمقراطية (1). وهكذا فإن القيادة الديمقراطية هي الأسلوب الذي يجب أن نعمل على تنمية وتدعيمه، والفرد كما يفرض النظام والسلطة المفروضين عليه من الخارج. فإنه كذلك لا يستريح إلى عدم وجود أي توجيه بالمرّة ، وعدم وجود هدف يسترشد به ، فحاجة الفرد إلى الحرية تقابلها حاجته إلى الضبط في إطار المناخ الديمقراطي ، فالقيادة الديمقراطية ينبغي أن تكون وسيلة لتحقيق أهداف الجماعة لا غاية في حد ذاتها .

ويبقى حجم الفرد هو نفس حجم المشكلة التي توقفه أو تقيه ، والفرق بين القائد الفاعل والغير فاعل لا يتمثل في حجم المشاكل التي يواجهها أي منها بل يمكن في مدى الفعالية التي يستجيب بها كل منها لمشاكله ، فالشخص غير الفاعل يتحارب مع مشاكله بينما يستجيب بها كل ويتعلم منها لمشاكله فالشخص غير الفاعل يتجاوب مع مشاكله ، بينما يستجيب القائد الفاعل مع مشاكله ويتعلم منها .

(1) حامد عبد السلام زهران :علم النفس الاجتماعي ، مرجع سابق ،ص313.

خلاصة:

القيادة الحكيمة هي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين ، من أجل تحقيق انجازات متميزة وهذا ما يكون له السبق في فهم الوضع وما يؤثر عليه من مستجدات ، كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل.

فالقيادة هي طاقة بشرية وجهد إنساني متكامل ومتبادل مبني على المعرفة و التنظيم و الحاجة لممارسة القيادة ، تعتمد على حجم السلطة الممنوحة ومدى إستقلالية المنصب و العمل المسموح القيام به ، و عليه فالقائد عليه أن يكون ماهرا في التنقل من نمط إلى آخر من أنماط القيادة لمساعدته في فهم العملية القيادية و الاختلاف بين الأنماط و الأساليب القيادية ، وكيف يمكن استخدامها وهذا ما سنعرفه في الفصل الثاني.

1- أستاذ التربية البدنية و الرياضية:

يقول سقراط إن الأستاذ كالقابلة التي تساعد المرأة الحامل على وضع جنينها فالأفكار موجودة عند المتعلم على الأستاذ توليد تلك الأفكار بطريقة الجدل و الحوار.

إن أبعاد العملية التعليمية هي ثلاثة: المدارس، الطريقة، الوسيلة إلا أن الأستاذ من أهم هذه الأبعاد الثلاث و عليه تتوقف نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهداف العميلة التربوية، فهو يلعب أكثر من دور في هذه العملية و يمكن الإقدام على أي تحسين في هذه العملية التعليمية تبدأ من اختيار الأستاذ و إعداده و تأهيله و تحديد المهام والأدوار المنوط به، إذ أنه هو الذي ينظم الخبرات و يديرها و ينفذها في اتجاه الأهداف المحددة لكل منها و هو أيضا أحد أطراف عملية الاتصال البشري التي تفقدها الوسائل الآلية المستخدمة في العملية التعليمية، لهذا يجب أن يكون على دراية واسعة فيما يخص حصصه إلى جانب حصيلة معرفية على المجالات الأخرى حتى يستطيع التلاميذ التفاعل معه بصورة جيدة و أن يدركوا علاقات الترابط بين المجالات العلمية و فيما يلي سنحاول إبراز السمات و الخصائص و الأدوار و المهام و طبيعة عمل هذا العنصر الفعال في المجتمع وكذلك الواجبات الملقاة على عاتقه اثناء قيامه بالحصص التعليمية و في الأخير تكون هناك توجيهات تربوية حتى نستطيع الوصول بهذه الشريحة من المجتمع إلى حالة نفسية جسمية جيدة، إذ يكون هذا طبعاً بتوفير المناخ الملائم للعمل تحت ظروف مناسب.

2- صفات الأستاذ ذي التأثير الحسن و الأستاذ ذي التأثير السيئ:

يمكن تلخيصها في الجدول التالي¹:

¹ - رمزية الغريب. العلاقات الإنسانية في الحياة الصغيرة ومشكلاته اليومية. مكتبة الأنجلو المصرية. 1970. ص 140.

الفصل الثاني..... أستاذ التربية البدنية و الرياضية و العملية التدريسية

الصفات	صفات ذي التأثير الحسن	صفات ذي التأثير السيئ
الصفات الإنسانية	وهي الصفات التي تتعلق بالمشكلة الوجدانية و العطف و العمل على مساعدة التلاميذ و المشاركة في حل مشكلاتهم، كما تشمل صفات أخرى: الطرافة، المرح، البشاشة.	وهي الصفات المبنية على العنف و الشدة و القسوة، الشرارة و الضرب، إثارة السخرية و عدم الرغبة في مساعدة التلاميذ.
الصفات الخلقية	وهي صفات تتعلق بمبادئ الأستاذ ومثله واتجاهاته مثل العدالة، عدم التحيز و الانسياق في المعاملة و الأخلاق الحميدة	تشمل التحيز و بث روح التفرقة بين التلاميذ والكذب و التحدث بالسوء عن الزملاء.
المظهر العام والشكل	تتعلق بالأناقة و الترتيب و حسن اختيار الملابس و الصوت المتزن و سماحة الخلق.	وهي الصفات المتعلقة بعدم العناية بالمظهر ولذلك اشتملت على صفات مثل غير مرتب، قبيح لا يهتم بمظهره... إلخ.
التمكن من المادة	تتعلق بتمكن الأستاذ من مادته و عنايته بإعداد الدروس و استخدام طرق تربوية تساعد على الفهم و أسلوب شيق في إلقاء لا ييخل بمادته على تلاميذه.	تتعلق بعدم التمكن بمادته و عدم العناية بالطريقة و ييخل بمادته على تلاميذه.
نوع القيادة	هي الصفات المميزة للقيادة الديمقراطية مثل احترام آراء الطلبة و الاشتراك معهم في بعض أنواع النشاط، معاملتهم كأب وأخ.	هي الصفات المميزة للقيادة الديكتاتورية مثل السيطرة و التحكم و العناد و عدم احترام آراء الطلبة و عدم قبول المناقشة.
احترام القوانين المدرسية	تتعلق باحترام القوانين و المحافظة على المواعيد و قلة التغيب.	تتناول عدم الإخلاص في العمل و التأخر عن المواعيد و كثرة التغيب عن الدراسة.

الفصل الثاني..... أستاذ التربية البدنية و الرياضية و العملية التدريسية

3- أستاذ التربية البدنية و الرياضية و العملية التدريسية:

«الأستاذ هو بلا شك العامل الرئيسي و المؤثر بشكل كبير في العملية التدريسية (...)، و من ثم يشغل أستاذ التربية الرياضية حيزا كبيرا من اهتمام المسؤولين و الخبراء في مجال التدريس الرياضي، و مازال هذا المجال خصبا للدراسات و البحوث لمعرفة العوامل التي يبني عليها اختيار أستاذ التربية الرياضية و كذلك معايير أستاذ التربية الرياضية الناجح و هناك دراسات تمت في مجال أسس إعداد أستاذ التربية الرياضية، و مازال هناك الكثير من النواقص في إعداد الأستاذ، منها دراسة أشكال التفاعل اللفظي و غير اللفظي و منها دراسة تحليل سلوك أستاذ التربية الرياضية أثناء التدريس، و منها ما يتناول تقويم أداء الأستاذ ككل و إلى غير ذلك من المجالات»¹

4- أستاذ التربية البدنية و الرياضية و المرحلة العمرية (المراهقة):

«إن التلميذ في هذه المرحلة يجب أن يعترف به (كشباب ناضج) فالشباب يريدون سريعا أن يصبحوا كبارا، نلاحظ ذلك في طريقة تعاملهم، في ملابسهم، و نستطيع أن ننتفع بهذه الظواهر في حصة ت.ب.ر لأن التلاميذ في هذه المرحلة يمكن قيادتهم و توجيههم لأنهم يقلدون الأبطال الرياضيين (...). فعلى أستاذ ت.ب.ر أن يعطي لهم مسؤوليات في إدارة الفصل و الإشراف على المحطات و مساعدة زملائهم أثناء النشاط (...). و نلاحظ في هذه المرحلة أن الحصة تأخذ شكل التدريب لارتفاع المستوى الأدائي للحركات، و يساعد التلاميذ الأستاذ في هذه المرحلة في قياس المستويات و تحديد العمل و الراحة. إن المهارات الأساسية لهذه المرحلة تؤدي بطريقة كاملة و جيدة فعلى الأستاذ أن يثبت هذه المهارات، و كذلك يفضل التلاميذ في هذه المرحلة مقارنتهم بزملائهم فعلى الأستاذ أن يقدم النصائح التي تفيدهم في تحسين مستواهم الحركي، و تزداد رغبة التلاميذ في الألعاب التنافسية و المباريات فعلى الأستاذ أن يراعي ذلك و يكثر من هذه الألعاب و المباريات»²

5- الصفات الواجب توفرها في أستاذ التربية البدنية و الرياضية:

«يجب أن يعرف كل أستاذ أن كرامة مهنته تتطلب منه أن يمتلك عددا من الصفات الجسمية و النفسية و العقلية التي تجعله يحافظ على استمرار مهنته و تأمين نموها، و لهذا يجب أن يتوافر فيه عدد من الصفات لكي يكون صالحا لعمله و منها:

¹ محمد سعد زغلول ، 2004 م، ص 134.

² ناهد محمد سعيد زغلول ، ص 214.

5-1- التعليم:

ينبغي أن يحصل الأستاذ على قدر من التعليم يفوق كثيرا ما يعطيه للتلاميذ، زيادة على أن يكون ملما بطبائع التلاميذ و نفسياتهم و طرف معاملاتهم، و كيفية توصيل المعلومات إليهم و هذا يجتم عليه أن يكون مطلعاً على أحدث ما ينشر في مجال تخصصه و أن يعمل على استكمال دراسته العليا و يشترك في المجالات و المطبوعات التي تتعلق بالمهنة.

5-2- صحة الجسم:

الأستاذ ذو الصحة غير السليمة لا يستطيع القيام بمسؤولياته و تحمل المجهودات الشديدة التي يتطلبها عمله في مهنة شاقة كمهنة التربية الرياضية و لذا يجب عليه أن يحافظ على صحته و يهتم بها.

5-3- النظافة:

يجب أن يكون الأستاذ قدوة لتلاميذه و ذلك من حيث العناية بملابسه الرياضية أو الملابس الخاصة و يجب أن يكون ذلك في غير تبرج و لا مغالاة في الأناقة حيث أن التلاميذ يتأثرون به إلى حد كبير.

5-4- الخصائص الخلقية:

يجب أن يتحلى الأستاذ بالأمانة و الصبر و الكياسة و العطف و التحمل و أن يكون مخلصاً في عمله و صادقاً في أقواله و أفعاله و متعاوناً مع الجميع و يمتلك القدرة على تحمل المسؤولية.

5-5- الخصائص العقلية:

يجب أن يكون الأستاذ ذكياً و لديه القدرة على حسن التصرف في المواقف المختلفة و يتمتع بصحة عقلية ممتازة و عميق في أفكاره و غير متسرع في استنتاجاته.

5-6- المادة التعليمية:

يجب أن يكون الأستاذ على إلمام جيد بجميع ما يتعلق بمهنة التربية الرياضية المدرسية (المهارات الرياضية للأنشطة المختلفة، طرق التدريس و الأساليب الحديثة في التعلم، تنظيم الأنشطة الداخلية ... الخ)»¹

¹ محمد سعد زغلول، ص 134.

6- واجبات أستاذ التربية البدنية و الرياضية نحو الأسرة المدرسية:

«إننا جميعا نلاحظ أن حصة التربية الرياضية تعتبر حصة من 'الدرجة الثانية' من جانب كثير من مديري المدارس و مدرسي المواد الأخرى بل و حتى من التلاميذ.

فهي حصة يمكن الاستغناء عنها في عرفهم (...)، فعلى أستاذ التربية الرياضية أن يفرض وجوده داخل الجماعة المدرسية عن طريق القيام بعمله بأكمل وجه و عن طريق تعميق علاقاته بالطلبة و عدم التنازل عن تدريس مادته و محاولة رفع الوعي الرياضي من مدرسي المواد الأخرى و كذلك إدارة المدرسة بوسائل الإقناع السمحة و على الأستاذ أن يقوم بكل هذه العمل بطريقة بعيدة عن الاستفزاز مقدرا لشعور زملائه بالمدرسة (...). فيختار لأداء حصته أبعد الأماكن عن فصول التدريس و يستحسن أن يختار الأماكن التي لا ينتقل منها اتجاه الريح إلى الفصول حتى لا تحمل الأصوات لهم (...). و على الأستاذ الناجح الذكي أن يحاول تحسين الشروط الخارجية التي يعمل في إطارها و ذلك بتحسين مركز التربية الرياضية في المدرسة عن طريق عمله الجيد و قدرته الحسنة»¹

وترى زينب عمر وغادة عبد الحكيم فقد توسعوا في ذلك . فهم يرون دور مدرس التربية البدنية لا يتوقف على تقديم ألوان النشاط البدني والرياضي المختلفة بل يتعدى ذلك بكثير ، فهو يعمل على المواءمة بين ميول التلاميذ وإمكانيات المدرسة وقدراته الشخصية في تقديم واجبات تربوية في إطار بدني رياضي يستهدف النمو والتكيف ، كما أنه يعتبر المسئول الأول من بين هيئة التدريس بالمدرسة عن تكون الحياة الاجتماعية الصحيحة ، وتربية التلاميذ من خلال النشاط الرياضي ، وتعهدهم بدنيا وعقليا واجتماعيا بالإضافة إلى توجيههم وإرشادهم الإرشاد اللازم ، وقد حصروا واجبات ومسئوليات المدرس على النحو التالي :

6-1- واجبات مدرس التربية البدنية بصفته عضو في المدرسة :

القائمون بأعمال المدرسة أسرة واحدة مسئولة عن تصرفات جميع أفراد المدرسة ، فمن الضروري أن يتعاون الجميع وأن يشعر الجميع بوحدة العمل والغاية فلا يكون هناك اختلاف أو تشاحن بينهم ، وأن يكون أساس العمل هو الإخاء والمساواة . ويعتبر مدرس التربية البدنية قوة كبيرة في المدرسة يستطيع أن يثير جميع القوى الكامنة في التلاميذ بل وفي أعضاء هيئة

¹ ناهد محمد سعيد زغلول ، ص 87 - 98 .

الفصل الثاني..... أستاذ التربية البدنية و الرياضية و العملية التدريسية

التدريس أيضا عقلية كانت أم جسمانية ، ومن أهم مسؤوليات وواجبات مدرس التربية البدنية بصفته عضوا في المدرسة ما يلي :

6-1-1- بالنسبة لزملائه المدرسين :

تعتبر مسؤولية مدرس التربية البدنية مسؤولية جسيمة ورسالته كقائد للنشء لا تعادلها أية رسالة أخرى ؛ لذا يجب أن يتعاون تعاوناً صادقا مع زملائه المدرسين ويوضح لهم مفهوم التربية البدنية ، وبهذا يمكنه أن ينجز عمله ويسهل عليه أداء رسالته ، ومن خلال هذا التعاون يمكن لمدرس التربية البدنية إشراك أكبر عدد ممكن من زملائه المدرسين في تنظيم الأنشطة الرياضية والمشاركة فيها.

6-1-2- مسؤوليته نحو إدارة المدرسة :

- يجب أن يكون مخلصا ومتعاوناً مع إدارة المدرسة تعاوناً صادقا أساسه الرغبة في الصالح العام ، والمساعدة على النظام داخل المدرسة.
- إعداد خطط النشاط الرياضي الداخلي بالمدرس حسب الإمكانيات من ملاعب وأدوات حتى يمكن لإدارة المدرسة أن تعمل على توفيرها في الوقت المناسب .
- نشر التربية البدنية بالمدرسة من خلال الإشراف على النشاط الداخلي وتدريب الفرق المدرسية بالإضافة إلى ربط المدرسة بالمجتمع الخارجي.
- الإشراف على الطابور الصباحي المدرسي ، والاهتمام بالمشاركة في الاحتفالات الوطنية من خلال الحفلات والمهرجانات والعروض الرياضية.
- المشاركة في مجالس الآباء ، وكذلك الاشتراك في الفحص الطبي الذي تقوم به المدرسة.
- الاشتراك في عملية التقويم بالمدرسة ، وتوطيد الصلة بإدارة المدرسة بصفة مستمرة
- التعاون التام مع زملائه بالمدرسة وعدم التدخل في موضوعات لا تعنيه ، وعدم تشجيع الإشاعات وترويجها .

6-1-3- مسؤولية مدرس التربية البدنية بالنسبة لعملية التخطيط بالمدرسة :

وتتلخص في أن يكون مدرس التربية البدنية فاهماً لعملية التخطيط ، وقادراً على التخطيط ، وأن يقوم بإعداد خطة زمنية لبرنامج التربية البدنية ، وأن يحضر لأعداد درس التربية البدنية

6-1-4- مسؤولية مدرس التربية البدنية نحو التلميذ :

- دراسة التلميذ دراسة كاملة متكاملة من ناحية إمكانياته البدنية وحالته الصحية.

الفصل الثاني..... أستاذ التربية البدنية و الرياضية و العملية التدريسية

- أن يبث في تلاميذه روح التعاون والمشاركة الفعالة في مختلف النشاطات الرياضية والترويحية أو من خلال الرحلات والمعسكرات .
- توجيه التلاميذ لاتخاذ السلوك التربوي السليم من خلال استجاباتهم للمواقف التي تحدث أثناء درس التربية البدنية أو خارجه .
- التعامل مع جميع التلاميذ بأسلوب واحد وعدم تمييز البعض على الآخر .
- غرس الروح الرياضية في الفرق الرياضية أثناء المباريات وحثهم على تقبل الهزيمة في المباريات بروح رياضية عالية .
- الاهتمام بالتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة وسد حاجاتهم عن طريق إعداد برامج خاصة بهم .
- بناء علاقة أخوية مع التلاميذ وبحث مشكلاتهم المختلفة والعمل على حلها مع المرشد الطلابي بالمدرسة .
- أن تكون علاقة مدرس التربية البدنية بالتلاميذ على أساس الاحترام والثقة المتبادلة . وأن يوفر لهم عوامل الأمن والسلامة

6-2- واجبات مدرس التربية البدنية بصفته عضواً في المجتمع :

- من أهم واجبات مدرس التربية البدنية تدعيم العلاقة بين المدرسة التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به ، وذلك من خلال :
- التعاون مع المؤسسات الخاصة والقطاعات الحكومية في المجتمع وخاصة التي تخدم التربية البدنية وتخدم مدرسته .
- تنظيم أنشطة رياضية مختلفة بالمدرسة لإشراك أهالي الحي فيها من خلال المسابقات المفتوحة والبطولات التي يشترك فيها أبناء المجتمع المحلي مثل مسابقات الجري للجميع .
- التطوع بالمشاركة في الأندية أو الهيئات الرياضية، والمساهمة معهم في تحقيق أهدافها التربوية .
- المساهمة في خدمة المجتمع بالاشتراك في الأعمال التي يتطلبها المجتمع مثل الدفاع المدني أو التمريض أو التوعية وغيرها .
- التعرف على مراكز الخدمات في المجتمع ، لكي يستفيد منها .
- أن يشعر بمشكلات مجتمعه وأن يبصر المواطنين بها ويشاركهم في معالجتها.
- أن يتقيد بتقاليد المجتمع التي يضعها المجتمع المحلي ، وأن يكون مثالا للمواطن الصالح علما وخلقاً .

6-3- واجبات مدرس التربية البدنية بصفته عضواً في المهنة :

- على مدرس التربية البدنية أن يحترم تقاليد مهنته وأن يتفهم مسؤولياته كعضو فيها ، وأن يكون عضواً فعالاً في أنشطة مهنته من خلال اشتراكه في أنواع النشاط التي من شأنها أن تزيد من كفاءته وتدفع به إلى التقدم المستمر في مهنته . ويشمل هذا النشاط النواحي التالية :

- على مدرس التربية البدنية أن يحاول تكملة إعداده مهنيًا عن طريق الدراسات الممكنة في الميدان إذا لم يكن تلقى إعدادا

الفصل الثاني..... أستاذ التربية البدنية و الرياضية و العملية التدريسية

كاملا من قبل .

- الاطلاع المستمر على احدث ما نشر من بحوث في التربية البدنية وطرق التدريس وأن يطبق معلوماته في تدريسه بقدر الإمكان .

- الاشتراك في المجالات والمطبوعات الدورية التي تخص مهنة التربية البدنية.

- الاشتراك في النقابات أو الجمعيات أو الرابطات التي تعمل على تقديم المهنة.

- محاولة الحصول على درجات علمية أعلى .

- المساهمة في إجراء البحوث العلمية إن أمكن .

- الحرص على زيادة الثقافة العامة لديه وذلك عن طريق الاطلاع المستمر على كل ما هو جديد وحديث .

- أن يتبع تقاليد المهنة الخلقية .

6-4- علاقة مدرس التربية البدنية بالهيئات الأخرى :

وكما أن مدرس التربية البدنية يعد حلقة الاتصال بين التلاميذ وبين هيئة التدريس وبين المدرسة والهيئات الرياضية الخارجية ، لهذا تتوثق العلاقة بين المدرسة وبين البيئة والمجتمع ، وهذه العلاقة تساعد كثيرا مدرس التربية البدنية على تحقيق رسالة المدرسة وتسهل لها للقيام بوظيفتها .

6-5- واجبات مدرس التربية البدنية بالنسبة لأولياء الأمور:

تتطلب العملية التربوية التعاون بين الأسرة والمدرسة في تربية شخصية التلميذ ، ومدرس التربية البدنية له دور كبير في ذلك فهو يستطيع توثيق الصلة بينه وبين أولياء الأمور بالوسائل الآتية :

إرسال تقارير دورية عن حالة التلاميذ لأولياء أمورهم لكي يشعرون بمدى اهتمام مدرس التربية البدنية بشؤون أبناءهم

، والاتصال بهم كلما استدعى الأمر ذلك وتنبههم بحالة أبنائهم ، سواء في حالة عدم ارتداء الزي الرياضي أو إذا كان يعاني من مشكلات صحية

دعوه أولياء الأمور لحضور الحفلات والمعارض والمحاضرات التي تقيمها المدرسة ، فهي فرصة تجمع بين أولياء الأمور والمدرسين لتبادل وجهات النظر وبحث مشاكل السلوك والتحصيل الدراسي .

وكذلك إرشاد الآباء إلى كيفية معاملة أبنائهم وأهمية التعاون مع المدرسة لكي تقوم بدورها في تربية التلاميذ ، وذلك عن

طريق اللقاءات الدورية بين الآباء والمدرسين وإشراكهم مع المدرسين والتلاميذ في رحلات مدرسية ومباريات رياضية وغيرها من الأنشطة .

خلاصة :

من معالجتنا لماهية الضغوط في هذا الفصل نجد أنه قد تم دراستها والبحث فيها من جوانب وزوايا عديدة وفق طرق مختلفة ومناهج متباينة، حيث اهتمت بدراسة الضغوط تخصصات متعددة كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة والطب باعتبارها ظاهرة إنسانية وبيولوجية واجتماعية ومهنية لتنتهي في الأخير رغم اختلافها إلى نتائج تتكامل فيما بينها لتزيل اللبس الذي أحاط بالظاهرة وتكشف عن أبعادها.

تمهيد:

تعتبر الدافعية في المجال الرياضي من أهم الموضوعات إن لم تكن أهمها على الإطلاق، فهي تم جميع العاملين في المجال الرياضي على اختلاف مستوياتهم و مسؤولياتهم ومهامهم، لما لها من تأثير على الممارسة الرياضية ولا يتمثل تأثيرها على مستوى الأداء فحسب بل و على أسباب هذه الممارسة ونتائجها و أسباب الاستمرار فيها. تدور الدافعية حول الأسباب أو المسببات التي تحرك الفرد وتوجيهه ليسلك بشكل معين وفي اتجاه معين ولفترة معينة، فهي القوى الداخلية التي تؤثر على الفرد، ويكون هذا التأثير بدرجات متفاوتة وتبقى أثارها لفترات متفاوتة، ولا يخلو أي سلوك يقوم به الفرد أو نشاط يؤديه أو عمل يستمر فيه إلا من دافع وراءه يحركه ويوجهه دائما. لقد وصل تقدم وتطور أساليب وطرق التدريب المختلفة إلى مستوى عال ساعد على رفع مستوى أداء اللاعبين وعلى تمكنهم من إخراج ما لديهم من إمكانيات بدنية وفسولوجية ومهارية، وانتشرت هذه الطرق والأساليب في مدى واسع وعريض إلى الدرجة التي جعلت فرص الاستفادة منها وتوظيفها يكاد يكون متساوي لدي الجميع . لهذا أصبح موضوع الدافعية في المجال الرياضي محور الاهتمام والتركيز وميدان البحث والدراسة لجميع العاملين في المجال الرياضي.

وموضوع الدافعية في المجال الرياضي واسع ومتشعب وخصصت له كتب مستقلة، تبحث في كيفية الاستفادة منه وتوظيفه لخدمة الرياضة ورفع شأنها وتطويرها.

ويأخذ الدفع أشكال متعددة يختلف تأثيرها باختلاف العمر الزمني للمتعلم، كما أنها يجب أن تتواجد بمستوى معين حتى تعطي أكبر مستوى من الأداء، هذا ما جعل بالباحثين في ميدان التربية وعلم النفس يعتبرون موضوع الدافعية أحد العوامل المسؤولة عن اختلاف التلاميذ والطلاب من حيث مستويات النشاط التي يظهرونها حيال المواد الدراسية والنشاطات المدرسية، حيث نتناول في هذا الفصل مفهوم الدافعية وأهميتها التربوية ونظرياتها وعلاقتها بالتربية البدنية و الرياضية والتحصيل المدرسي والتفوق الدراسي.

1- مفهوم الدافعية:

1-1- الدافعية في اللغة:

جاء في المعجم الوسيط من معاني مادة (دفع) ما يلي:

دفع إلى فلان دفعا: انتهى إليه ويقال طريق يدفع ألي مكان كذا أي ينتهي إليه، ودفع شيء أي نحاه وأزاله بقوة، وفي التنزيل العزيز (ولولا دفاع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض).⁽¹⁾

ويقال دفع عنه الأذى والشر، و (دفع إليه الشيء) رده ويقال دفع القول: رده بالحجة (دافع) عنه مدافعة ودفاعا: حامى عنه وانتصر له، ومنه الدفاع في القضاء، ودفع عنه الأذى: أبعدته ونحاه..⁽²⁾

(دافع) عن صاحب السوء: حماه حماه منه، ودافعة في حاجته: ما طله فيها ولم يقضها.⁽³⁾

كما جاء في لسان العرب حول كلمة (دفع) المعاني التالية:

الدفع: الإزالة بالقوة، والدفعة: انتهاء جماعة القول ألي موضع بمرّة، الدفعة بالفتح ، المرة الواحدة ، والدفاع بالضم والتشديد: السبيل العظيم والموج، والواقع: أسافل الميت، حيث تودع في الأودية، والمدافعة: المزاومة، ودفع إلى مكان: انتهى إليه .⁽⁴⁾

ويقول أبو البقاء الكوفي في الكلبيات: " الدافع " هو صرف الشيء قيل الورد، كما أن رفع صرف الشيء يعد وروده، وإذا عدي " ب " فمعناه الإنالة. نحو قوله تعالى: (فادفعوا إليهم أموالهم) النساء: الآية 6، أما إذا عدي ب " عن " فمعناه

الحماية، قال تعالى، إن الله يدافع عن الذين آمنوا (الحج: الآية 2).⁽⁵⁾

من خلال هذا السرد اللغوي نلاحظ أن مادة "دفع" أخذت أشكال و ألوان متنوعة في هذا الميزان اللغوي. إذ أفادت معاني كثيرة تدور أغلبها حول مدافعة ما يعود بالضرر على الفرد في نفسه أو شخصيته، كما تستعمل في الدلالة على ما يحقق مصلحة الفرد.

1-2- الدافعية في الاصطلاح:

يحاول البعض من الباحثين مثل - أتكينسون- التمييز بين مفهوم الدافع: motive ومفهوم الدافعية motivation على أساس أن " الدافع " هو عبارة : عن استعداد الفرد لبذل الجهد أو السعي في سبيل تحقيق أو إشباع هدف معين . أما

¹ - سورة البقرة الآية 251.

² - المعجم الوسيط . دار إحياء التراث العربي ، ط2 ، ج1 ، بيروت ، (ب ت)، ص: 283.

³ - المعتمد: قاموس عربي - عربي ، دار صادر ، ط2 ، طبعة جديدة ، 2000 بيروت ، ص: 181.

⁴ - جمال الدين بن منظور ، لسان اللسان - تهذيب لسان العرب، دار الكتب العلمية ، ط1 ، 1993 ، بيروت ، ص: 410.

⁵ - أبو البقاء الكفوي- الكلبيات - معجم في المصطلحات و الفروق اللغوية- توضيح وعناية ، عدنان درويش، محمد المصري، مؤسسة الرسالة ، ط2، 1993، بيروت ، ص: 450.

الفصل الثالث..... دافعية الإنجاز

في حالة دخول هذا الاستعداد أو الميل إلى حيز التحقيق الفعلي أو الصريح فذاك يعني الدافعية " باعتبارها عملية نشيطة (1).

وعلى الرغم من محاولة البعض التمييز بين المفهومين، فإنه لا توجد حتى الآن ما يبرر مسألة الفصل بينهما، ويستخدم مفهوم الدافع كمرادف لمفهوم الدافعية، حيث يعبر كلاهما عن ملامح الأساسية للسلوك المدفوع ، وإن كانت الدافعية هي المفهوم الأكثر عمومية .(2)

وفي ضوء ذلك فإنه عند استخدامنا لأي المفهومين "الدافع" أو "الدافعية" فإننا نقصد شيئاً واحداً.

وبداية نشير إلى أن كلمة "دافعية" "motivation" لها جذورها في الكلمة اللاتينية "movere" والتي تعني يدفع أو يحرك "to move" في علم النفس، حيث تشمل دراسة الدافعية على محاولة تحديد الأسباب أو العوامل المحددة للفعل أو السلوك.(3)

واتساقاً مع ذلك فإنه يمكن من خلال نماذج الدافعية فهم و تفسير السلوك الموجه نحو الهدف بوجه عام ، وكذلك ألقاء الضوء على الفروق الفردية في اختيار الأنشطة، وفي مقدار الجهد المبذول بهذه الأنشطة ، ومدى مثابرة الفرد أو استمراريته على العمل فيها رغم ما يواجهه من عقبات .

وسوف نعرض فيما يلي لبعض التعريفات التي قدمها الباحثون لمفهوم الدافع أو الدافعية وذلك على النحو التالي:

عرف يونج (P.T.YOUNG) الدافعية من خلال المحددات الداخلية بأنها عبارة عن حالة استثارة وتوتر داخلي تثير السلوك وتدفعه إلى تحقيق هدف معين(4)

ويرى ماسلو: الدافعية بأنها خاصية ثابتة مستمرة، مركبة وعمامة تمارس تأثير في كل أحوال الكائن الحي

وعرف ماكيلاند: الدافع بأنه إعادة التكامل وتحدد النشاط الناتج عن التعبير في الموقف الوجداني.(5)

كما يعرف الدكتور مصطفى زيدان: الدوافع بأنها هي الطاقات التي ترسم للكائن الحي أهدافه وغاياته لتحقيق التوازن الداخلية والخارجية وتهيؤ له أحسن تكييف ممكن من البيئة الخارجية.(6)

أما الدكتور نبيل الشمالوطى فقد عرف الدافع: بأنه حالة داخلية جسمية أو نفسية أو فطرية أو مكتسبة، تثير السلوك وتحدد نوعيته واتجاهه و تثير له نحو تحقيق أهداف معلنة من شأنها إرضاء جانب معين من جوانب الحياة

1- عبد اللطيف محمد خليفة: الدافعية الإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، القاهرة، ص:67.

2- عبد الحلیم محمود السيد، معتر عبد الله وآخرون: علم النفس العام، مكتبة غريب، 1990، القاهرة ص:419.

3- weinberger .mccllland .cognitive versus tradition al motivation al modeis in : e.t Higgins and R .M SONTION (eds) .hand book of motivation and cognition (vol.2) new York :the Guildford press .1990 .p562.

4- عبد اللطيف محمد خليفة: الدافعية للإنجاز، مرجع سابق، ص:69.

5- عبد اللطيف محمد خليفة: الدافعية للإنجاز، دار غريب، القاهرة، 2000، ص:69

6- محمد مصطفى زيدان ونبيل الشمالوطى: علم النفس التربوي، ط1، دارالشرق جدة، ص:94

الفصل الثالث..... دافعية الإنجاز

الإنسانية، كما أنه حالة داخلية أو استعداد فطري أو مكتسب، شعوري أو لاشعوري ، عفوي أو اجتماعي، نفسي يثير السلوك الحركي ويسهم في توجيهه إلى غاياته لتحقيق التوازن الداخلي و تهيئ له أحسن تكيف ممكن مع البيئة الخارجية.(1)

ولقد بين محي الدين حسين تعدد تعريفات الدافعية واختلافها عن بعضها البعض وهذا راجع إلى عدة عوامل أهمها: تركيز المنضرين، فهناك من يركز علي بعض مظاهر عملية الاستثارة مثل التوتر العضلي أو معدل النبض أو التنفس و هناك من يركز على كيفية تعامل الفرد مع الأهداف كما يرجع تعدد تعريفات ومفاهيم الدافعية إلى اختلاف أسلوب التعامل فهناك من يركز على محددات مفاهيم، وهناك من يركز على النتائج المترتبة .(2)

ويمكن تعريف الدافع بأنه: استعداد داخلي يثر السلوك ذهنيا كان أم حركيا ويساهم توجيهه إلى غايات معينة.(3) كما يعرف الدافع بأنه: حالة فسيولوجية بسلوكية داخل الفرد تجعله يقوم بأنواع معينة من السلوك في اتجاه معين وذلك بهدف خفض حالة التوتر لدى الكائن الحي تخلصه من حالة عدم التوازن.

ويعرفه مرزوق عبد المجيد بأنه: الرغبة المستمرة للسعي إلى النجاح وإنجاز الأعمال الصعبة والتغلب على العقبات بكفاءة، وبأقل قدر ممكن من الوقت والجهد وبأفضل مستوى من الأداء.

ومن ناحية أخرى يعرف فتحي الزيات بأنه: دافع مركب يوجه سلوك الفرد كي يكون ناجحا في الأنشطة التي تعد معايير للامتياز والتي تكون معايير النجاح والفشل فيها واضحة أو محددة.(4)

ويلاحظ أن دافع الإنجاز له أصول فسيولوجية واضحة لدى الإنسان فان أنصب الفرد لإشباع إمكاناته وقدراته، فان دافع الإنجاز قد يصنف على أنه دافع للنمو ولكن إذا كان الاهتمام مركزا على المنافسة بين الأفراد فيمكن اعتبار دافع الإنجاز في هذه الحال دافعا اجتماعيا.(5)

ولا شك أن تدعيم مثل هذا السلوك ايجابيا يؤدي إلى تعلم الدافع وتقويته لدى الفرد وبالعكس إذا لقيت تلك الدافعية إحباطا وعدم تشجيع بالعقاب فان الدافع هنا لا يتكون أو يكون ضعيفا غير ظاهر ومعنى آخر فان نمو ذلك الدافع إنما يكون بسبب الاستحسان الاجتماعي للنجاح أو العقاب للفشل.

1- أحمد زكي محمد، وعثمان لبيب فراح: علم النفس التعليمي، ط1، مكتبة النهضة المعرفية، القاهرة، 1997.ص:94

2- محي الدين أحمد حسين : دراسات في الدافعية و الدوافع ، دار المعارف، القاهرة، 1988،ص:6

3- سيد محمد خير الله وممدوح منعم الكتاني: سيكولوجية التعلم ،دار النهضة ،بيروت ،ص:17

4- مجدي أحمد عبد الله: علم النفس التربوي، ص: 113.

5- لندال دايفد وف: مدخل إلى علم النفس.ص:464،465.

الفصل الثالث..... دافعية الإنجاز

والدافع مفهوم أو تكوين فرضي يستدل عليه من سلوك الكائن الحي في المواقف المختلفة ومن الأمثلة و الشواهد على هذه الأنماط السلوكية ما يأتي:(1)

-الاستجابات المتباينة للموقف المتشابهة.

استجابة شخص ما وهو جوعان بالنسبة للطعام تختلف عن استجابته له وهو شعبان اختلاف فردين متفقين في الاستعدادات العقلية و الصحية والمزاجية مثال توائم المتماثلة في الأداء في المواقف التعليمية.

مبل التلميذ إلى نوع من أنواع النشاط و إقباله عليه وإنتاجه فيه و استمرار نشاطه دون كلل أو ملل ، بينما ينصرف عن نوع آخر انصرافا يؤثر على تحصيله بدرجة كبيرة .

زيادة كفاءة التعلم في موقف من المواقف التعليمية في الأوقات وقلة هذه الكفاءات في موافق متشابهة في وقت آخر، ومثال ذلك سلوك طالب أظهر كفاءة في الاشتراك في النشاط الرياضي الذي تقيمه الكلية حتى صار من المشهورين بين زملائه ولكنه في السنة الثانية كاد أن يختفي في الميدان الرياضي ، وبالحث تبين أن قدراته لم تتغير ولكن دوافعه للحمل هي التي طرأ عليه التغير .

كما يمكن أن نستنتج وجود الدافع عند التلميذ من المكافآت التي تأثر فيه.(2)

2- أهمية الدوافع:

يتفق الكثير من العلماء النفس على أن الدوافع هي نقطة البدء في عملية التعلم، وإشباعها في نقطة النهاية، فلا يمكن تصور سلوك بدون هدف محدد له، فعملية التعلم ترتبط بالدافع كنقطة بداية وبالهدف كنقطة نهاية يتحقق فيها الإشباع أو الإرضاء و حياة الإنسان اليومية تمثل سلسلة من محاولات السعي المتكررة من أجل الحفاظ على مستوى مقبول من التوافق بين نفسه والمحيط الذي يعيش فيه فورا كل سلوك بشري دافع يثيره، وهدف يسعى إلى تحقيقه وكلما نجح الفرد في إشباع دوافعه كلما استطاع تحقيق مستوى أفضل له.(3)

ولقد اهتم علماء النفس خاصة الباحثين في الميدان علم النفس الرياضي بدراسة موضوع الدوافع الذي يعتبر باب من أبواب المعرفة العلمية لطبيعة السلوك الإنسان والوصول إلى تعديله وتوجيهه أو على الأقل للتنبؤ به في ظروف ومواقف معينة لان هناك من يعرف الدافع على أنها :الطاقات الكامنة في الكائن الحي التي تدفعه لسلوك معين في العالم الخارجي وهذه الطاقات هي التي ترسم للكائن الحي أهدافه وغاياته لتحقيق أحسن تكيف ممكن مع البيئة الخارجية.(4)

1- سيد محمد خير الله ، محمود عبد المنعم الكاتبي : سيكولوجية التعلم بين النظرية و التطبيق، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان ،ص:173.

2- سيد محمد خير الله: المرجع السابق ، ص:174.

3- خير الله عصام: ميادين علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1984،ص:30.

4- محمد مصطفى زيدان: علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، ص:58.

الفصل الثالث..... دافعية الإنجاز

إن أفضل المواقف التدريسية للأنشطة الرياضية هي تلك التي تعمل على تكوين دوافع عند الممارسين للأنشطة الرياضية فهذه الدوافع تعمل على إثارة التلاميذ لعملية الإقبال على الممارسة وتنتج تدريبا وتعمل أفضل، ويعتبر دافع النشاط البدني الرياضي من أهم الدوافع التي تعمل على إثارة الفرد للممارسة الرياضية فهذا سلوك صادر من الفرد ككل فعند مزاوله النشاط الرياضي فإنه يتعامل مع بيئته حركية وعقلية أو انفعالية، كما أن وجود الدافع عند التلميذ شيء في ممارسو التربية البدنية والرياضية.

ومما سبق لا يمكن أن تتم الممارسة بدون هذا الدافع فلا تعلم بدون دافع ولا تعلم بدون هدف وتطبيقا لهذا الأساس يجب على المربي الرياضي أن يعمل على استثارة دوافع التلاميذ ويهتم بإتاحة الفرصة أمام التلاميذ لكي يشتركوا اشتراكا فعليا في اختيار الألعاب الرياضية ومشكلات التي تمس نواحي هامة في حياتهم، وكذلك توزيع المسؤوليات وتقسيم العمل حتى يشعر كل منهم بوجود دافع حقيقي يدفعه إلى العمل ويوفر لهم في الدروس خبرات تثير دوافعهم الحلية وتشبع حاجاتهم وميولهم ورغبتهم ، ويدفعهم نحو تحقيق الأغراض الموجودة.

3- وظيفة الدافعية:

3-1- وظيفة الدافعية في المواقف التعليمية العام:

للدافع في الموقف التعليمي العام وظيفة ذات ثلاث أبعاد:

البعد الأول: إن الدوافع عوامل منشطة، فهي تنشط الكائن في الموقف التعليمي وتحرر السلوك، وتنقل الكائن الحي من حالة السكون إلى الحركة.

البعد الثاني: أن الدوافع عوامل منضمة و موجهة فهي توجه السلوك نحو غرض معين تحقق له رغبات معينة

البعد الثالث: إن الدوافع مدعمة ومعززة، وهذا البعد له صلة وطيدة بالبعد الثاني لان توجيه السلوك لتحقيق أهداف

وأغراض معينة وفي نفس الوقت تدعيم للسلوك الذي أدى إلى هذه الإشاعات⁽¹⁾

3-2- الوظيفة الدافعية في الموقف التعليمي الرياضي:

تتضمن وظيفة الدافعية الإجابة عن التساؤلات الثلاثة التالية:

- ماذا تقدر أن تفعل؟- اختر نوع الرياضة
- ما مقدار تكرار العمل؟- كمية الوقت والجهد إثناء التدريب.
- كيف وجد العمل؟- المستوى الأمثل للدافعية في المنافسة.

¹ - المرجع نفسه، ص:175.

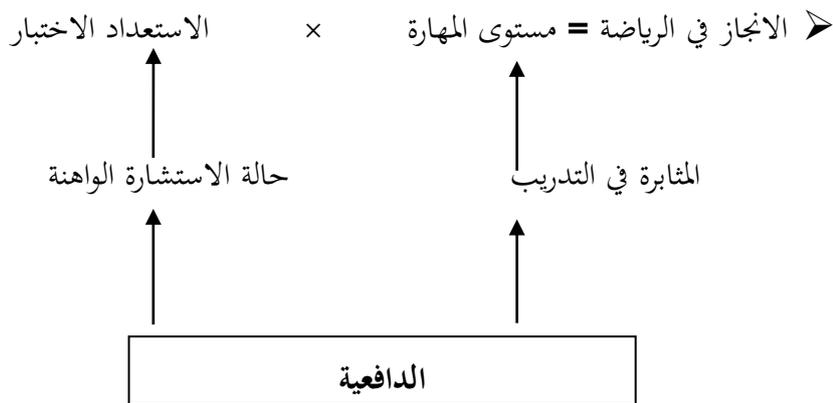
الفصل الثالث..... دافعية الإنجاز

يقول أسامة كامل راتب: في ما ينطبق بالسؤالين الأول والثاني فإنهما يتضمنان اختيار اللاعب لنوع النشاط الرياضي وفترة ومقدار الممارسة، وليس ثمة شكل في أن الدافعية عندها تكون مرتفعة نحو رياضة معينة فإن ذلك عكس مدى الاهتمام بهذه الرياضة والاستمرار في الممارسة أي المثابرة في التدريب.

إضافة إلى العمل الجاد، بما يتضمن تعلم واكتساب وصقل المهارات الحركية في هذه الرياضة، أما بخصوص إجابة السؤال الثالث فإن وظيفة الدافعية في مضمون هذا السؤال تتضح في مستوى أداء اللاعب باعتبار أن مستوى الأمتل لدافعية يتطلب مستوى ملائم من حالة التنشيطية الاستشارة حيث أن كل لاعب مستوى ملائم من الاستشارة حتى يتحقق أفضل أداء في موقف المنافسة. (1)

وهذا تظهر الوثيقة الدافعية عندما تدرك أن الإنجاز في الرياضة يتطلب توفر ثلاث عناصر أساسية :

- استعداد مناسب لهذه الرياضة.
- التدبير الجاد لتطوير الاستعداد .
- كفاءة أداء الرياضة عند التقييم. (2)
- الاستعداد التدبير الجاد + قدرة الأداء في موقف الاعتبار = الأداء.
- المنعي الآخر فإن الأداء لأي مهارة في أي وقت هو ناتج لتطوير الاستعداد والقدرة على
- الأداء الجيد في الموقف الاختيار أو المنافسة كما في الشكل التالي :



الشكل رقم 2: وظيفة الدافعية والإنجاز الرياضي

¹ - أسامة كامل راتب: علم النفس الرياضية مفاهيم، تطبيقات، دار الفكر الغربي، القاهرة، 2000، ص: 73

² - أسامة كامل راتب: نفس المرجع، ص: 74.

الفصل الثالث..... دافعية الإنجاز

وتجدر الإشارة إلى إن الدافعية لا تعتبر العامل الوحيد الذي يؤثر في الأداء الرياضي نتاج العديد من المتغيرات المرتبطة بشخصية اللاعب فضلا عن التأثيرات المرتبطة بالموقف نفسه ونوع متطلبات الأداء ذاته.

4- تصنيف الدوافع:

هناك العديد من التصنيفات التي قدمها الباحثون عند تقسيمهم لأنواع الدوافع المختلفة ومن هذه التقسيمات ما يلي:

4-1- التصنيف الذي يميز بين الدوافع الوسيلية والدوافع الاستهلاكية:

الدافع الوسيلي هو الذي يؤدي إشباعه إلى الوصول إلى الدافع آخر أما الدافع الاستهلاكي فوظيفته هي الإشباع الفعلي لدافع ذاته.⁽¹⁾

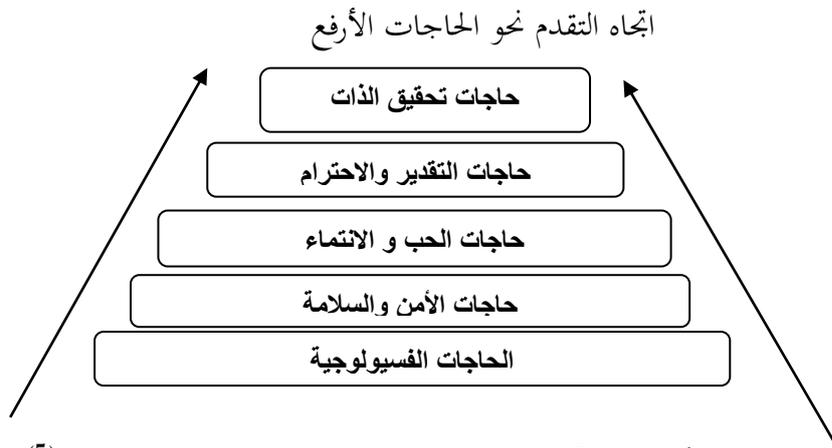
4-2- تصنيف الدوافع طبقا لمصدرها إلى ثلاثة فئات:

الفئة الأولى: دافع الجسم وترتبط بتكوين البيولوجي للفرد وتساهم في تنظيم الوظائف الفسيولوجية وتعف هذا النوع من التنظيم بتوازن الذاتي ومن بين هذه الدوافع الجوع العطش والجنس.⁽²⁾

الفئة الثانية: دوافع الإدراك الذاتي من خلال مختلف العمليات العقلية وهي التي تؤدي إلى مستوى تقدير الذات وتعمل على الحفاظ على صورة مفهوم الذات ومنها دافع الإنجاز.⁽³⁾

الفئة الثالثة: الدوافع الاجتماعية التي تختص بالعلاقة بين أشخاص، ومنها دافع السيطرة.⁽⁴⁾

4-3- تصنيف الدوافع طبقا لنظرية ماسلو في الدافعية الإنسانية



الشكل رقم 3: التدرج الهرمي للحاجات طبقا لنظرية ماسلو.⁽⁵⁾

4-4- الدوافع بيولوجية المنشأ:

¹ - عبد اللطيف محمد الخليفة: دافعية الإنجاز، مرجع سابق ص: 84.

² - HILGAATDE-RATHINSON .R.L AL THINSEN RC : INTRODUCTION TOPSYHLOGG

³ -ED NEWYORK : harceounrtbracegov ,Anouilh Inc. 1997 P85.

⁴ - HILGARD E.R ATHINSON R.C INTRDUCTION TO PSYCOLOGY. IBID P: 85.

⁵ -maslo ah motivation and personnalité . édition harper rew pub new York 1954 p:87.

الفصل الثالث..... دافعية الإنجاز

الدوافع الأولية وهذا النمط من الدوافع يعبر عن حاجات فسيولوجية أولية وتشمل الحاجات إلى الطعام و الشراب وحفظ النوع ، ويترتب على إشباعها استعداد التوازن البيولوجي للكائن الحي ، ويسير هذه الحاجات دافع الجوع ودافع العطش ودافع الجنس على الترتيب .

وتصنف هذه الدوافع بعدة خصائص أهمها تنصف بالشدة والحدة وطلب إشباعها وتحتزل ويزول أثرها بمجرد إشباعها وهي فطرية ولا تختلف باختلاف النوع أو الإطار الثقافي وهذه الدوافع يصعب الاعتماد عليها في التعلم الإنساني:

- حاجات تحقيق الذات.
- حاجات التقدير والاحترام
- حاجات الحب و الانتماء
- حاجات الأمن والسلامة

الحاجات الفسيولوجية

4-5- دوافع سيكولوجية المنشأ:

وتتمثل في دوافع النمو الإنساني و تكامل الشخصية الإنسانية، وتتم تعلمها واكتسابها من إطار الثقافي الخاص بها. ولذلك فإن أساليب التعبير عنها وإشباعها تختلف باختلاف الإطار الثقافي والنسق القيمي للفرد ومستوى تعليمه ونسبة ذكائه وثقافته.

كما أن تقسيم الدوافع السيكولوجية المنشأ إلى فئتين:

4-6- الدوافع الداخلية الفردية:

وتتمثل أهم الأسس الدافعة للنشاط الذاتي التلقائي للفرد وتحفز إنجازاته، فالفرد هو الذي يهوى القراءة من أجل المتعة شخصية ذاتية تقوم على دافع للمعرفة و الفهم يكون مدفوعا بدافع داخلي أكثر ثباتا وقوة لأنه يحقق لنفسه إشباعا ذاتيا. ومن ثم فإن تأثير الدوافع الداخلية الفردية على مستوى الأداء والإنجاز الفردي يفوق تأثير الدوافع الخارجية الاجتماعية.

4-7- الدوافع الخارجية الاجتماعية:

هي دوافع مركبة تعبر عن نفيها في مختلف المواقف الإنسانية وهي خارجية لكونها تخضع لبواعث وحوافز تنشأ خارج الفرد كما أنها اجتماعية لأنها متعلمة ومكتسبة من المجتمع.⁽¹⁾

5- الدافعية وأهميتها التربوية:

¹ -مصطفى حسين باقي، أمينة إبراهيم شبلي: الدافعية، ط1، القاهرة، 1998، ص: 12، 13.

الفصل الثالث..... دافعية الإنجاز

يستخدم مفهوم الدافعية إلى الإشارة إلى ما يخص الفرد على القيام بنشاط سلوكي ما، وتوجيه هذا النشاط نحو وجهة معينة. ويفترض معظم الناس أن السلوك وظيفي أي أن الفرد يمارس سلوكا معنسا بسبب ما يتلوى هذا السلوك من نتائج أو عواقب تشبع بعض حاجاته أو رغباته، وربما كانت هذه الحقيقة هي المسلمة التي تكمن وراء مفهوم الدافعية، حيث يشير هذا المفهوم إلى حالات شعورية داخلية وإلى عمليات تحض على السلوك وتوجهه وتبقى عليه، وعلى الرغم من استحالة ملاحظة الدافعية على نحو مباشر، إلى أنها تشكل مفهوما أساسيا من مفاهيم علم النفس التربوي. (1)

كما أن الدوافع تعتبر من أهم المشاكل التي تواجه المعلمين، وليس أدل على ذلك من أن مشكلة النظام في الصف التي يواجهها كثير من المعلمين، ليست ببساطة إلى فشلا في توجيه دوافع التلاميذ وكسل بعض التلاميذ وعدم إقبالهم على التحصيل، والتماسهم المعاذير لذلك مشكلة آخري من مشكلات الدافعية.

وليس من شك في أن مثل هذه المشكلات تكثر، وتتفاقم إذا لم يفهم المعلم سبب صعوبات التي يواجهها التلاميذ فقد يكون لدى تلميذ معين صورة لذاته تجعله يرفض كل ما يتعلق بالمدرسة أو قد يكره بعض التلاميذ المدرسة إما في نقص في مهاراته التعليمية أو لقصور معرفته بدنا مكيات السلوك الإنمائي، كما يحدث في المواقف الحياتية خارج المدرسة بعامه وداخل المدرسة بصفة خاصة. (2)

وتظهر أهمية الدافعية من الوجه التربوية من حيث كونه هدف تربويا في ذاته، فاستثارة دافعية الطلاب وتوجيهها وتوليد الاهتمامات معينة لديهم تجعلهم يقبلون على ممارسة النشاطات معرفية وعاطفية وحركية خارج نطاق العمل المدرسي وفي حياتهم المستقبلية، هي من الأهداف التربوية الهامة التي ينشدها إي نظام تربوي كما تتبدى أهمية الدافعية من الوجهة التعليمية من حيث كونها وسيلة يمكن أستخدامها في سبيل إنجاز أهداف تعليمية معينة على نحو فعال، وذلك منة خلال اعتبارها أحد العوامل المحددة لقدرة الطالب على التحصيل والإنجاز. (3)

لأن الدافعية على علاقة بميول الطالب فتوجهه إلى الانتباه إلى بعض النشاطات دون آخري، كما أنها على علاقة مباشرة بحاجاته فتجعل من بعض المثبرات معززات تؤثر في سلوكه وتثته على المثابرة والعمل بشكل نشط وفعال.

6 - الأسس التي تقوم عليها الدوافع (4)

6-1- مبدأ الطاقة والنشاط:

²-عبد المجيد نشواني: علم النفس التربوي، مؤسسة الرسالة للطباعة و النشر و التوزيع، ط9، 1998، بيروت لبنان ص: 206
³-سيد محمد خير الله، ممدوح عبد المنعم الكيناني: سيكولوجية التعلم بين النظرية و التطبيق، دار النهضة العربية، 1996، بيروت، ص: 171، 172.

³-عبد المجيد نشواني: مرجع سابق، ص: 206

⁴- سعد جلال: المرجع في علم النفس، دار المعارف، 1963 م، القاهرة، ص: 227-243.

الفصل الثالث..... دافعية الإنجاز

تؤدي الدافعية إلى القيام بحركات جسمانية وذلك بمد عضلات الجسم بالطاقة، وتفريغ شحنة هذا النشاط بالاستشارة الجسمانية من البيئة الخارجية أو من داخل الكائن الحي فتقلص عضلات المعدة أثناء الجوع استشارة داخلية، وتغير كمية الدم في حالة التعب استشارة داخلية أيضا، كما قد يكون المثير موقفا من المواقف الاجتماعية الممتدة .

6-2- مبدأ الغرضية:

تؤدي الدوافع إلى توجيه السلوك نحو غرض أو هدف، فالكائن الحي يسعى دائما للحصول على الطعام والماء والشريك الجنسي والمال والمركز والشهرة وما إلى ذلك.

6-3- مبدأ التوازن:

ويقصد به أن الكائن الحي لديه الاستعداد لأن يحتفظ بحالة عضوية ثابتة متوازنة، فإذا تغير هذا الاتزان حاول الجسم استعادته، فحرارة الإنسان العادية ثابتة في الجسم السليم عند درجة 37° ، ويحتفظ الجسم بدرجة حرارة حول هذا المعدل مهما اختلفت درجة حرارة الجو من أعلا درجات الحرارة إلى أدنى درجات البرودة ، وعملية حفظ التوازن الفسيولوجية هذا تتم آليا وينظمها جسم الإنسان.

6-4- مبدأ الحتمية الدينامكية:

ومعنى هذا أن كل سلوك له أسباب، وهذه الأسباب توجد في الدوافع و من هذه الدوافع ما هو فسيولوجية في أصله كالحاجة إلى الطعام والحاجة إلى الماء، ومنها ما هو مكتسب متعلم ، والدوافع المكتسبة وإن كانت أصلا تقوم على دوافع فسيولوجية إلى أنها استقلت عنها وأصبحت لها قوتها الدافعة الخاصة بها ، كما أن من الدوافع ما هو شعوري وما هو لا شعوري.

7- نظريات الدافعية. MOTIVATION THEORY:

تثير مسألة طبيعة الدافعية ونظرياتها جدلا كبيرا بين علماء النفس والتربية ، ويوجهون في هذا الصدد ما يواجهونه من صعوبات في تحديد بعض المفاهيم السيكلوجية الأخرى كالدكاء و الابتكار أو الشخصية... الخ وقد قام هؤلاء العلماء بعدد من النظريات تختلف باختلاف نظراتهم للإنسان وللسلوك الإنساني وكذلك باختلاف المدارس السيكلوجية التي ينتمون إليها.

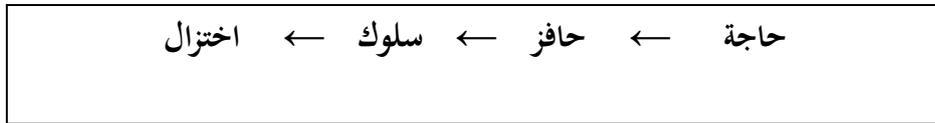
غير أن أي من هذه النظريات، رغم إدعاء أصحابها، غير قادرة على إعطاء صورة كاملة عن مفهوم الدافعية.

إن حقيقة كهذه بطبيعة الحال عدم جدوى أو فائدة نظريات الدافعية المتوافرة حاليا وبخاصة في المجال التربوي، بل على العكس فهي تساعد العلم على فه أعمق لسلوك الإنساني، وتمكنهم من تصور واضح عنه، نظرا لدور الهام الذي بدأت الدافعية تلعبه خلال العقود القليلة الماضية في نظرات التعلم ونظريات الشخصية .

ولما كانت نظريات الدافعية عديدة ومسهبة في شرح السلوك الإنساني وتفسيره، فسنتصر فيما يلي على تناول أهم الجوانب والمفاهيم التي تنطوي عليها النظريات الشهيرة التي وضعها العلماء، وهذا بالرغم من أنه لا يوجد بينها حتى الآن نظرية يمكن أن تقدم لنا تفسيراً شافياً وافياً لمفهوم الدافعية وطبيعتها، فإن القيمة والهدف الأسمى بنسبة للمعلم هي أنها تقدم له الخلفية العلمية والنظرية التي تمكنه من الموازنة والترجيح والتقييم لكل ما يتسل بهذا الموضوع الهام الذي يعتبر أساس التعلم، ويمكن تحدد تلك النظريات على النحو التالي:

7-1- النظرية الارتباطية: ASSOCIATION THEORY:

تعني هذه النظرية بتفسير الدافعية في ضوء نظريات التعلم ذات المنحى السلوكي، أو ما يطلق عليها عادة بنظريات المثير – الاستجابة {R-S}. وقد كان ثروندايك من أوائل العلماء الذين تناولوا مسألة التعلم تجريبياً، حيث تبدأ هذه النظرية من المسلم الرئيس م ← س أي لاستجابة دون مثير، وبأن التعلم يحدث نتيجة لحدوث ارتباط بين مثير ما واستجابة معينة، بحيث إذا ظهر هذا المثير مرة أخرى فإن الاستجابة التي ارتبطت به سوف تظهر هي الأخرى. وترى هذه النظرية أن الوحدات التي تتكون كل منهما من ارتباط بين مثير واستجابة هي بمثابة العناصر الأساسية أولية للسلوك، وبعبارة أخرى ترى هذه النظريات أن سلوك المتعلم يتكون من مجموعات أو تنظيمات من وحدات صغيرة وكل وحدة تتكون من مثير يرتبط باستجابة، وترتبط هذه الوحدات ببعض لتكون تنظيمًا معينًا هو العادة⁽¹⁾. ويعتبر "ثروندايك" أول من قام مبدأ المحاولة والخطأ كأساس للتعلم، بينما أخذ "هل" {HULL-1952} بقانون الأثر، وحدد على النحو أكثر دقة مما فعل "ثروندايك"، حيث يستخدم مصطلح تخفيض أو اختزال الحاجة NEED للدلالة على حالة الإشباع، ومصطلح الحافز DRIVE للدلالة على بعض المتغيرات المتداخلة الواقعة بين الحاجة والسلوك والحافز حسب النموذج التالي:



شكل رقم 04: يوضح علاقة السلوك بالحاجة والحافز. (2)

حاجة حافز سلوك اختزال:

حيث تعتبر الحاجة طبقاً لهذا النموذج متغيراً مستقلاً، يلعب دوراً في تحديد الحافز كمتغير متدخل، ويلعب هذا بدوره مؤثراً في تحديد السلوك، فتصدر عن المتعلم استجابات معينة تؤدي إلى اختراع الحاجة، الأمر الذي يعزز السلوك وينتج

¹ - سيد محمد خير الله، ممدوح عبد المنعم الكبباني: سيكولوجية التعليم، مرجع سابق، ص: 254 .

² - عبد المجيد نشواني: علم النفس التربوي، مرجع السابق، ص: 206 .

التعلم، أي أن العلاقات التفاعلية بين الحاجات والحوافز هي التي تحدد الاستجابات الصادرة في وضع معين وتؤدي إلى تعلمها.

7-2- النظرية المعرفية: cognitive theory:

ترى النظرية المعرفية على أن هناك تفسيرات معرفية تسلم افتراض مفاده أن الكائن البشري مخلوق عاقل يتمتع بإرادة حرة تمكنه من اتخاذ قرارات واعية على النحو الذي يرغب فيه، لذلك تؤكد هذه التفسيرات على مفاهيم أكثر ارتباطاً بمتوسطات مركزية كالمقصود والنية والتوقع، لأن النشاط العقلي للفرد يزوده بدافعية ذاتية INTRINSIC MOTIVATION متأصلة فيه، وتشير إلى النشاط السلوكي كغاية في ذاته وليس كوسيلة.⁽¹⁾

ظاهرة حب الاستطلاع مثلا، هي نوع من الدافعية الذاتية يمكن تصورها على شكل قصد يرمي إلى تأمين معلومات حول موضوع أو حادث أو فكرة عبر سلوك استكشافي، وبهذا المعنى يمكن اعتبار حب الاستطلاع دافعا إنسانيا ذاتيا وأساسيا.

وقد أشار بعض الباحثين " Maw and Maw، 1965 " إلى ضرورة هذا الدافع وأثره في العلم و الابتكار والصحة النفسية.

وقد صاغ أتكينسون {1965. Atkinson} نظرية في الدافعية ترتبط بدافعية التحصيل على نحو وثيق، مشيرا إلى النزعة لإنجاز النجاح هي استعداد دافعي مكتسب، وتشكيل من حيث ارتباطها بأي نشاط سلوكي وظيفة لثلاثة متغيرات تحدد قدرة الطالب على التحصيل هي.⁽²⁾

أ. الدافع لإنجاز النجاح:

يشير هذا الدافع إلى إقدام الفرد على أداء مهمة ما بنشاط وحماس كثيرين، رغبة منه في اكتساب خبرة النجاح الممكن، غير أن لهذا الدافع نتيجة طبيعية تتجلى في دافع آخر، هو تجنب دافع الفشل. ويكمن دافع إنجاز النجاح وراء تباين الطلاب في مستوياتهم التحصيلية حيث يرتفع مستوى الطلاب التحصيلي { أو دافعتهم التحصيلية } بارتفاع هذا الدافع والعكس صحيح.

¹- المرجع السابق، ص: 21.

²- عبد الحميد نشواني، مرجع سابق، ص: 212 .

ب. احتمالية النجاح:

إن احتمالية نجاح أية مهمة تتوقف على عملية تقويم ذاتي يقوم بها الفرد المنوط به أداء هذه المهمة، فالطالب الذي يرى في النجاح المدرسي قيمة كبيرة، تكون احتمالية نجاحه كبيرة أيضا، لأن قيمة النجاح كما يتصوره تعزز دافعية التحصيل لديه، غير أن بعد الهدف أو صعوبته أو انخفاض باعته، تقلل من مستوى هذه الاحتمالية.

ج. قيمة باعث النجاح:

إن ازدياد صعوبة المهمة، يتطلب ازدياد قيمة باعث النجاح، فكلما كانت المهمة أكثر صعوبة، يجب أن يكون الباعث NCENTIRE الإثابة أكبر قيمة للحفاظ على مستوى دافعي مرتفع، فالمهام الصعبة المرتبطة ببواعث قليلة القيمة لا تستثير حملي الفرد من أجل أداءها بدافعية عالية،

والفرد نفسه هو الذي يقوم بتقدير صعوبة المهمة وبواعثها، إن الدافع لإنجاز النجاح والدافع لإنجاز الفشل مرتبطان، فإذا كان الطالب مدفوعا بالنجاح فسيحاول أداء المهام التي تكون احتمالية نجاحها مساوية لاحتمالية فشلها، وتكون قيمة باعث النجاح مرتبطة عند هذا المستوى من الاحتمالية، أما إذا كان الطالب مدفوعا بالخوف من الفشل، فسيجنب أداء مثل هذه المهام. يتضح مما سبق أن قدرة الطالب على التعلم والتحصيل مرتبطة إلى حد كبير بنزعة الدافعية إلى إنجاز النجاح.

3-7 - النظرية الإنسانية: HUMANISTIC THEORY:

تعني النظرية الإنسانية بتفسير الدافعية من حيث علاقتها بدراسات شخصية أكثر من علاقتها بدراسات التعلم، كما هو الأمر بالنسبة للنظريتين الارتباطية والمعرفية وتنسب معظم مفاهيم هذه النظرية إلى ماسلو {MASLOW-1970} الذي يرفض الافتراض القائل بإمكانية تفسير الدافعية الإنسانية جمعيا بدلالة مفاهيم الارتباطيين أو السلوكيين، كالحافز والحرمان والتعزيز، رغم اعترافه بأن بعض أشكال السلوك الإنساني، تكون مدفوعة بإشباع حاجات معينة⁽¹⁾.

ويفترض ماسلو أن الدافعية الإنسانية تنمو على نحو هرمي لإنجاز حاجات ذات مستوى مرتفع كحاجات تحقيق الذات، غير أن هذه الحاجات لا تتبدى في سلوك الفرد إلا بعد إشباع الحاجات الأدنى كالحاجات البيولوجية والأمنية، لذلك يصنف ماسلو حاجات الفرد على نحو هرمي ويحددها بسبعة أنواع، حيث تقع الحاجات الفسيولوجية في قاعدة التصنيف.

كما تنطلق هذه النظرية من خلال إلقاء النصور حول الأساس الحيوي أو البيولوجي للدافعية، والذي يرى أصحابه إن جذور الدافعية تكمن أساسا في العمليات الحيوية.

¹ - عبد المجيد نشواني، مرجع سابق، ص212.

وترتكز النظريات القائلة بالأساس الحيوي لدافعية التي يؤديها الفسيولوجيين على الآليات الفطرية كالغرائز أو الحاجات البيولوجية بوصفها القوالب المنظمة التي تحدد على أساسها أفعالنا. (1)

وقد حدد العلماء على أن هناك أربعة دوافع بيولوجية هامة، وهي الأمومة ودافع البيولوجي على نوعه وعلى شدته. (2) وهناك دوافع بيولوجية أخرى تقل في المرتبة وفي الأهمية في مجال التعلم بالذات عن الدوافع الأربعة السابقة الذكر وهي: الدافع لتجنب الألم الجسمي، وتجنب البرد والحرق، والدافع للإخراج، والدافع للبحث عن الهواء الطلق، والدافع للراحة، والدافع لتفريغ الطاقة الزائدة الكامنة في داخل الإنسان من خلال ممارسة النشاط البدني والرياضي.

4-7 - النظرية التحليل النفسي: PSYCHOANALYSIS THEORY

تنحو نظرية التحليل النفسي، والتي تعد في أصولها ومعظم مفاهيمها إلى فرويد، منحى يختلف جذريا عن مناحي النظريات الارتباطية والمعرفية والإنسانية، من حيث المفاهيم المستخدمة وتصورات أتباعها للإنسان وسلوكه، وتطور شخصيته. فهي تستخدم مفهوم الغريزة واللاشعور والكبت لدى تفسير السلوك السوي على حد السواء، ولما كانت هذه النظرية بالغة التعقيد، وتناولها تعديلات كثيرة قام بها تلاميذ فرويد للتعبير عن الحاجات والرغبات والدوافع المكبوتة بإشكال سلوكية مقلنة، تتجسد أحيانا في ممارسة بعض أنماط السلوك التخريبي نحو الذات أو المجتمع. لذلك يمكن تفسير العديد من الأنماط السلوكية، التي تبدو في ظاهرها غير سوية أو غير معقولة، بدوافع لا شعورية بعيدة عن إدراك الفرد ووعيه. (3)

كما يعتقد "فرويد" أن الغريزتين تنشآن من الحاجات البدنية، حيث يدخل في غريزة الحياة:

أ- الغرائز الجنسية أو غرائز الليبدو الضرورية للتناسل أو إنتاج النوع

ب- فهي الغرائز المتصلة بالجوع والعطش، والمطلوبة لحفظ الكائن وبقائه أو غرائز الأنا.

أما غريزة العدوان فهو يعتقد أنها موجودة منذ الميلاد في صورة "مرجل" يضم الطاقة الغريزية يشار إليها باسم الهوا ما صورة الإكراه أو القسر أو الكبت مما يفرض على التعبير عن هذه الرغبات الأساسية، كذلك يرى "فرويد" في ترويض الهوا أهو {أمر ممكن عن طريق الأنا}، وبذا يحل عديدا من آليات الدفاع محل الإشباع المباشر للرغبات الأساسية بحيث تستخدم الطاقة الدافعة بطرق مقبولة اجتماعيا. (4)

فمواضيع العالم الداخلي، والرغبات لا يمكن أن نجد لها وجود إلا في ضوء وجود علاقة قائمة بين مواضيع العالم الخارجي، بحيث يعتبر العالم الخارجي والرغبات المصادر التي تشكل الإثارة الداخلية، وهذا من خلال الطاقة النفسية {l'énergie

1- كمال محمد عويضة، سيكولوجية التربية، مرجع سابق، ص 69.

2- مصطفى زيدان، النمو النفسي للطفل و المراهق، مرجع سابق، ص 55.

3- عبد المجيد نشواني، مرجع سابق، ص: 216.

4- كامل محمد عويضة، سيكولوجية، مرجع سابق، ص 75.

{psychique}، وكلما لا تبلى هذه الرغبات الآتية من الخارج، فإنه لا تحقق الإثارة أي تفاعل، حيث أن الرغبة تولد ضغط داخلي وهذا من خلال الطاقة المركزية الداخلية.⁽¹⁾

والتي تعتبر منبع الدوافع الداخلية، وهذا عن طريق تفاعلها مع الوسط الخارجي وأتباعه، فسنتصر على تناول أهم معالم هذه النظرية ذات العلاقة المباشرة بالدافعية الإنسانية.⁽²⁾

لقد أشير من قبل إلى الحالات الفسيولوجية الناتجة عن اختلال الاتزان، وذلك حينما يفتقر الجسم لبعض احتياجاته الأساسية، فحين يحدث هذا النقص يسجل الجسم هذا الاختلال للتوازن البدني من خلال عدد من الوسائط كالعناصر المكونة للدم، ومن خلال أجهزة الاستشارة في المخ {الهيبيو تلامومي} ولهذا نجد أن هل HULL يرى أن الحافز النفسي يساوي تماما الحاجات الفسيولوجية.⁽³⁾

ويعتقد "فرويد" في نظريته المبكرة، أن معظم جوانب السلوك الإنساني مدفوع بحافزين غريزيين هما الجنس وحافز العدوان، ويؤكد على أهمية دور خبرات الطفولة المبكرة في تحديد سلوك الفرد المستقبلي، كما يطرح مفهوم الدافعية

اللاشعورية {UNCONSCIOUSMOTIVATION} لتفسير ما يقوم به الفرد من سلوك دون أن يكون قادرا على تحديد أو تحديد أو معرفة الدوافع الكامنة وراء سلوكه، ويفسر "فرويد" هذه الظاهرة بمفهوم الكبت {Répression}.⁽⁴⁾ وطبقا لنظرية "فرويد"، يحدث نوع من التفاعل بين خبرات الطفولة المبكرة والرغبات اللاشعورية المكبوتة الناجمة عن حافزي الجنس والعدوان، حيث يقوم الآباء والراشدون الآخرون بمنع الأطفال من التعبير الحر عن السلوك المحدد بمبادئ الحافزين، الأمر الذي يكره هؤلاء الأطفال على كبت السلوك وإيداعه في المخزن اللاشعوري، بيد أن العملية لا تنتهي عند هذا الحد، فعمليات الكبت تؤدي إلى إنهاء فاعلية حافزي الجنس والعدوان وأثرها في السلوك. وقد تأيد هذا من خلال بحوث علماء الأنثروبولوجيا الاجتماعية على القبائل البدائية حيث يقررون أن ما كان يعتبر من الغرائز السائدة كالعدوان والتملك والجنس تخلف أشكاله من قبيلة لأخرى بصورة واضحة، ونجد من جانب آخر أن دوافعنا مموهة بالرغبات الثانوية والمكتسبة مما يجعل من الصعب قبول إي ونظرية تقول بالميل الفطرية الموروثة، وهذا ما تنبه له "أولبورت ALLPORT" وبذلك قال بفكرة "الاستقلال الوظيفي" للدوافع وهو تعبير يصف به اكتساب الفرد دوافع جديدة مشتقة أصلا عن دوافع أساسية، بحيث تصبح هذه الدوافع مستقلة عن الدوافع الأصلية تماما.

¹- Paulsiel .psychologie de la motivation – théorie& application thérapeutique. Presses universitaire de France .deuxième édition 1962 .paris . p 20

² - عبد المجيد نشواني، مرجع سابق، ص: 21.

³ - كامل محمد عويضة، سيكولوجية التربية، مرجع سابق ص: 74.

⁴ - عبد المجيد نشواني، مرجع سابق، ص: 216.

على أن بحث مفهوم الغريزة في حياة الإنسان قد أثاره من جديد عالمان مشهوران في علم طبائع الحيوان هما "لورنزوتنبرجن {tinberqenslorenz} لكن النتائج التي توصلنا إليها ما تزال أقرب إلى المجالات والاهتمامات النظرية من غيرها حتى الآن.(1)

7-5- النظرية الاجتماعية للدافعية: SOCIAL THEORY

يرى أصحاب هذه النظرية والقائلين بالأساس الاجتماعي للدافعية على أن أصول الدافعية توجد في العمليات الاجتماعية وحدها.(2)

وتركز النظريات التي تقول بالمنشأ الاجتماعي للدافعية المحددات الثقافية والحضارية في تشكيل السلوك الدافعي للإنسان لا يشبع حاجة الفطرية بطريقة أولية كالحيوانات، ولكن إشباعها يحدث في إطار ثقافي اجتماعي، لأن البيئة الطبيعية للإنسان وهي في الواقع الثقافة، والإطار الاجتماعي الذي نعيش فيه، وأي نظام اجتماعي إنما يدل في أساسه على إشباع تلك الحاجات ولا يلبث الطفل الرضيع مثلا أن يتعلم أثناء تنشئته الاجتماعية كثيرا من الدوافع والرغبات والاتجاهات التي تسمى الدوافع الاجتماعية، لأنها تنشأ تحت تأثير العوامل الاجتماعية، ولأنها تؤثر في السلوك الاجتماعي للفرد وفي علاقته بالأفراد الآخرين، وليست الدوافع الاجتماعية فطرية كالدوافع العضوية وهي ليست نتيجة حتمية للنمو وإنما هي تكتسب بالتعلم أثناء التنشئة الاجتماعية للفرد وتحت تأثير عوامل الحضارة، وتجارب الحياة التي يمر بها الأفراد، وإشباع هذه الحاجات عند الوليد هي بداية وأساس تفاعله الاجتماعي وبدء تكوين دوافعه الاجتماعية.(3)

7-6- النظرية الغريزية للدافعية:

كانت الفكرة العامة قبل القرن الثامن عشر أن الإنسان قادر على ممارسة الضبط الكامل على أفعاله، وبوصفه كائنا مفكرا فهو يملك قوة كبح أهوائه وقوة تسييرها وتوجيهها بمشيئة واختياره، وقد اقترنت هذه الأفكار بظهور الفلسفات المبكرة المتصلة بالدين والأخلاق، وكانت النظرة إلى الإنسان على أنه مخلوق يبحث عن اللذة ويتجنب الألم فيما يرى أصحاب مذهب اللذة. ومقابلا لذلك نظر إلى الحيوانات إلى أنها كائنات تنشط بالغريزة، أي بتلك الآليات التي تقف وراء السلوكيات الثابتة أو الجامدة التي يتبعها الحيوان لإشباع حاجاته الحيوانية.

ثم ظهر كتاب "أصل الأنواع" للداروين في عام 1953 وكان صدمة حادة لكل من اعتقد أن الدوافع للإنسان تختلف تمام

الاختلاف عن دوافع الحيوان. في عام 1908 وجد في حجج *MCDOUGALL*

1- كامل محمد عويضة: سيكولوجية التربية، المرجع السابق ص: 71، 72.

2- المرجع السابق، ص: 69.

3- مصطفى زيدان: نمو النفسي للطفل والمراهق، مرجع السابق ص: 65-67.

الفصل الثالث..... دافعية الإنجاز

والواقع أن ماكدوجل داروين ما يؤيد قوله "بالفرضية في السلوك" أو ما تبلور بعد ذلك باسم "نظرية الغريزة" وهي النظرية التي سلم فيها بأن أفعال الإنسان شأن أفعال الحيوان هي محصلة الغرائز، أي لتلك الميول أو النزعات الفطرية غير المتعلمة، مما يدفعنا لأن نسلك بطريقة خاصة في استجابتنا لحاجتنا البيولوجية والاجتماعية المختلفة، وقد تعرضت الفكرة التي تضمنها نظريته والقائلة بأن الإنسان مشدود الوثائق إلى أنماط سلوكية ثابتة {أو جامدة} لكثير من النقد مما أدى إلى أن يدخل تعديلا على نظريته مؤداه أن الإنسان قد تميز بأنه ولد مزودا باستعدادات {أو قوى} طبيعية تختلف بطبيعتها عن تلك الغرائز التي يتميز بها الحيوان، وقد حدد بيرت {BURT} معنى هذا الاستعداد الطبيعي في أنه "ميل فطري مركب" موجود في كل أفراد النوع ويدفع كل فرد إلى (1)

أ- أن يدرك وان ينتبه إلى الأشياء ومواقف بعينها.

ب- أن يستثار بهذه الأشياء سرورا أو كدرا كلما دخلت في حيز إدراكه.

ج- أن تدفعه لأن يسك بطريقة يمكن ان تكفل أمنه وسلامته في نهاية الأمر.

7-7 - نظرية دينامية السميات في الدافعية:

وقد ظهرت منذ أكثر من ثلاثين عاما من طرف "كاتل" {CATTEL} وهي تتضمن ثلاثة معلم بارزة هي:

(أ): أنها تجمع بشكل بالغ الدقة بين الاعتبارات التي تشير إلى المنشأ الحيوي للدافعية وتلك تقول بالأساس الاجتماعي. ثم
(ب): أنها على العكس من النظريات العديدة الأخرى في الدافعية قد صقلت بحيث يمكن أن تمدنا بمقاييس للسمات الأساسية للدافعية في الإنسان. وأخيرا (ج): فإنها تقدم تفسيرا للتذبذب الذي يحدث من وقت لآخر في قوة دافعية السمات {أو الحالات التي تطرأ على الدافعية}. من خلال التحليل العملي تمكن "كاتل" من أن يفترض وجود إطار عام أو تنظيم شامل يضم كل العوامل التي تقوم بينها وبين بعضها البعض اعتماد متبادل، وهو ما أطلق عليه اسم "الشبكة الدينامية" والتي يرى أنه يمكن على أساسها اكتشاف تعقيدات الفعل أو (السلوك) البشري وتفسره ولقد بدأ "كاتل" تحليله العامل بعدد هائل من المقاييس أو (الأدوات) مما يمكن استخدامه في تقدير الاتجاهات وانتهى من ذلك إلى القول بفتحتين متنوعتين من العوامل ذات التأثير الدافعي الأول هي عوامل "الأرج" أو (ما يمكن اعتباره عوامل الطاقة الحيوية المحركة) ما يصاحبها من النزعات الوجدانية المناظرة قارن ذلك بالمنحى القائل بالمنشأ الحيوي للدافعية عند "ماكدوجل" (2)، أما الفئة الثانية فيشير إليها "كاتل" باسم عوامل "العاطفة" ويعني بها الدافعية التي اكتسبها الفرد.

7-8- نظرية الدافعية للإنجاز: motivation achievement theory

يرجع استخدام مصطلح الدافع للإنجاز في علم النفس، من الناحية التاريخية إلى "ألفرد أدلر" ADLER

1- محمد عويضة : سيكولوجية التربية، المرجع السابق، ص: 71-72.

2- محمد عويضة: سيكولوجية التربية ، المرجع السابق، ص: 78،79.

الفصل الثالث..... دافعية الإنجاز

الذي أشار إلى أن الحاجة للإنجاز هي دافع تعويضي مستمد من خبرات الطفولة "وكوت لفن *LEVIN* الذي عرض هذا المصطلح في ضوء تناوله لمفهوم الطموح *ASPIRATION* وذلك قبل استخدام موارى لمصطلح الحاجة للإنجاز (1).

وعلى الرغم من هذه البدايات المبكرة، فإن الفضل يرجع إلى عالم النفس الأمريكي هنري موري *H.MURRAY* وعرف "موري" الحاجة للإنجاز بأنها تشير إلى رغبة أو ميل الفرد للتغلب على العقبات وممارسة القوى والكفاح، أو المجاهدة لأداء المهام الصعبة بشكل جيد كلما أمكن ذلك (2).

وفي ضوء هذا التعريف أوضح "موري" أن شدة الحاجة للإنجاز تتمثل في عدة مظاهر، من أهمها سعي الفرد إلى القيام بالأعمال الصعبة، وتناول الأفكار وتنظيمها مع إنجاز ذلك بسرعة وبطريقة استقلالية، وتخطي الفرد لما يقابله من عقبات وتفوقه على ذاته، ومنافسة الآخرين، والتفوق عليهم، وتقدير الفرد لذاته من خلال الممارسة الناجحة لما لديه من قدرات وإمكانات (3).

واقترن "ماكلياند وزملائه *MC CLELLAND&al* خطى موري لاستكمال ومواصلة البحوث الميدانية في هذا المجال، من خلال الاستعانة ببعض الاختبارات الإسقاطية مثل تفهم الموضوع (*TAT*).

وقد تركزت بحوث "ماكلياند وزملائه على دافعية الإنجاز، حيث أظهروا أن الأشخاص ذوي الدافعية العالية للإنجاز يميلون إلى اختيار الأعمال متوسطة الصعوبة كما يتسمون بالإصرار والمثابرة أكثر من ذوي الدافعية المنخفضة للإنجاز، وهم يقررون أن التدريب على التفوق والاعتماد على النفس في مراحل الطفولة الأولى يساعد على نمو دافعية الإنجاز عند الفرد.

كما يعرف "ماكلياند دافعية الإنجاز" بأنها استعداد يتميز بالثبات النسبي للسعي للتحصيل والنجاح، وهذا الاستعداد يضل كامناً في الفرد حتى يستثار بمثيرات ومؤشرات أو علامات في موقف الإنجاز تبين له أن الأداء سيكون وسيلة للتحصيل (4).

1- عبد اللطيف محمد خليفة: الدافعية للإنجاز، المرجع السابق، ص: 88

2- Murray.h.a *EXPOTION IN PERSONLAITY .OXTORD. UNIX. PRESS.1938.*
NEW YORK.P 80-81

3- عبد اللطيف محمد خليفة: الدافعية للإنجاز، مرجع السابق ص: 89

4 - الثقافة النفسية، المجلة المتخصصة، العدد الثاني والثلاثون، المجلد الثاني. تشرين الأول {أكتوبر} مركز الدراسات النفسية والنفسية الجسدية، دار النهضة العربية، 1997. بيروت ص: 107.

7-9- نظرية الدافعية عند الزنوجي:

الدافعية في نسق التعلم عند "الزنوجي" هي في وقت واحد دافعية ذاتية، دافعية مادة، دافعية نشاط، دافعية مشاركة، أي أنها ليست خارجية بالنسبة إلى التعلم ولا منفصلة عن مادة التعلم، ولا غريبة على سلوكه، ولا معزولة عن الوسط الاجتماعي للتعلم وستتناول فيما يلي كل نمط من أنماط الدافعية عند الزنوجي.⁽¹⁾

أ- الدافعية الذاتية:

وهي التأهب وأدب النفس، والدافعية الذاتية لدى "الزنوجي" هي الباعث على التحصيل والتعلم والمكافأة من داخل التعلم، والتقويم المتسق مع الدافعية الذاتية، هو التقويم الذاتي الذي لا يستند إلى الثواب والعقاب.

ب- دافعية المادة:

وأما دافعية المادة العلمية، فهي عند "الزنوجي" التأمل في فضائل العلم .

ج - دافعية النشاط:

أما دافعية النشاط فهي عند "الزنوجي" ما يقوم به المتعلم من نشاط أو أداة أو عمل أو ممارسة هي ذاتها مؤدية دورا دافعيًا ... ومن هنا كان إصراره في نصحه للمتعلم أن يقرن بين المهمة والجد، وأن يبعث نفسه على التحصيل والجد والمواظبة، وان يكون درسه وتكراره بقوة ونشاط للتغلب على الكسل، ودافع الملل بتنوع النشاط، فإذا مل المتعلم من علم يشتغل بعلم آخر.

د- دافعية المشاركة:

هي دافعية وسط اجتماعي لدى "الزنوجي" ف"الزنوجي" يوجه عناية خاصة إلى النشاط الاجتماعي في التعلم، حيث يؤكد أن فائدة المصارحة والمناظرة أقوى من فائدة التكرار، فزيادة الأثر الدافعي المنشط للتفاعل الاجتماعي في كل من المصارحة والمناظرة أكثر فائدة من التكرار.

8- الدافعية في التربية البدنية والرياضية:

يعتبر موضوع الدوافع من أهم مواضيع علم النفس بصفة عامة، والتربية البدنية والرياضية بصفة خاصة حيث يهتم جميع الناس به، فهو يهم الأب الذي يريد أن يعرف لماذا يميل طفله إلى الانطواء على نفسه والعزوف عن اللعب مع

¹ - عبد الغاني قاسم غالب الشرجي و أمة الرزاق علي أحمد الجوزي: في الفكر التربوي الإسلامي، بحوث المؤتمر الإسلامي بحوث المؤتمر التربوي، الجزء الأول جامعة اليرموك، حزيران 1990، عمان _ المملكة الأردنية الهاشمية، ص: 116.

أترابه، كما يهتم المرابي الرياضي في معرفة دوافع ممارسة الأفراد للنشاط الرياضي حتى يتسنى له أن يستغلها في تحفيزهم على تطوير أدائهم نحو الأفضل، فالأداء لا يكون مثمرا وجيدا إلا إذا كان يرضى دواعي لدى الفرد.

ولكي يتضح لنا دور وأهمية الدافعية في ميدان التعليم والتدريب الرياضي نسوق المثال التالي: فعلى سبيل المثال يمكن أن يحضر الفرد طفلا شابا ذكرا أم أنثى إلى المكان المتخصص للتعلم والتدريب، ولكن إذا لم يكن لديه الدافع للتعلم أو التدريب فلا شك أن الفائدة من التعلم أو التدريب ستكون محدودة، بمعنى آخر فإنه يمكن للآباء إن يجبروا أولادهم على ممارسة نشاط رياضي معين، بل ويحضرون فعلا إلى الملعب المتخصص للممارسة والتدريب، ولكن في نفس الوقت لا يستطيع أي من الآباء أن يضمن أن هذا الناشئ سوف يبذل الجهد والعطاء المطلوبين للاستفادة من عملية التعلم والتدريب ما دام اللاعب نفسه يفتقد الدافع والرغبة للتعلم وتطوير أدائه في هذا النشاط الرياضي.⁽¹⁾

ومن وجهة نظر "وليام وارن" *William Warren* 1983 كما أشار في كتابه التدريب والدافعية أن استشارة الدافع الرياضي يمثل من 70% إلى 90% من العملية التدريبية، ذلك أن التفوق في رياضة معينة يتطلب اكتساب اللاعب للنواحي المهارية والخططية، ثم يأتي دور الدافع ليحث الرياضي على بذل الجهد والطاقة اللازمين أولا لتعلم تلك المهارات، وثانيا التدريب عليها بغرض صقلها وإتقانها.⁽²⁾

8-1- مفهوم الدافعية عند علماء التربية البدنية والرياضية:

بعد سردنا لمفهوم الدافعية عند علماء النفس والتربية ، فإننا نقوم بتحديد مفهوم الدافعية لدى علماء التربية البدنية و الرياضية ، باعتبار أن مفهوم الدافعية في المجال الرياضي جد حساس وذو أهمية كبيرة وأبعاد مستقبلية. يقول الدكتور أسامة كمال راتب في مفهوم الدافعية ما يلي: "يمكن تعريف الدافعية بأنها استعداد الفرد الرياضي لبذل جهد من أجل تحقيق هدف معين .⁽³⁾

ويضيف قائلا وحتى يتسنى فهم هذا التعريف تجدر الإشارة إلى العناصر ثلاثة هامة:

- أ- الدافع *MOTIVE*: حالة من التوتر تثير السلوك في ظروف معينة وتوجهه وتؤثر عليه.
- ب- الباعث *incentive* : عبارة عن مثير خارجي يحرك الدافع وينشطه، ويتوقف ذلك على ما يمثله الهدف الذي يسعى الرياضي إلى تحقيقه من قيمه.

ج- التوقع: *expectation*: مدى احتمال تحقيق الهدف.⁽⁴⁾

1- أسامة كمال راتب: دوافع التفوق في النشاط الرياضي، دار الفكر العربي، 1990م القاهرة، ص: 14.

2- أسامة كمال راتب: علم النفس الرياضية، دار الفكر العربي، ط 2، 1997م، القاهرة، ص: 71-72.

3- أسامة كمال راتب: علم النفس الرياضي - المفاهيم والتطبيقات، دار الفكر العربي، ط 2، 1997، القاهرة، ص: 72.

4- المرجع السابق، ص: 72.

ويرى علاوي أن موضوع الدافع من الموضوعات التي تبحث عن محركات السلوك، أي في القوى التي تؤدي بالفرد إلى القيام بما يقوم به من سلوك أو نشاط وما يسعى إليه من أهداف، كما يشير في تعريفه للدوافع إلى أنها الحالات أو القوى الداخلية التي تحرك الفرد وتوجهه لتحقيق هدف معين، وأنها ليست شيئاً مادياً، أي أنها ليست حالات أو قوى يمكن رؤيتها مباشرة، وإنها هي حالة في الفرد، يستنتج وجودها من أنماط السلوك المختلفة ومن نشاط الفرد نفسه. (1)

من الأسس التي تقوم عليها الدافع مبدأ العرضية "*purposivism*" ويشير إلى أن الدوافع توجه السلوك نحو غرض أو هدف، ومبدأ الحتمية الديناميكية "*dynamique déterminisme*" ويقصد به أن كل سلوك له مسببات توجد في الدوافع، ويوضح كل من علاوي وسوران "*pierreseurin*" أن سلوك الفرد لا يصدر عن دافع واحد، فغالبا ما يكون سلوك الفرد نتيجة عدة عوامل متداخلة بعضها مع البعض الآخر أو يكون نتائج مجموعة من الدوافع، ويؤكدان كذلك على أن للدوافع دور هام في ممارسة الفرد للنشاط الرياضي، وإن كانت تلك الدوافع قد تختلف من فرد لآخر أو من جماعة لأخرى، ولذا فإنه يجب استشارة الدافعية لدى الأفراد لممارسة النشاط الرياضي وفقا لحاجاتهم. (2)

8-2- مفهوم الدافعية في المجال الرياضي:

يمكن تعريف الدافعية بأنها "استعداد رياضي لبذل الجهد من أجل تحقيق هدف معين"، وحتى يتسنى فهم هذا التعريف تجدر الإشارة إلى عناصر ثلاثة هامة (3)

1- **الدافع: MOTIVE**: حالة من التوتر السلوك في ظروف معينة وتوجهه وتؤثر عليه.

2- **الباعث: INCENTIVE**: عبارة عن مثير خارجي يحرك الدافع وينشطه ويتوقف ذلك على ما يمثله الهدف الذي يسعى الرياضي إلى تحقيقه من قيمة.

3- **التوقع: EXPECTATION**: مدى احتمالية تحقيق الهدف.

8-3 - وظيفة الدافعية في المجال الرياضي:

تتضمن وظيفة الدافعية في المجال الرياضي الإجابة عن التساؤلات الثلاثة (4)

أ- ما نقرر أن نعمل؟ اختيار نوع من الرياضة.

ب- ما مقدار تكرار العمل؟ = كمية الوقت والجهد أثناء التدريب.

ت- كمية إجادة العمل؟ = المستوى الأمثل للدافعية في المنافسة.

1- محمد حسن علاوي: علم النفس الرياضي، دار المعارف، ط7، 1991، القاهرة، ص: 83.

2- محمد محمد الجمامي: الرياضة للجميع _ الفلسفة والتطبيق، مراز الكتاب للنشر، مصر الجديدة، 1997، القاهرة، ص: 38.

3- المرجع السابق، ص: 72.

4 - أسامة كامل راتب، المرجع السابق، ص: 73.

الفصل الثالث..... دافعية الإنجاز

وفيما يتعلق بالإجابة عن السؤالين الأول والثاني، فإنهما يتضمنان اختيار اللاعب لنوع النشاط الرياضي، وفترة ومقدار الممارسة. وليس ثمة شك في أن الدافعية عندما تكون مرتفعة نحو رياضة معينة، فإن ذلك يعكس مدى الاهتمام بهذه الرياضة والاستمرار في الممارسة، أي يؤدي إلى المثابرة في التدريب، إضافة إلى العمل الجاد، أما بخصوص إجابة السؤال الثالث عن كيفية إجادة العمل؟

فإن وظيفة الدافعية في مضمون هذا السؤال تتضح في المستوى أداء اللاعب باعتبار أن المستوى الأمثل للدافعية خاصة في موقف الاختبار أو المنافسة يتطلب مستوى معيناً ملائماً من الحالة التنشيطية الاستثارة حيث إن لكل لاعب المستوى الملائم له من درجة الاستثارة حتى يحقق أفضل أداء في موقف المنافسة أو الاختيار لنشاط رياضي معين.⁽¹⁾

4-8 - دوافع ممارسة النشاط الرياضي:

يوجد مصدران للدافعية: المصدر الأول يأتي من داخل الفرد ويطلق عليه الدافعية إلى النشاط ذاتية الإثابة {*intrinsic*} أما المصدر الثاني فيأتي من خارج الفرد ويطلق عليه الدافعية إلى نشاط خارجي الإثابة وعادة فإن الأفراد الذين يؤدون النشاط من خلال الدافعية إلى نشاط ذاتي الإثابة يؤدونه من منطلق الرغبة في شعور بالافتقار وتأكيده الذات والإسراع والنجاح وهذه الصفات عندما يحققها الفرد خلال ممارسة تعتبر قيمة في حد ذاتها.

فعلى سبيل المثال فإن الرياضي أو اللاعب الذي يماري الرياضة وهذا دافع الرياضة وتحقيق الاستمتاع والرغبة، وذلك لتحقيق النجاح حتى دون أن يشاهده أحد يعتبر لهذا الفرد دافعية إلى نشاط ذاتي الإثابة.

أما بالنسبة للمصدر الثاني للدافعية إلى نشاط خارجي الإثابة *EXTRINSIC* فإن ذلك يأتي من أشخاص آخرين ولا ينبع من الفرد ذاته، ويتم ذلك عن طريق التدعيم سواء إيجابي أو سلبي، وقد يكون مادياً مثل المكافأة المالية والجوائز أو معنوياً مثل التشجيع والإطراء.⁽²⁾

ويبدو في ضوء ما سبق أنه توجد علاقة وثيقة بين الدافعية ذاتية الإثابة والدافعية خارجية الإثابة وهما كوجهين للعملة للوحدة حيث إن جميع الرياضيين يمارسون الرياضة بهدف الحصول على مصدر الدافعية {الذاتية والخارجية}.

5-8 - عوامل الدافعية المؤثرة في الإنجاز الرياضي:

يعرف دافع الإنجاز بأنه منافسة من أجل تحقيق أفضل مستوى أداء ممكن، وقد يستخدم أحياناً مصطلح الحاجة بالإنجاز أو التوجهات الإنجازية ليعبر عن دوافع الإنجاز، وبهذا يندرج دافع الإنجاز بشكل عام تحت حاجة كبيرة أشمل وأعم وهي الحاجة للتفوق.

¹ - أسامة كامل راتب: دوافع التفوق في النشاط الرياضي، ص: 25.

² - أسامة كامل راتب: علم النفس الرياضي، مرجع سابق، ص: 67.

ويبدو أن هناك خصائص عامة تميز الأشخاص الذين يتميزون بدرجة عالية من الإنجاز في مناشط الحياة المختلفة ،ومنها النشاط الرياضي ربما من المناسب أن نشير إليها كما يلي: (1)

- يظهرون قدرا كبيرا من المثابرة في الأداء
- يظهرون نوعية متميزة في الأداء.
- ينجزون الأداء بمعدل مرتفع.
- يعرفون واجباتهم أكثر من اعتمادهم على التوجهات الآخرين.
- يتسمون بالواقعية في المواقف التي تتطلب المغامرة أو المخاطرة.
- يتطلعون إلى أداء المواقف التي تتطلب التحدي.
- يتحملون المسؤولية في ما يقيمون به من أعمال .
- يجوبون معرفة نتائج أعمالهم لتقييم قدراتهم وتطويرها نحو الأفضل.

6-8 - إثارة الدافعية في المجال الرياضي:

الحقيقة أن خبرة الطلاقة التي تسببها حالة الإثارة المثلى تمثل نوعا من الإثابة والمكافآت الذاتية والأنشطة الرياضية تعتبر نموذجا فريدا وخصوصا بالنسبة لنشأ الرياضي لأنها تزيد من درجة الإثارة إلى المستوى الأمثل وذلك مصدر المتعة. هذا يحدث في بعض الأحيان أن تصبح ممارسة الرياضة شيئا غير ممتع فهي لا تزيد درجة الإثارة بالقدر الملائم وإنما تزيد الإثارة بدرجة مبالغ فيها، وحين إذ تتحول ممارسة الرياضة إلى مصدر للتوتر والشعور بقلق. (2)

7-8 - نموذج الدافعية لتفسير انسحاب النشء من الرياضة :

يمكن تقديم هذا النموذج المقترح في شكل مناقشة مكوناته الثالثة: (3)

المكون الأول: الانسحاب من الرياضة:

إن المنى العام لانسحاب من الرياضة هو توقف الناشئ عن الاشتراك أو ممارسة الرياضة، ولكن المنى في ضوء النموذج المقترح يأخذ في الاعتبار نوع ومستوى الانسحاب، فالانسحاب قد يكون بمثابة تحول من رياضة إلى أخرى، كما يكون مؤقتا لفترة معينة، وربما انسحاب كاملا من جميع أنواع الرياضة .

1- المرجع السابق ، ص: 68- 69.

2- د.أسامة كامل راتب: مرجع سابق ،ص:85.

3- المرجع السابق ،ص:101-102.

المكون الثاني: تحليل التكلفة والفائدة:

يعني هذا المكون أن الناشئ يتخذ قرار الانسحاب أو المشاركة في رياضة معينة في ضوء تقدير مبدأ التكلفة والفائدة، حيث يتوقع أن ينسحب الناشئ من الرياضة عندما يدرك أن تكلفة الاشتراك تزيد عن الفائدة، أو أنه توجد أنشطة أخرى بديلة تمثل قيمة أو فائدة أكبر .

المكون الثالث: أسباب الانسحاب من الرياضة:

يتضمن هذا المكون مكونين فرعيين هما: المستوى الوصفي الذي يشمل انسحاب النشء من الرياضة .

والبناءات النظرية التي تفسر العوامل المؤثرة في انسحاب النشء من الرياضة:

هناك أسباب عديدة يمكن تصنيفها إلى أسباب شخصية وأخرى موقفية، وتصنف الأسباب الشخصية إلى فئتين نفسية وبدنية:

ومن الأسباب النفسية التي تؤدي إلى انسحاب النشء من الرياضة: الميل نحو ممارسة أنشطة أخرى، عدم الشعور بالمتعة، الشعور بالملل، عدم حب المدرب، خشونة اللعب، توتر المنافسة، اتجاهات سلبية نحو المكسب والفوز ، اتجاهات سلبية نحو اللياقة.

أما الأسباب البدنية فقد أمكن تلخيصها في سببين رئيسيين هما : ضعف القدرات البدنية وعدم التقدم أو التحسن المهارات الحركية.

وبالنسبة للأسباب الموقفية التي تؤدي إلى انسحاب النشء من الرياضة فأمكن تلخيصها على النحو التالي:

عدم إتاحة فرصة اللعب، افتقاد البرنامج إلى النظام ،ضعف قنوات الاتصال بين المدرب والناشئ، وبين الناشئ و أفرانه، ضعف دور المنوط بالناشئ القيام بع في جماعة الفريق، وضعف المساندة الاجتماعية سواء من الآباء أو من الأشخاص الآخرين الذين يمثلون أهمية بالنسبة لهم، وأخيرا الأسلوب غير اللائق في التعامل مع التلاميذ.

8-8- نموذج الدافعية لتفسير ممارسة النشئ للرياضة:

سبق و أن تعرضنا لشرح النموذج الخاص بالدافعية انسحاب النشء من الرياضة، وبالرغم من أننا استطعنا التعرف على العديد من أسباب التي تفسر ظاهرة انسحاب النشء من الرياضة ،فإن الفهم المتكامل لتفسير هذه الرياضة لا يتطلب منا التعرف على معرفة دوافع اشتراك النشئ في الرياضة إنه من ينظر إلى كل من دوافع الانسحاب مقابل دوافع الاشتراك في الرياضة كوجهين لعملية واحدة، الأمر الذي يعكس إمكانية الاستفادة من النموذج الخاص بتحليل دوافع انسحاب النشئ من الرياضة في تقديم نموذج آخر لتحليل دوافع اشتراك النشئ في الرياضة.

وفي ما يلي شرح للمكونات الثلاثة التي يشملها النموذج:⁽¹⁾

-المكون الأول:الدافعية الاشتراك

ويشمل هذا المكون مكونين فرعيين هما:

المستوي الوصفي لأسباب اشتراك النشى في الرياضة:

حيث يمكن أن نلاحظ أن هناك أسباب عديدة يمكن تصنيفها إلى أسباب شخصية وأخرى موقفية، وتصنف

الأسباب الشخصية كذلك إلى فئتين: نفسية وبدنية.

هذا يأتي في مقدمة الأسباب النفسية كدوافع لاشتراك النشى في الرياضة: الشعور بالمتعة، تكوين الأصدقاء، خبرة التحدي و الإثارة، تحقيق النجاح والفوز، إرضاء الآباء والأصدقاء.

أما الأسباب البدنية فيأتي في مقدمتها:تحسين المهارات الحركية، تطوير اللياقة البدنية، تعلم مهارات جديدة.

أما الأسباب الموقفية فتتمثل فيما يلي مقدار المشاركة في اللعب أسلوب قيادة المدرب، الساندة الاجتماعية (الأصدقاء – الآباء)، روح الفريق، الاستمتاع باستخدام الإمكانيات والأدوات، الجوائز وميداليات الفوز.

البناءات النظرية الثلاثة التي تفسر أسباب الاشتراك في الرياضة:

ويعني البناء الأول الخاص بالتفسير المعرفي لأهداف المنجزة، وأن نفهم السلوك الإنجاز لدى الناشئ الذي يعتمد على

مدى إدراكه للنجاح وال فشل، إضافة إلى توجهات الإنجاز:

ORIENTATION ACHIEVEMENT وأهمها:

أ- توجه القدرة: بغرض إظهار قدراته المتميزة.

ب- توجه الواجب: بغرض أداء الواجب المنوط القيام به.

ج- توجه القبول الاجتماعي: بغرض حصول الاستحسان والقبول لدى الأشخاص الآخرين.

- المكون الثاني: تحليل التكلفة والفائدة

الواقع أن قرار بداية الاشتراك في الرياضة معينة يعتمد على قرار الفائدة و التكلفة المتوقعة، بينما قرار الاستمرار في المشاركة

كما ونوعا يعتمد على كل من الفائدة، بالإضافة إلى ما هو متوقع في المستقبل.

- المكون الثالث: الاندماج في الرياضة

يركز هذا المكون على نوع و شدة المشاركة لدى الفرد،ويختص بنوع

¹ - أسامة كامل راتب: مرجع سابق، ص: 108، 107.

الفصل الثالث..... دافعية الإنجاز

المشاركة: هل تشمل ممارسة أو المشاركة في الرياضة معينة أم أكثر من نوع من الرياضات، أما شدة المشاركة فأنها تعني مقدار الجهد الذي يبذل في المشاركة، هل هو شدة مرتفعة تنعكس في البرنامج التدريب شاق أما شدة منخفضة في التدريب.

على ضوء ما سبق فإنه من الأهمية تقييم مشاركة الناشئ في الرياضة في ضوء هذين البعدين (النوع والشدة) وليس في ضوء مفهوم ضيق يشمل المشاركة أو عدم المشاركة فقط.

خلاصة:

في حقيقة إن موضوع الدافعية موضوع هام وحساس، إذ يتصل بالدرجة الأولى بدراسة دافع السلوك البشري من جهة، ومن جهة أخرى كيفية استخدام العاملين في قطاع التربية و التعليم و الإعلام لهذا الموضوع الهام . إن التعلم يعتبر نشاط ذاتي يقوم به المتعلم ليحصل على استجابات ويكون مواقف يستطيع من خلالها أن يجابه كل من قد يعترضه من مشاكل الحياة ، كما أن هذا المتعلم لا يبدأ من نفسه تعلم الأشياء و المواقف المتصلة بجوانب الحياة المتعددة ، وإنما لا بد له من وجود دافع يدفعه للقيام بالإعمال وأوجه النشاط التي يتطلبها تعلمه، وهذا يعني أن نشاط الفرد أثناء عملية التعلم يكون مدفوعا إليه بدافع يمثل العلاقة التوافقية بين الفرد و الظروف البيئة التي يتضمنها الموقف التعليمي.

ومن خلال ما تم ذكره في هذا الفصل تبين لنا أن هناك العديد من النظريات والدراسات التي تناولت موضوع الدوافع بشكل عام، لكن يبقى موضوع الإحاطة بالدوافع من جميع الجوانب قاصرا على الدراسات النفسية و السلوكية، وهذا بالرغم من الالتفاتة الطيبة لأصحاب الفكر التربوي في دراسة موضوع الدافعية في الآونة الأخيرة، وما يمكن أن نميزه في هذا الصدد أهمية الدافعية في التربية البدنية والرياضية باعتبار إثارة الدافعية لدى التلاميذ يعتبر عاملا في نجاحه وتفوقه سواء في المجال الرياضي أو المجال التفوق الدراسي وتحصيله الأكاديمي، وتطوير قدراته البدنية و العقلية بأقصى حد ممكن، ويمكن تعزيز دافعية التحصيل عند الطلاب باستشارة اهتماماتهم وتوجيهها، وتشجيع حاجاتهم لإنجاز و النجاح.

تمهيد

تعددت معاني المراهقة بين اللغة والاصطلاح، و تداولت تعاريف كثيرة لها ، ألا أنها في إطارها الزمني تعتبر الجسر الرابط بين الطفولة و الرشد فمن السهل تحديد بداية المراهقة و لكن من الصعب تحديد نهايتها ، فبدايتها

تتحدد بالبلوغ الجنسي، بينما نهايتها تتحدد بالوصول إلى النضج في مظاهر النمو المختلفة.

حيث يرى الكثيرون أن مرحلة المراهقة فيها النمو و البحث عن الذات و الحب و اكتساب القيم ، التذبذب و الاضطراب و الهيجان النفسي... الخ .

كما تتميز بتغيرات عميقة خاصة على المستوى الجسمي و العقلي و الفيزيولوجي و الحركي وكذا على المستوى الاجتماعي و الانفعالي و الجنسي .

إذن المراهقة هي مرحلة النضج متعدد الجوانب يحاول فيها الفرد تحمل مسؤوليته و البحث عن ذاته في بحر كثير وشديد الأمواج .

1- مفهوم المراهقة :

المعنى اللغوي : كلمة المراهقة مشتقة من الفعل (راهق) يعني لاحق و دنى ، فهي تفيد الاقتراب والنمو من الدنو من الحلم ، فالراهق بهذا المعنى هو الفرد الذي يدنو من الحلم و اكتمال النضج¹ .

اصطلاحا: إن كلمة مراهقة (adolescence) مشتقة من الفعل اللاتيني (ADOLESCERRE) معناه التدرج نحو النضج البدني والجسمي والعقلي والانفعالي² .

وهنا يتضح الفرق بين كلمة مراهقة وكلمة بلوغ والتي تقتصر على ناحية واحدة من نواحي النمو وهي الناحية الجسمية

وعرفها : روجز دو ترانس - على أنها فترة نمو جسدي وظاهر اجتماعية ومرحلة زمنية كما أنها فترة تحولات نفسية عميقة³ .

¹ فؤاد بجاء السيد ، 1985 ، ص 275 .

² فهمي مصطفى ، ص 162

³ ميخائيل إبراهيم أسعد ، 1987 ، ص 255 .

الفصل الرابع..... تلاميذ المرحلة الثانوية

- إبراهيم كاظم العضاوي - على أنها نقطة انعطاف حاسمة في حياة الإنسان إذا مصا يبلغه من التقدم وما يحققه من زوايا في النمو البدني والعاطفي, يرفعه من مستوى الطفولة الوسطى الى مرحلة النضج والحداثة

- (HORROCKS) على أنها الفترة التي يكسر المراهق فيها مرحلة الطفولة ليخرج على العالم الخارجي ويبدأ في التعامل معه والاندماج فيه .

2- تقسيم دورة المراهقة :

يقسم بعض الدراسين المراهقة تقسيما اصطناعيا بقصد الدراسة إلى ثلاث مراحل فرعية, انفصل منها ما يقابل المراحل التعليمية المتتالية :

*مرحلة المراهقة المبكرة:12-13-14 سنة , وتقابل المرحلة التعدادية

*مرحلة المراهقة الوسطى :15-16-17 سنة ,وتقابل المرحلة الثانوية وهي التي نحن بصدد دراستها

*مرحلة المراهقة المتأخرة:18- 19- 20-21 سنة ,وتقابل مرحلة الجامعية.¹

3- خصائص ومميزات المراهقة في التطور الثانوي 15 - 18 سنة:

تتلازم هذه المرحلة العمرية مع مرحلة التعليم الثانوي وبداية التعليم الجامعي ,وهي قلب مرحلة المراهقة ,وفيها تتضح كل المظاهر المميزة لمرحلة المراهقة بصفة عامة .

3-1-النمو الجسمي :

تعتبر مرحلة المراهقة إحدى المراحل الأساسية للنمو الجسمي السريع لذا يعلق المراهقون و المراهقات في هذه المرحلة أهمية كبيرة على النمو الجسمي ويتضح الاهتمام بالصحة الجسمية.

مظاهره:

تتباطأ سرعة النمو الجسمي نسبيا عن المرحلة السابقة إلا أن زيادة واضحة والفوارق ملموسة في كل من الوزن والطول عند الجنسين , وتزداد الحواس دقة وإرهافا وتتحسن الحالة الصحية للمراهق.

¹ حامد عبد السلام زهران ، ص 293 .

الفروق بين الجنسين:

1- يزداد الطول بدرجة أوضح عند الذكور , وتصل الإناث على أقصى الطول في نهاية هذه المرحلة, بينما تستمر زيادة الطول عند الذكور حتى السن 17- 19 سنة , ويزداد الوزن بدرجة أوضح عند الذكور منه عند الإناث ويتفوق الذكور على الإناث في القوة الجسمية.¹

3-2- النمو الفزيولوجي :

يلعب التوازن الغددي دورا كبيرا في التكامل بين الوظائف الفسيولوجية والحركية والحسية والانفعالية للفرد والتي تعمل على اكتمال في تكوين شخصية الفرد المتعددة الجوانب

مظاهره :

تقل عدد ساعات اليوم عن ذي قبل ويثبت عند حوالي 8 ساعات ليلا كما تزداد الشهية والإقبال على الأكل بالنسبة لكل من نبض ضغط الدم فنلاحظ هبوطا نسبيا ملحوظا في النبض الطبيعي مع زيادته بعد مجهود أقصى دليل على تحسن في التحمل الدوري التنفسي , مع ارتفاع قليل جدا في ضغط الدم , ومما يؤكد تحسن التحمل في تلك المرحلة وهو انخفاض نسبة استهلاك 02 عند الجنسين مع وجود فارق كبير لصالح الأولاد.²

3-3- النمو الحركي :

يلاحظ أن نشاط المراهق يأخذ في الزيادة , ويكون هذا النشاط من النوع البناء والذي يرمي إلى تحقيق هدف معين .

مظاهره :

تصبح حركات الحركات المراهق أكثر توافقا وانسجاما ويزداد نشاطه وقوته وإتقان المهارات الحركية مثل العزف على الآلات الموسيقية والكتابة على الآلة الراقنة والمهارات الحركية الرياضية كما تزداد سرعة الاستجابة الحركية (زمن الرجوع) , وهو الزمن الذي يمضي بين مثير وبين الاستجابة لهذا المثير .

¹ حامد عبد السلام زهران ، ص336 .

² أحمد بسطوسي ، ص183 .

الفصل الرابع..... تلاميذ المرحلة الثانوية

الفروق بين الجنسين :

يلحق الذكور بالإناث من حيث النمو والقوة، والمهارات الحركية ويسبقوهن ويتفوقوا عليهن ، ويظل الحال كذلك بعد ذلك.

ملاحظة : يلاحظ إن نقص الرغبة والقدرة على المشاركة في حصص التربية البدنية والرياضية ترتبط بسمات مثل الخجل والحساسية وعدم تحمل الإحباط والهزيمة.¹

3-4-النمو العقلي :

في هذه المرحلة يساعد النمو العقلي على ظهور الاعتزاز بالذات ، وفي نفس الوقت فان التأخر العقلي والدراسي يؤدي على الشعور بالنقص لأنه يمس النقطة الحساسة بالنسبة للمراهق .

مظاهره:

تهدأ سرعة نمو الذكاء ويقترّب هنا من الوصول إلى اكتماله في الفترة 15_18 سنة

ويزداد نمو القدرات العقلية وخاصة اللفظية والميكانيكية وسرعة الإدراك ، كما يظهر الابتكار خاصة في حالة المراهقين الأكثر استقلال وذكاء وأصالة في التفكير والأعلى في مستوى الطموح.

ويؤخذ التعليم طريقة نحو التخصص المناسب للمهنة ، وتنمو المعارف وينمو معها التفكير المجرد والابتكار كما يميل التعبير عن نفسه وتسجيل أفكاره وذاكراته في مذكرات وقصص.....

الفروق بين الجنسين :

تتفوق الإناث على الذكور في القدرة اللغوية ، بينما يتفوق الذكور في القدرة العددية والقدرة الميكانيكية كما لا تلعب الوراثة دورا في وجود فروق فردية في الذكاء والقدرات العقلية كما يؤثر المدرسون في النمو العقلي للمراهقين.

كما يعتبر الحرمان الثقافي والفشل الدراسي والاهمال وسوء الرعاية ونقص الدوافع من العوامل التي تعيق للنمو العقلي.²

¹ حامد عبد السلام زهران ، ص39

² حامد عبد السلام زهران ، ص344 .

3-5- النمو الاجتماعي:

يسعى المراهق جاهدا في سبيل إقامة بناء متماسك من العادات الاجتماعية والآراء التي كونها في طفولته ، ولأنه يشع بالخوف وعدم الاطمئنان يحس بان لا وزن له في عالم الكبار الذي يتجه نحوه في نموه .

مظاهره :

تتضح الرغبة الأكيدة في تأكيد الذات مع الميل على مسايرة الجماعة ، ويلاحظ أن تحقيق الذات المتزايد يحدث من خلال تنمية الإحساس بالألفة والمودة . ويتضح البحث مع الذات في ثلاث اتجاهات رئيسية وهي :

* البحث عن نموذج يقتدى به مثل الوالدين والمربين والشخصيات الهامة .

* اختيار المبادئ والقيم والمثل .

* تكوين فلسفة الحياة .

و يكثر المراهقون الكلام عن المدرة والنشاط والرياضة والرحلات ، ويلاحظ الميل إلى الزعامة الاجتماعية والعقلية والرياضية ، وتنمو الاتجاهات وتفتح الميول وتنوع بين نظرية أدبية وفنية وعلمية وشخصية واجتماعية وثقافية ، ويظهر الشعور بالمسؤولية الاجتماعية والتعاون والتشاور مع الرفقاء واحترام آرائهم ويلاحظ الاهتمام باختيار الأصدقاء والميل إلى جماعات مختلطة الجنسين ، ويجاهد لتحقيق المزيد من الاستقلال الاجتماعي ، ويلاحظ الشعور بعدم الارتياح نحو بعض القوانين خاصة يلك التي تحدد من حركتهم¹.

3-6- النمو الانفعالي :

يؤثر النمو الإنفعالي في باقي مظاهر النمو وفي كل جوانب شخصية المراهق , وتختلف انفعالات المراهق في نواحي كثيرة عن انفعالات الطفل وكذلك الشباب .

مظاهره :

تكون الانفعالات قوية يلونها الحماس ويلاحظ ظاهرة ثنائية المشاعر أو التناقض الاجتماعي كما تلاحظ مشاعر الغضب والثورة والتمرد نحو مصادر السلطة في الأسرة والمدرسة والمجتمع وتطور مشاعر الحب حيث يتضح الميل نحو الجنس الآخر وتلاحظ الحساسية الانفعالية بحيث لا يستطيع التحكم في المظاهر الخارجية كحالاته الانفعالية ويلاحظ أيضا الخوف في

¹ حامد عبد السلام زهران ، ص351 .

الفصل الرابع..... تلاميذ المرحلة الثانوية

بعض المواقف ذات الطبيعة الاجتماعية كما قد يتعرض المراهق كحالة الاكتئاب واليأس والقنوط والانطواء والحزن وكذا الآلام النفسية .

الفروق بين الجنسين :

تكون الإناث أكثر من الذكور اندماجا في الخيال والهروب إلى عالم الخيال وأحلام اليقظة كمخرج من القلق كما يميل الذكور أكثر من الإناث إلى تغطية مشاعر القلق بسلوك خارجي مثل العنف، يكون أكثر رغبة منهم في معرفة كيفية ضبط الغضب والعدوان .¹

3-7- النمو الجنسي :

تعرف ظاهرة النمو الجنسي التي تحدث عند المراهق باسم عملية البلوغ التي تخضع لعوامل مختلفة نتصل بالجنس والبيئة وطبيعة المراهق نفسه والحالة الاجتماعية والثقافية ، حتى الاتجاه الديني .

مظاهره :

تزداد الانفعالات الجنسية وتكون موجهة صوب الجنس الآخر كما يتمادى المراهق في التعرض للمثيرات الجنسية كأحلام اليقظة و.... كما يزداد حب الاستطلاع الجنسي والرغبة في جلب الانتباه للجنس الآخر أما عن التغيرات الظاهرة، فعند الإناث تزداد المنطقة التي تعلو الفخذ استدارة ويبرز الثديين وتكبر الأرداف، أما عند الذكور فيظهر الشعر على الذقن وفوق الشفا العليا وتحت الإبطن وفوق العانة، ويسبب تضخم الصوت مضايقات للمراهق .²

الفروق بين الجنسين:

1- يكون الذكور هم السابقون في النشاط الجنسي قبل الإناث وهذا راجع إلى ظروف الثقافة التي تحرم على الإناث السلوكات الجنسية .³

¹ حامد عبد السلام زهران ، ص347 .

² فهمي مصطفى ، ص165 .

³ حامد عبد السلام زهران ، ص359 .

4-مشاكل المراهقة:

يعاني المراهق الكثير من المشاكل ، والتي تنتج عن خصائص ومميزات هذه المرحلة ، وفيما يلي لأهم المشكلات التي تستأثر بتفكير المراهق .

4-1-مشكلات خاصة بالشخصي:

أبرزها: الشعور بمركب النقص وعدم القدرة على تحمل المسؤولية وكذا نقص الثقة بالنفس والشعور بكرهية الآخرين له ، وأحلام اليقظة وكثرة المجادلة.

4-2-مشكلات تتصل بالصحة والنمو:

أبرزها: الأرق ، الشعوب بالتعب وعدم الاستقرار النفسي وعدم تناسق أعضاء الجسم وقبح المنظر.

4-3-مشكلات تتصل بالمكانة الاجتماعية :

القلق الخاص بالمظهر الخارجي والشعور بعدم محبة الآخرين له والخوف من الانطلاق في الحياة الاجتماعية خشية الوقوع في الأخطاء ، وكذا صعوبة تكوين الأصدقاء.

4-4-المشكلات الجنسية :

النشاط الجنسي الذاتي المفرط ومن أهم تصرفات المراهق التسكع في الطرقات والتلفظ بالعبارات والعبارات الساقطة ولاستسلام بسهولة للإغراءات.

4-5-مشكلات المراهق داخل أسرته :

* عدم توفر مكان خاص به في المنزل.

* وجود الحواجز بينه وبين والديه تجعله يحتفظ بمشكلاته الشخصية والنفسية لذاته.

* إزماءه بالتواجد في البيت في ساعة محددة.

* خلافات الوالدين فيما بينهما وكذا تدخلهما في اختيار الأصدقاء.

* الشعور بالحرمان من أشياء كثيرة وعدم حصوله على أشياء خاصة به.

4-6-مشكلات ترجع إلى المدرسة :

- * ضعف التركيز عند التفكير وعدم القدرة على تخطيط وتنظيم الوقت.
- * نقص الرغبة في برامج التربية البدنية والرياضية نتيجة الخجل.
- * شك المراهق بقدراته ، وهذا راجع لعدم توفر النصائح والتوجيهات لأحسن الأساليب الدراسية.
- * عدم التجاوب مع المدرسين لأسباب مختلفة.

4-7-مشكلات تمس المعايير الأخلاقية :

- * الحاجة إلى الإرشاد والتوجيه بشأن ما عليه من تقاليد ينبغي الحفاظ عليها .
- * الاضطراب الناشئ عن عدم التمييز بين الخير و الشر .
- * الخلط بين الحق و الباطل وعدم إدراك مغزى الحياة .
- * القلق بمسائل التسامح و الإصلاح .

5- أهداف التربية البدنية و الرياضية في مرحلة المراهقة (15-18) سنة :

يهدف منهاج التربية بصفة عامة إلى إعداد الفرد الصالح في ضوء الشريعة الإسلامية التي تدعو إلى القوة بكافة جوانبها : الروحية ، العقلية ، والبدنية ، فدرس التربية البدنية و الرياضية لا ينحصر في تعليم المهارات والخبرات الحركية فحسب ، بل يمددهم بالكثير من المعارف والمعلومات التي تغطي الجوانب الصحية والنفسية والاجتماعية...

5-1- الأغراض الجسمية :

- * تنمية الكفاءة و المهارات البدنية النافعة في الحياة .
- * تنمية القوام السليم و العمل على الرقابة الصحية للتلاميذ .
- * تنمية الروح الرياضية و السلوك الرياضي السليم .
- * إتاحة الفرصة للمتفوقين الرياضيين من التلاميذ للوصول إلى أعلى مستوى .

5-2- الأغراض العقلية :

الفصل الرابع..... تلاميذ المرحلة الثانوية

* تنمية الحواس .

* تنمية القدرة الدقة في التفكير .

* تنمية الثقافة .¹

5-3- الأغراض الخلقية :

* تنمية القيم الخلقية و الاجتماعية المنشودة .

* تنمية صفات القائد الرشيد و التبعية الصالحة .

5-4- الأغراض الاجتماعية:

* تنمية الجو الملائم الذي يمكن التلاميذ من إظهار روح التعاون و إنكار الذات و الأخوة

* إعداد وتكوين التلاميذ للتكيف و الاندماج بنجاح في المجتمع .

* إتاحة الفرصة للتعبير عن النفس و الابتكار و إشباع الرغبات لينمو التلميذ نموا نفسيا و اجتماعيا .²

* الاهتمام بالجانب الروحي من خلال النشاط المدرسي و خارجه .

¹ أمين أنور الخولي ، 1998 ، ص29 .

² أمين أنور الخولي ، ص29 .

خلاصة :

إن المرحلة المراهقة تميز فيها معدل النمو الجسماني حيث يستعيد الفتى والفتاة تناسق شكل الجسم , كما تظهر الفروق المميزة في جسم كلا من الجنسين بصورة واضحة إذا تأخذ ملامح الجسم والوجه صورتها الكاملة ، ويتحسن شكل القوام, ومن ناحية النمو الحركي يظهر الاتزان التدريجي لنواحي الارتباك والاضطراب الحركي كما تعتبر هذه المرحلة دورة جديد, في النمو الحركي حيث يستطيع فيها الفتى والفتاة اكتساب وتعلم مختلف الحركات و إتقانها بسرعة و تثبيتها ، بالإضافة إلى عامل زيادة قوة العضلات الذي يتميز به الفتى في هذه المرحلة مما يمكنه من ممارسة أنواع عديدة و أنشطة رياضية تتطلب المزيد من القوة العضلية ، و زيادة مرونة العضلات بالنسبة للفتاة تساهم في قدرتها على ممارسة بعض الأنشطة الرياضية كالجهاز ، وعلى ذلك تعتبر مرحلة المراهقة مرحلة اكتمال و نضج و رشد المراهق ليس جنسا فقط ، بل جسميا و عقليا و اجتماعيا و بذلك يبدأ المراهق في تغيير ثوب الطفولة بارتداء ثوب الرجولة الذي يعتبر ثوب الاستقرار و التوافق و الانسجام الحركي

تمهيد :

إن البدء في أي مشروع مهما كانت طبيعته ، يتطلب من الباحث في البداية الشعور بالمشكلة و بأهمية دراستها ، و التحقق من وجودها في المجتمع الذي يعيش فيه ، والذي يشكل ميدان البحث ، و بعد ذلك يتطلب منه التسلح بمنهجية معينة وواضحة لمعالجتها والتي تعتمد أساسا على أدوات وتقنيات موضوعية تحددما طبيعة الدراسة.

1- المنهج المتبع في البحث :

نظرا لأن موضوع البحث يتناول علاقة الأساليب القيادية لأساتذة التربية البدنية و الرياضية على دافعية الانجاز لدى طلبة السنة الأولى ثانوي ، فإن المنهج الملائم هو المنهج الوصفي ، " و يعتبر المنهج الوصفي من أكثر منامج البحث استخداما و خاصة في مجال البحوث التربوية و النفسية و الاجتماعية و الرياضية، ويهتم البحث الوصفي بجمع أوصاف دقيقة علمية للظواهر المدروسة ، ووصف الوضع الراهن و تفسيره وكذلك تحديد الممارسات الشائعة و التعرف على الآراء والمعتقدات و الاجتماعات عند الأفراد و الجماعات ، و طرائقها في النمو و التطور كما يهدف أيضا إلى دراسة العلاقات القائمة بين الظواهر المختلفة .

إن المهمة الجوهرية للوصف هي أن يحقق للباحث فهم أفضل للظاهرة موضوع البحث ، حتى يتمكن من تحقيق تقدم كبير في حل المشكلة ، و المنهج الوصفي يحاول الإجابة على السؤال الأساسي في العلم ماذا ؟ أي ما هي طبيعة الظاهرة موضوع البحث و يتطلب ذلك تحليل الظاهرة و التعرف على العلاقات بين مكوناتها ، و الآراء حولها و الاجتماعات نحوها ، كذلك العمليات التي تتضمنها و الآثار المترتبة عليها .

و لا يقتصر المنهج الوصفي على جمع البيانات و تبويبها ، وإنما يمتد إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات ، لذلك يجب على الباحث تصنيف البيانات و الحقائق ، وتحليلها تحليلا دقيقا كافيا ، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة"¹.

¹ - د. إخلص محمد عبد الحفيظ ، د. مصطفى حسين باهسي ، طرق لبحث العلمي و التحليل الإحصائي في المجالات التربوية و النفسية و الرياضية ، ط 2 ، مركز الكتاب للنشر القاهرة 2002 ، ص 83 .

2- المجتمع وعينة الدراسة وكيفية اختيارها:

أجري البحث على عينة مكونة من 250 تلميذا و تلميذة وتم استبعاد 22 منهم لتعدد الإجابات الخاطئة وبالتالي أصبح مجموع العينة يقدر بـ 228 .

الجدول رقم 03 : يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الثانوية والجنس

النسبة %	المجموع	محمد ديبيةيونانث	ثانوية بلهوارى محمد	الجنس
39.28 %	251	92	159	الذكور
60.72 %	388	178	210	الإناث
100 %	639	270	369	المجموع

- يبين الجدول رقم 03 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الثانويات وحسب الجنس حيث يقدر عدد التلاميذ بـ 639: تلميذ ، يتوزعون على ثانويتين ، منهم 251 ذكور يمثلون نسبة 39.28 % ، و 388 أنثى يمثلون نسبة 60.72 %

الجدول رقم 04 : يبين توزيع أفراد العينة حسب الثانوية والجنس .

النسبة %	المجموع	محمد ديبيةيونانث	ثانوية بلهوارى محمد	الجنس
38.60 %	88	43	45	الذكور
61.40 %	140	57	83	الإناث
100 %	228	100	128	المجموع

يبين الجدول رقم 04 توزيع أفراد العينة البحث حسب الثانويات و حسب الجنس بحيث يقدر عدد تلاميذ العينة بـ 228 : تلميذ ، يتوزعون على ثانويتين ، منهم 88 ذكور يمثلون نسبة 38.60 % ، و 140 أنثى يمثلون نسبة 61.40 %

الجدول رقم 05 : يبين توزيع أفراد العينة حسب السن على الثانويات .

النسبة %	المجموع	ثانوية محمد ديب	ثانوية بلهوارى محمد	السن / المئويةونانث
28.50 %	65	22	43	16 ثمنس
46.50 %	106	57	49	17 ثمنس
25 %	57	21	36	18 ثمنس
100 %	228	100	128	المجموع

يبين الجدول رقم 05 توزيع أفراد العينة حسب السن بحيث يقدر عدد تلاميذ العينة بـ : 228 تلميذا ، يتوزعون على ثلاث فئات عمرية موزعون كالتالي :

فئة 16 سنة وعددهم 65 يمثلون نسبة 28.50% ، وفئة 17 سنة وعددهم 106 يمثلون نسبة 46.50% ، وأخيرا فئة 18 سنة وعددهم 57 ويمثلون نسبة 25%.

3- وصف العينة :

تتمثل عينة البحث في تلاميذ السنة الأولى ثانوي من ثانويتين بولاية تيارت ، عددهم 228 من إناث و ذكور ، تم اختيارهم بصورة عشوائية ، متوسط أعمارهم 17 سنة يمثلون نسبة 35.68% من مجموع تلاميذ السنة الأولى على مستوى الثانويتين ، و الذي يقدر عددهم بـ 639 تلميذ ، و هي نسبة ملائمة للدراسة إذ أنها تفوق الحد الأدنى لتمثيل عينات بحوث المجتمعات و التي تقدر بـ 10% ، و قد تم انتقاء عينة البحث بطريقة عشوائية ، و سبب اختيار هذه المؤسسات التعليمية دون غيرها ، هي التسهيلات التي قدمت لنا من طرف المديرين ، كذلك التجاوب الذي لقي من طرف التلاميذ ، و مستشار التوجه الذي هيا لنا الجو المناسب لتطبيق المقياسين ، إضافة إلى العلاقة الطيبة مع الأساتذة .

4- مجال إجراء الدراسة :

4-1- المجال الزمني :

تم الشروع في الدراسة انطلاقا من شهر أكتوبر من سنة 2015 ، و امتدت الدراسة إلى غاية شهر ماي من 2016 ، حيث تم تطبيق الجانب التطبيقي خلال نهاية الفصل الثاني من السنة الدراسية و بعد انتهاء من امتحانات الفصل الثاني .

4-2- المجال المكاني :

تمثل المجال المكاني الذي أجريت عليه الدراسة في ثانويتين من ولاية تيارت ، الأولى هي " ثانوية بلهوارى محمد " بتيارت ، و الثانية هي ثانوية " محمد ديب " ، بينما الدراسة الاستطلاعية كانت على مستوى ثانوية " بلهوارى محمد " .

5- أدوات البحث :

5-1- مقياس القيادة في الرياضة :

5-1-1- الوصف :

قام كل من " صالح و شيلا دوراي Saleh & Chelladurai " (1980) بتصميم مقياس بعنوان مقياس القيادة في الرياضة لمحاولة قياس سلوك المدرب الرياضي في ضوء نموذج متعدد الأبعاد لفاعلية المدرب الرياضي والذي يتضمن كل من خصائص اللاعبين والتغيرات الموقفية . ويشمل المقياس على خمسة أبعاد رئيسية تمثل أساليب سلوك المدرب الرياضي وهي :

أ- السلوك التدريبي :

وهو السلوك الذي يهدف لتحسين أداء اللاعبين بزيادة التوجيه وزيادة تكرار التدريب واستخدام التدريب الشاق العنيف ومحاولة التنسيق بين أفراد الفريق في الألعاب الجماعية ويتضمن هذا البعد 13 عبارة .

ب- السلوك الديمقراطي :

وهو سلوك المدرب الرياضي الذي يسمح بدرجة كبيرة في اشتراك اللاعبين في تحديد أهداف الفريق وطرق التدريب وخطط اللعب التي يمكن استخدامها في الحالات المختلفة . ويتضمن هذا البعد 9 عبارات .

ج- السلوك الأوتوقراطي :

وهو ميل المدرب الرياضي إلى أن يضع نفسه في مكانة بعيدة عن اللاعبين ويصدر القرارات بمفرده دون اعتبار لأداء الفريق أو اللاعبين . ويتضمن هذا البعد 5 عبارات .

د- السلوك الاجتماعي المساعد :

وهو السلوك الذي يهتم بأفراد الفريق واللاعبين ورعايتهم ويسعى لإضفاء شعور جماعي إيجابي بالنسبة للفريق الرياضي . ويتضمن هذا البعد 8 عبارات .

هـ- سلوك الإثابة :

وهو سلوك المدرب الرياضي الذي يمنح المزيد من التدعيم والإثابة والتعزيز للاعبين عن طريق الاعتراف الدائم بأدائهم وإثابتهم عند الأداء الجيد . ويتضمن هذا البعد 5 عبارات .

الفصل الأول.....الإجراءات المنهجية للبحث

أي أن المقياس يحتوي على 40 عبارة . وللمقياس صورتين تتضمن نفس العبارات ولكن مع اختلاف في التعليمات ، فالصورة الأولى خاصة بالمدرّب الرياضي الذي يقوم بالإجابة على عبارات المقياس لمحاولة وصف سلوكه كما يدرّكه ويراه هو نفسه . والصورة الثانية مخصصة للاعب الرياضي لمحاولة تحديد نوع السلوك الذي يفضله بالنسبة للمدرّب الرياضي الذي يرتاح إلى التدريب معه وذلك على مقياس خماسي التدرّج.

وقد قام " محمد حسن علاوي " باقتباس المقياس بصورتيه وقدمها باللغة العربية تحت عنوان :

قائمة السلوك المفضل للمدرّب الرياضي (من وجهة نظر المدرّب) . وقائمة السلوك المفضل للمدرّب الرياضي (من وجهة نظر اللاعب).

بعد حذف عبارتين من بعد السلوك التدريبي لتصبح عبارات هذا البعد 11 عبارة والمجموع الكلي لعبارات كل مقياس 38 عبارة وذلك في ضوء بعض الدراسات الأولية في البيئة المصرية .

5-1-2- المعاملات العلمية :

قام الباحثان بتجميع 99 عبارة من بعض مقاييس القيادة السابقة و من بعض المراجع العلمية في القيادة و تم تطبيقها على 80 طالبا ، 80 طالبة من الدارسين للتربية الرياضية كمقرر رئيسي و في ضوء التحليل العاملي تم استبقاء 37 عبارة تمثل 5 أبعاد رئيسية .

و في المرحلة الثانية لتطوير المقياس تمت إضافة 13 عبارة أخرى في أبعاد السلوك التدريبي للمدرّب و سلوك الإثابة و بذلك أصبح المقياس يتكون من 50 عبارة. و تم تطبيقه على 102 طالبا في التربية الرياضية

223 لاعبا رياضيا من طلبة الجامعات الكندية يمثلون أربعة أنشطة رياضية ، و أسفرت نتائج التحليل العاملي لتطبيق المقياس عن استبقاء 40 عبارة تمثل الأبعاد الخمسة للمقياس .

1- الثبات :

تراوح معامل ألفا ما بين 0.66 ، 0.79 ، لأبعاد مقياس السلوك المفضل للمدرّب الرياضي من وجهة نظر المدرّب و ما بين 0.79 ، 0.83 ، لأبعاد مقياس السلوك المفضل للمدرّب الرياضي من وجهة نظر اللاعب عند تطبيقه على العينات السابقة . كما تراوح معامل استقرار أبعاد المقياس ما بين 0.71 إلى 0.82 عند تطبيقه و إعادة تطبيقه على 53 طالبا رياضيا بعد فترة 3 أسابيع .

2- الصدق :

تم إيجاد صدق التكوين الفرضي باستخدام التحليل العاملي على العينات السابقة و أسفر عن استبقاء الأبعاد الخمسة للمقياس .

5-1-3- تصحيح عبارات المقياس :

أرقام عبارات بعد السلوك التدريبي هي : 1/5/8/11/14/17/20/26/29/35/37 .

أرقام عبارات بعد السلوك الديمقراطي هي : 2/9/15/18/21/23/24/30/33 .

أرقام عبارات بعد السلوك الأوتوقراطي هي : 6/12/27/34/38 .

أرقام عبارات بعد السلوك الاجتماعي المساعد هي : 3/7/13/19/25/31/32/36 .

أرقام عبارات بعد سلوك الإثابة هي : 4/10/16/22/28 .

ويتم منح الدرجات كما يلي:

المبطلات	ادلراجت
دائماً	5دراجت
ابلاغ	4 دراجت
أنايحد	3 دراجت
اندرأ	2دراجت
أديأ	1درتةج.

ويتم جمع درجات كل بعد على حدة مع مراعاة عدم جمع درجات الأبعاد الخمسة معا لأن المقياس ليست له درجة كلية .

5-2- مقياس دافعية الانجاز:

5-2-1- وصف المقياس :

قام جو ولس " willis " (1982) بتصميم مقياس نوعي خاص بالمجال الرياضي لمحاولة قياس دافعية الانجاز المرتبطة بالمنافسة الرياضية ، و يتضمن المقياس ثلاثة أبعاد هي :

دافع تجنب الفشل

دافع إنجاز النجاح .

دافع القدرة

وذلك في ضوء نموذج " ماكيلاند - أتكسون " في الحاجة للإنجاز .

و تتضمن القائمة 40 عبارة: 12 عبارة لبعد دافع القدرة، 15 عبارة لبعد دافع إنجاز النجاح، 13 عبارة لبعد دافع تجنب الفشل. و يقوم اللاعب الرياضي بالإجابة على عبارات القائمة على مقياس خماسي التدرج: بدرجة كبيرة جدا، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جدا ، و عند تطبيق القائمة يراعي أن يكون عنوانها كما يلي :

(قائمة الاتجارات الرياضية) " sport attitudes inventory " .

قام " ولس " في ضوء استعراض بعض مراجع دافعية الانجاز بوضع 140 عبارة مرتبطة بالأبعاد الثلاثة للقائمة . و في ضوء التحليل العاملي لنتائج تطبيق هذه العبارات على 256 طالبا رياضيا من المدارس الثانوية يمارسون ثلاثة أنواع من الأنشطة الرياضية بالإضافة إلى استخدام الصدق المنطقي عن طريق 3 خبراء في مجال علم النفس الرياضي تم التوصل إلى استبقاء 40 عبارة فقط.

5-2-2- المعاملات العلمية :

1- الثبات :

باستخدام " معامل ألفا " على عينات من الرياضيين بلغت 764 رياضيا ، 253 رياضية تم التوصل إلى المعاملات التالية : 0.76 بالنسبة لبعد القدرة ، 0.78 لبعد دافع النجاح ، 0.76 لبعد دافع تجنب الفشل . كما أسفر تطبيق الاختبار و إعادة تطبيقه بعد 8 أسابيع على 46 رياضيا على النتائج التالية : 0.75 لبعد القدرة ، 0.69 لبعد دافع إنجاز النجاح ، 0.61 لبعد دافع تجنب الفشل.

2- الصدق :

تم إيجاد الصدق المرتبط بالمحك على طريق ارتباط درجات بعد دافع تجنب الفشل مع درجات اختبار قلق المنافسة (scat بعد تطبيقهما معا على قوامها 158 رياضيا و التي

بلغت 0.65 . وارتباط درجات بعد دافع إنجاز النجاح مع درجات مقياس (مهر بيان للحاجة للإنجاز) mehrabian need for achievement و الذي بلغ 33 ، و ارتباط درجات بعد دافع القدرة مع درجات (مقياس السيطرة dominance scale) و قائمة كاليفورنيا النفسية (california psychological inventory) و التي بلغت 0.32.

كما أشارت نتائج تطبيق القائمة على 463 رياضيا إلى قدرتها على التمييز بين الرياضيين المتفوقين و الرياضيين الأقل تفوقا طبقا لأراء المدربين بنسبة حوالي 71%.

و من ناحية أخرى أشارت نتائج تطبيق القائمة على 132 طالبا رياضيا من المدارس الثانوية مع تطبيق مقياس المرغوبة الاجتماعية (socail desirability scale) " لكروان و مارلو crowene – marlowe " في نفس الوقت عن عدم وجود علاقة ارتباطيه و دالة إحصائيا .

وقد قام محمد حسن علاوي بتعريب القائمة وفي ضوء بعض التطبيقات الأولية في البيئة المصرية على عينات من اللاعبين الرياضيين تم الاقتصار على بعدي دافع انجاز النجاح

دافع تجنب الفشل و عدد 20 عبارة فقط .

5- 2- 3- تصحيح عبارات المقياس :

عبارات بعد دافع انجاز النجاح هي 20/18/16/14/12/10/8/6/4/2 و كلها عبارات ايجابية في اتجاه البعد فيما عدا العبارات رقم : 14/8/4 فهي عبارات في عكس اتجاه البعد .

عبارات بعد تجنب الفشل (الخوف من الفشل) هي : 19/17/15/13/11/9/7/5/3/1

و كلها عبارات ايجابية في اتجاه البعد فيما عدا العبارات رقم : 19/17/11 فهي عبارات في عكس اتجاه البعد

يتم تصحيح عبارات كل بعد على حدة طبقا لما يلي :

العبارات في اتجاه البعد تصحح كما يلي:

الدرجات	العبارات
5 درجات	بدرجة كبيرة جدا
4 درجات	بدرجة كبيرة
3 درجات	بدرجة متوسطة
2 درجات	بدرجة قليلة
1 درجة	بدرجة قليلة جدا

أما العبارات في عكس اتجاه البعد فيتم تصحيحها كما يلي :

المبعلرات	المدلراجت
مدبرة ج كبيرة دجا	1 دراجت
مدبرة ج كبيرة	2 دراجت
مدبرة طسوتمة ج	3 دراجت
مدبر قليلقة ج	4 دراجت
مدبر دج قليلقة ج	5 دراجت

6- الدراسة الاستطلاعية :

تعد الدراسة الاستطلاعية أهم خطوات البحث و أول خطوة قام بها الباحث و ذلك بهدف التأكد من وجود أفراد العينة ، والتعرف على أهم الفرضيات التي يمكن إخضاعها للبحث العلمي إلى جانب ذلك التأكد من الفهم اللغوي الصحيح للمقياسين من طرف التلاميذ .

7- ثبات المقياس في البحث :

7-1- مقياس دافعية الإنجاز الرياضي :

أ - الثبات :

و بدوره قام الباحث بحساب ثبات الاختبار من خلال التطبيق وإعادة التطبيق باستخدام معادلة بيرسون لحساب الارتباط ، على مجموعة من 40 تلميذ من طلاب السنة الأولى ثانوي ، وقد تراوحت الفترة الزمنية بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني مدة 15 يوم ، و تم على إثره حساب معامل الارتباط البسيط بين الدرجة الكلية الأولى و الدرجة الكلية الثانية لمقياس دافعية الإنجاز لأفراد العينة المقدره ب 40 تلميذ ، و قد تراوح معامل الارتباط 0.97 و هي درجة دالة إحصائيا بين التطبيقين عند مستوى الدلالة 0.01 .

ب- الصدق :

لحساب الصدق قام الباحث باستخدام الصدق الذاتي من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات¹ .

$$\text{معامل الثبات} = 0.97 = \text{معامل الصدق} = 0.98$$

7-2- مقياس أنماط القيادة :

أ - الثبات :

تم حساب معامل الثبات لمقياس أنماط القيادة عن طريق التطبيق و إعادة التطبيق ، وقد تراوحت المدة الزمنية بين التطبيقين بـ 15 يوم ، ثم قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية الأولى و الدرجة الكلية الثانية لأبعاد مقياس أنماط القيادة و التي يقدر عددها 5 أبعاد وتم حساب معامل الارتباط لكل بعد على حدا فكانت النتائج على الشكل التالي :

1 - السلوك التدريبي :

بلغ معامل ثبات 0.92 وهي درجة دالة إحصائيا بين التطبيقين عند مستوى الدلالة 0.01 .

2- السلوك الديمقراطي :

بلغ معامل الثبات 0.94 وهي درجة دالة إحصائيا بين

التطبيقين عند مستوى الدلالة 0.01 .

3- السلوك الأوتوقراطي :

بلغ معامل الثبات 0.75 وهي درجة دالة إحصائيا بين

التطبيقين عند مستوى الدلالة 0.01

¹ د. فؤاد البهي السيد ، علم النفس الإحصائي و قياس العقل البشري ، دار الفكر العربي ، القاهرة 1975 ، ص 402 .

4- السلوك الاجتماعي المساعد :

بلغ معامل الثبات 0.91 وهي درجة دالة إحصائيا بين التطبيقين عند مستوى الدلالة 5 - 0.01

سلوك الإثابة :

بلغ معامل الثبات 0.85 وهي درجة دالة إحصائيا بين التطبيقين عند مستو الدلالة 0.01 .

ب- الصدق :

يتم حساب الصدق الذاتي من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات فكانت النتائج كالآتي :

1- السلوك التدريبي : 0.95

2 -السلوك الديمقراطي : 0.96

3- السلوك الأوتوقراطي : 0.86

4- السلوك الاجتماعي المساعد : 0.95

5 - سلوك الإثابة : 0.92

8- كيفية جمع البيانات :

بعد ضبط وإعداد أدوات البحث ، تم توفير النسخ اللازمة لأفراد العينة لمقياس القيادة الرياضية من وجهة نظر التلميذ ومقياس دافعية الإنجاز الرياضي وبعد ذلك تم مقابلة عينة البحث .

ونظرا للتسهيلات التي وجدت من طرف مديري الثانويتين ومستشارا التوجيه ، تم اختيار العينة بطريقة عشوائية حيث أخذنا 35.68 % من مجموع تلاميذ الثانويتين تم توزيع استمارات المقياسين بصورة مرتبطة وهذا بعد شرح المقياسين وكيفية الإجابة على الأسئلة وذلك بإعطاء أمثلة ، مع التنبيه بعدم ترك أي عبارة بدون إجابة ، وأعطيت للمبحوثين مدة ساعة كأقصى وقت للإجابة على كلتا الاستمارتين ، وبعد ذلك بدأ الباحث في عملة التصحيح ، وتفرغ البيانات بهدف المعالجة الإحصائية اعتمادا على تقنية الرزمة الإحصائية (SPSS) .

9- أدوات تحليل البيانات :

تم الاعتماد في تحليل البيانات على ما يلي :

9-1- النسبة المئوية : تم استخدامها للتعرف على نسب الأفراد الخاصة بكل ثانوية .

9-2- المتوسط الحسابي : ويعد أحد مقاييس النزعة المركزية ، وهو مجموع درجات الأفراد على عدد الأفراد .

9-3- الانحراف المعياري : وهو من أهم مقاييس التشتت ، ويعرف على أنه الجذر التربيعي لمتوسط مربعات القيم على المتوسط الحسابي .

9-4- معامل الارتباط (بيرسون) : ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيران هما دافعية الإنجاز الرياضي وأساليب القيادة الرياضية ، و يقاس الارتباط بين متغيرين بما يسمى معامل الارتباط حيث يدل معامل الارتباط على درجة العلاقة بين متغيرين¹.

1 - د . فريد كامل أبو زينة ، الإحصاء في التربية و العلوم الإنسانية ، ط1 ، دائرة المطبوعات و النشر ، عمان 2002 / 218 ص

الخلاصة :

جاء هذا الفصل ممهدا لعرض الدراسة الميدانية ، فقد اشتمل على التعريف بمنهج الدراسة ونوعه ، ووصف مجتمع الدراسة من حيث مصدره وحجمه وخصائصه وكيفية اختياره ليتم التعرّيج بعد ذلك إلى أدوات الدراسة التي استعملت في عملية جمع المعطيات وما تتمتع به من خصائص ، كما تم التعرض في هذا الفصل إلى الدراسة الاستطلاعية ونتائجها ، إلى جانب توضيح الإجراءات التطبيقية للدراسة الأساسية ، بالإضافة إلى ذكر الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات الخاصة بهذه الدراسة قصد المرور

تمهيد :

في هذا الفصل سنتطرق إلى عرض نتائج الدراسة الحالية المتوصل إليها الخاصة بتطبيق مقياس دافعية الإنجاز الرياضي و مقياس أساليب القيادة الرياضية .

1- عرض نتائج الدراسة :

أول خطوة قام بها الباحث هي المعالجة الإحصائية هي دراسة التوزيعات التكرارية للمتغيرات المدروسة (دافعية الإنجاز الرياضي و أساليب القيادة الرياضية) والتي تم تلخيصها في الجدول التالي :

- الجدول رقم 06 يمثل المتوسطات و الانحرافات المعيارية لكافة المتغيرات المدروسة.

مجرد المتغير	الانحراف المعياري	المتوسط أي بالحد	المتغيرات	ام قر
228	4.91	39.32	دافعية المجنز للمجدح	1
	6.51	32.87	دافع بمنجدة المشفلا	2
	5.64	39.57	اولسلك المتلري	3
	6.14	31.77	اولسلك ارقميدالي ط	4
	3.24	16.66	اولسلك الأورقوتالي ط	5
	5.24	28.95	اولسلك اي علمتجلا المدعاسم	6
	3.30	19.52	ولسلك الة باثلا	7

يوضح الجدول رقم 06: المتوسطات و الانحرافات المعيارية لكافة المتغيرات الخاصة بالدراسة ، كما تم استخراج التوزيع التكراري لكل من المتغيرين الأساسيين لدافعية الإنجاز وكذا أساليب القيادة .

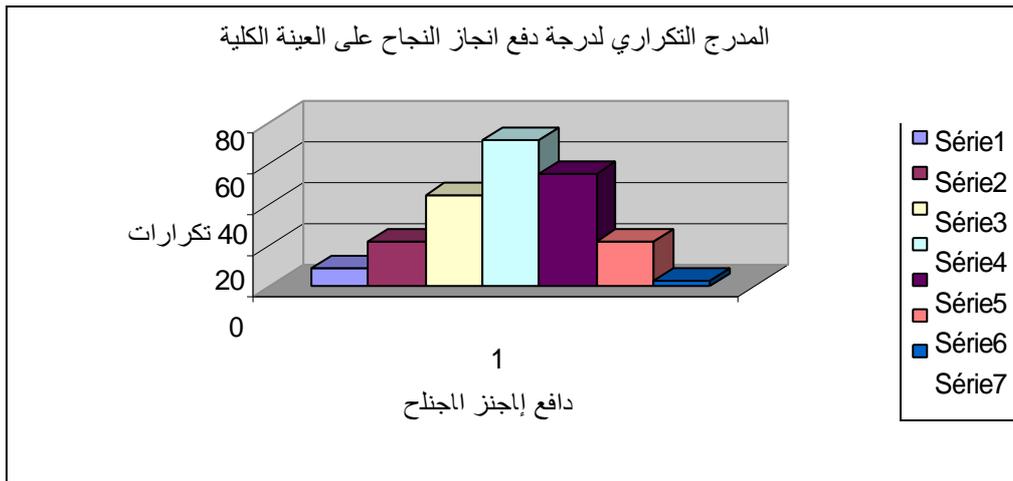
ونلاحظ من خلال الجدول رقم 06 ، أن المتوسط الحسابي لدافع إنجاز النجاح أعلى من المتوسط الحسابي لدافع تجنب الفشل ، أما فيما يخص الأساليب القيادية فأكثر معدل كان للسلوك التدريبي وقدره 39.57 ثم يليه السلوك الديمقراطي بقيمة 31.77 ويأتي السلوك الاجتماعي المساعد في الرتبة الثالثة بقيمة

28.95. ثم بعد ذلك سلوك الإثابة بقيمة 19.52 وفي الرتبة الأخيرة السلوك الأوتوقراطي بقيمة 16.66 وهي أدنى درجة.

الجدول رقم 07: يمثل توزيع درجات دافع إنجاز النجاح في العينة الكلية .

المقيس	الترددات	المدراجت	
3.94%	09	29-26	1
9.64%	22	33-30	2
19.73%	45	37-34	3
31.57%	72	41-38	4
24.12%	55	45-42	5
9.64%	22	49-46	6
1.36%	3	53-50	7
100%	228	-	اومجموع

يبين الجدول رقم 07 التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لدرجات أفراد العينة في دافع إنجاز النجاح والمقسمة إلى سبع فئات ، وقد جاءت الفئة رقم أربعة أكثر تكرارا بنسبة 31.57% من الأفراد الذين تحصلوا على درجات تراوحت بين 38 و 41 ثم تليها في المرتبة الثانية الفئة رقم 05 بنسبة 24.12% ب 55 تكرار من الأفراد الذين تحصلوا على درجات تراوحت 42 و 45 ، وتأتي الفئة رقم 07 بأقل تكرار قدره 03 ما يعادل نسبة 1.36% من الأفراد الذين تحصلوا على درجات تراوحت بين 50 و 53 .

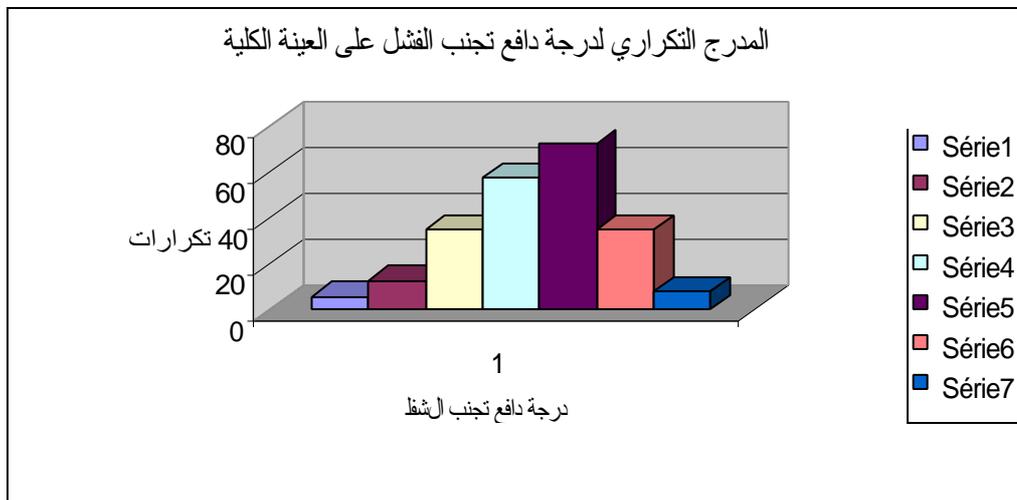


الشكل البياني رقم 05 : يبين المدرج التكراري لدرجة دفع إنجاز النجاح على العينة الكلية

جدول رقم 08: يمثل توزيع درجات دافع تجنب الفشل في العينة الكلية للبحث .

ام قرا	الدراجت	اوكترات	القيسندله%
1	18-14	06	2.63%
2	23-19	13	5.70%
3	28-24	35	15.35%
4	33-29	58	25.43%
5	38-34	73	31.57%
6	43-39	35	15.35%
7	48-44	08	3.50%
او مجموعا	-	228	100%

يبين الجدول رقم 08: التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لدرجة دافع تجنب الفشل للعينة الكلية ، والملاحظ من خلال الجدول أن الفئة رقم 5 جاءت أكثر تكرارا وذلك بنسبة 31.57% من الأفراد الذين تحصلوا على درجات تراوحت بين 34 و38 ، فيما تبقى الفئة رقم 1 هي أقل تكرارا بنسبة 2.63% من الأفراد الذين تحصلوا على درجات تراوحت بين 14 و18 .

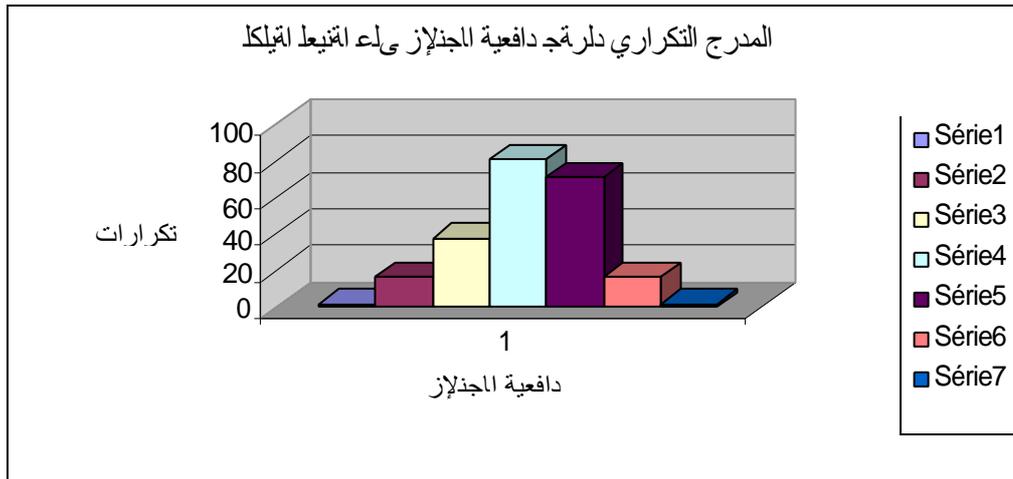


الشكل البياني رقم 06 : يبين المدرج التكراري لدرجة دافع تجنب الفشل على العينة الكلية

الجدول رقم 09: يمثل توزيع درجات دافعية الإنجاز في العينة الكلية للبحث .

ام قرا	الدرجة	التكرارات	النسبة %
1	53-47	02	0.87%
2	60-54	17	7.45%
3	67-61	38	16.66%
4	74-68	81	35.52%
5	81-75	71	31.18%
6	88-82	17	7.45%
7	95-89	02	0.87%
او مجموع	-	228	100%

بين الجدول رقم 09: التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لدرجة دافعية الإنجاز التي نظم في محتواه كل من دافع إنجاز النجاح ودافع تجنب الفشل على العينة الكلية ، ويظهر من خلال الجدول أن الفئة رقم 04 تمثل أكبر تكرار من الأفراد الذين تحصلوا على درجات بين 68 و 74 وذلك بنسبة 35.52% ، ثم تليها الفئة رقم 05 بـ 71 تكرار ما يعادل 31.18% من الأفراد الذين تحصلوا على درجات بين 75 و 81 وتأتي في الأخير الفئتين رقم 01 و رقم 07 بنسب متعادلة مقدرة بـ تكرارين نسبة كل منهما 0.87% من الأفراد الذين تحصلوا على درجات بين 47 و 53 وكذلك 89 و 95 .

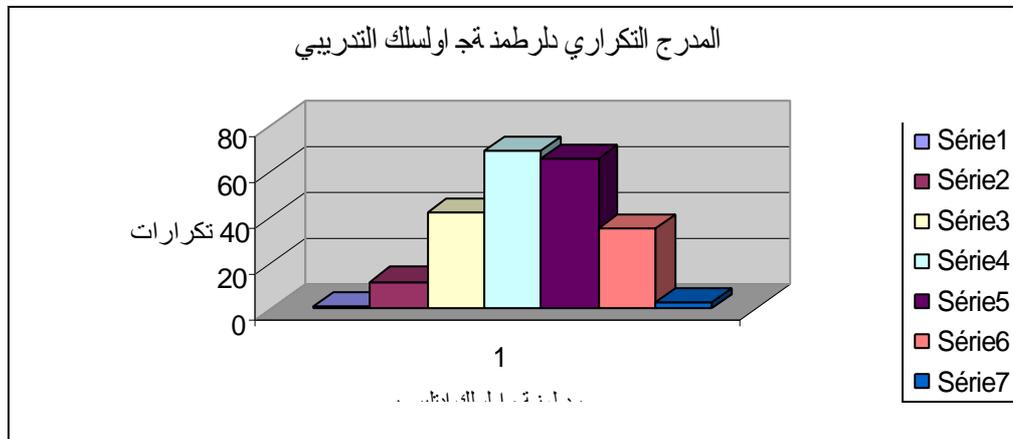


الشكل البياني رقم 07 : يبين المدرج التكراري لدرجة دافعية الإنجاز على العينة الكلية للبحث .

الجدول رقم 10 : يمثل توزيع درجات السلوك التدريبي في العينة الكلية للبحث .

القبسندل%	اوكتلار	الدرلةج	امقرا
%0.43	01	25-21	1
%5.26	12	30-26	2
%18.42	42	35-31	3
%30.26	69	40-36	4
%28.94	66	45-41	5
%15.35	35	50-46	6
%1.34	03	55-51	7
%100	228	-	اومجملاع

يوضح الجدول رقم 10: التوزيع التكراري والنسب المئوية لدرجات السلوك التدريبي على العينة الكلية للبحث بحيث يظهر لنا من خلال الجدول أن الفئة رقم 04 تمثل أكبر تكرار مقدر بـ 69 بنسبة %30.26 وتليها الفئة رقم 05 التي تمثل ثاني أكبر تكرار المقدر بـ 66 تكرار وهذا ما يعادل نسبة %28.94 ، وتأتي في الأخير الفئة رقم 01 بتكرار 01 بنسبته. %0.43

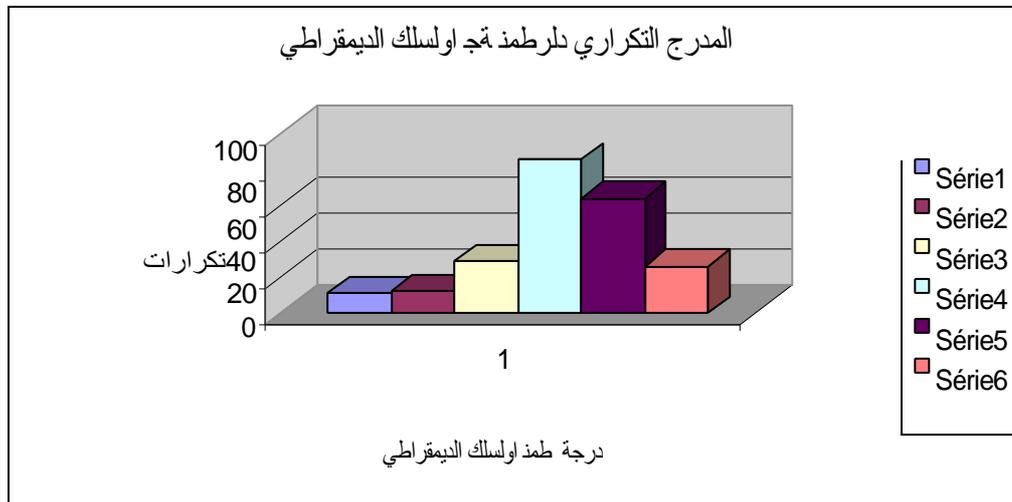


الشكل البياني رقم 08 : يبين المدرج التكراري لدرجة نمط السلوك التدريبي للعينة الكلية للبحث.

الجدول رقم 11 : يمثل توزيع السلوك الديمقراطي في العينة الكلية للبحث .

القيسندل%	اوكتلرا	الدرلةج	امقرا
%4.82	11	18-14	1
%5.26	12	23-19	2
%12.74	29	28-24	3
%37.71	86	33-29	4
%28.07	64	38-34	5
%11.40	26	43-39	6
%100	228	-	اومجماع

يوضح الجدول رقم 11 التوزيعات التكرارية و النسب المئوية لدرجة السلوك الديمقراطي للعينة الكلية للبحث ، و نلاحظ من خلاله أن الفئة رقم 04 تمثل أكبر تكرار وذلك بنسبة %37.71 ما يعادل 86 تكرار من الأفراد الذين تحصلوا على درجات تراوحت بين 29 و 33 ، ثم تأتي الفئة رقم 05 في المرتبة الثانية بـ 64 تكرار نسبته %28.07 ، وأقل تكرار كان للفئة رقم 01 بـ 11 تكرار ما يعادل %4.82 من الأفراد الذين تحصلوا على درجات تراوحت بين 14 و 18 درجة .

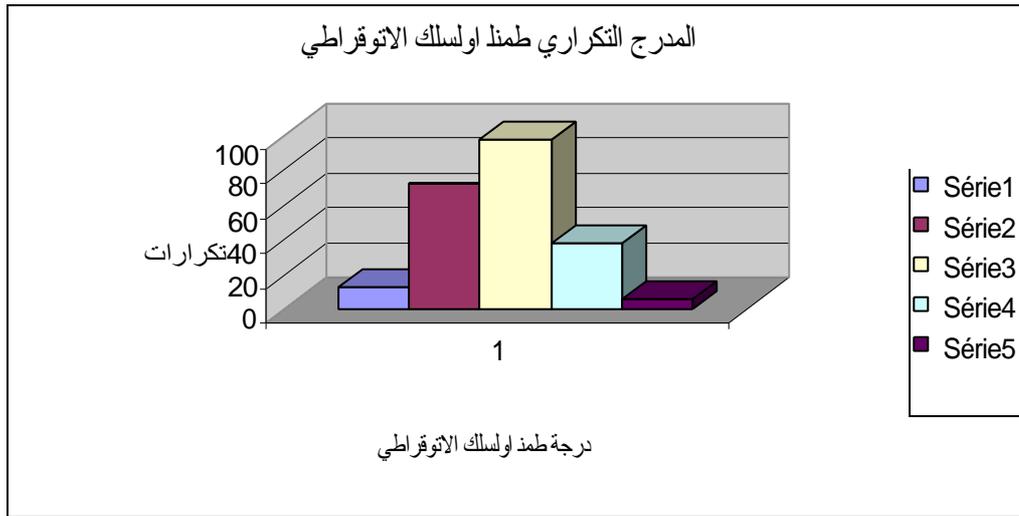


الشكل البياني رقم 09 : يبين المدرج التكراري لدرجة نط السلوك الديمقراطي للعينة الكلية .

الجدول رقم 12 : يمثل توزيع السلوك الأوتوقراطي في العينة الكلية للبحث .

امقرل	ادلر ةج	اركتلرا	اقتبسئل%
1	11-08	13	5.70%
2	15-12	73	32.01%
3	19-16	98	43.00%
4	23-20	38	16.66%
5	27-24	06	2.63%
اومجملع	-	228	100%

بين الجدول رقم 12 التوزيعات التكرارية و النسب المئوية لدرجة السلوك الأوتوقراطي للعينة الكلية للبحث ويظهر من خلال الجدول أن أكبر تكرار ممثل في الفئة رقم 03 بحيث يقدر مجموع التكرارات بـ 98 تكرار نسبته 43.00% من الأفراد الذين تحصلوا على درجات تراوحت بين 16 و 19 وهي نسبة كبيرة ، أما أقل تكرار تمثله 6 تكرارات نسبتها 2.63% من الأفراد الذين تحصلوا على درجات تراوحت بين 24 و 27 .

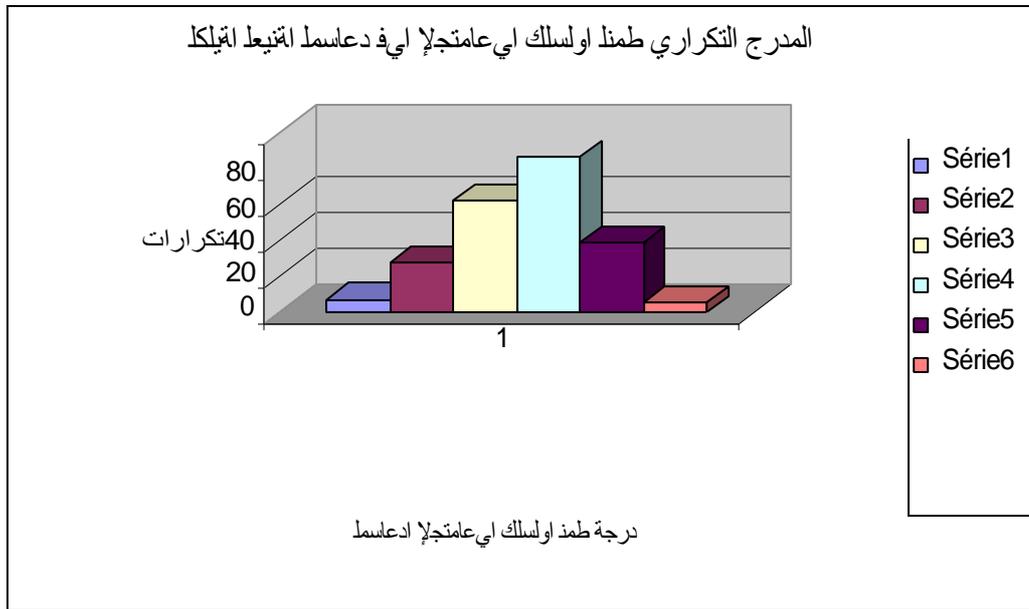


الشكل البياني رقم 10 : يبين المدرج التكراري لدرجة نمط السلوك الأوتوقراطي للعينة الكلية .

الجدول رقم 13 : يمثل توزيع السلوك الاجتماعي المساعد في العينة الكلية للبحث .

المقسدله%	اركتلرا	المدلرلة ج	امقرا
%3.07	07	18-14	1
%12.28	28	23-19	2
%27.19	62	28-24	3
%38.15	87	33-29	4
%17.12	39	38-34	5
%2.19	05	43-39	6
%100	228	-	اومجملاء

يمثل الجدول رقم 13 التوزيعات التكرارية و النسب المئوية لدرجة السلوك الاجتماعي المساعد في العينة الكلية للبحث ، و نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر تكرار تمثله الفئة رقم 04 بقيمة 87 تكرار نسبته %38.15 من الأفراد الذين تحصلوا على درجات تراوحت بين 29 و 33 ، أما أقل تكرار فهو ممثل بـ 5 تكرارات نسبتها %2.19 من الأفراد الذين تحصلوا على درجات تراوحت بين 39 و 43 .

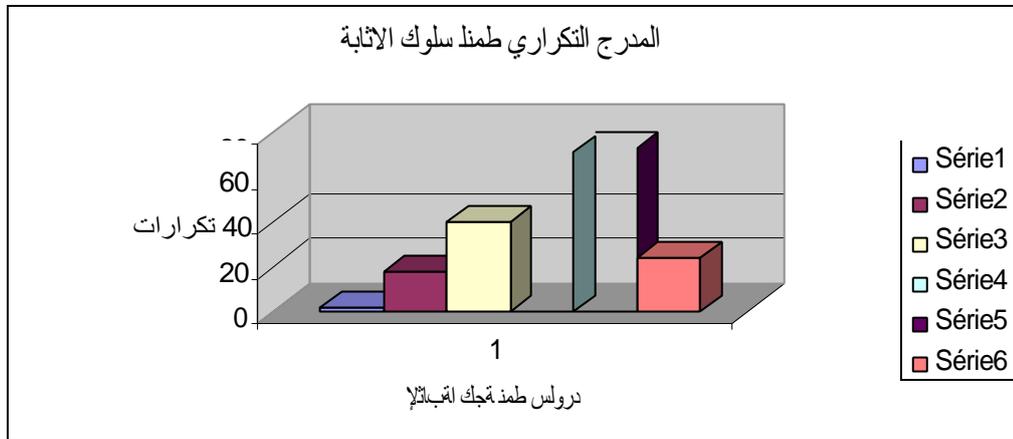


الشكل البياني رقم 11 : يبين المدرج التكراري لدرجة نمط السلوك الاجتماعي المساعد في العينة الكلية

الجدول رقم 14 : يمثل توزيع سلوك الإثابة في العينة الكلية للبحث .

ام قرا	الدلرلة ج	اركتلرا	المبسنلله%
1	11-09	02	0.87%
2	14-12	18	7.89%
3	17-15	40	17.54%
4	20-18	71	31.14%
5	23-21	73	32.04%
6	26-24	24	10.52%
اومجملا ع	-	228	100%

يوضح الجدول رقم 14 التوزيعات التكرارية و النسب المئوية لدرجة سلوك الإثابة للعينة الكلية للبحث ، ويتبين من خلال الجدول أن الفئة رقم 05 ممثلة بـ 73 تكرار و هو أكبر تكرار نسبته 32.04% من الأفراد الذين تحصلوا على درجات تراوحت بين 21 و 23 وتليها الفئة رقم 04 ممثلة بـ 71 تكرار نسبته 31.14% بحيث نلاحظ تقارب الفئتين ، وتأتي أقل قيمة في الفئة رقم 01 ممثلة بتكرارين نسبتهما 0.87% من الأفراد الذين تحصلوا على درجات تراوحت بين 09 و 11 .



الشكل البياني رقم 12: بين المدرج التكراري لدرجة نمط سلوك الإثابة للعينة الكلية للبحث .

2- تفسير و مناقشة النتائج :

سيتم في هذا الجزء عرض نتائج هذا البحث المتحصل عليها من تطبيق كل من مقياس دافعية الإنجاز الرياضي و مقياس القيادة الرياضية و هذا وفقا لأسلوب التحقق من كل فرضية على حدا و مناقشتها في ضوء الإطار النظري للبحث ، وفيما يلي نتائج فروض البحث .

1-2- نتائج الفرضية الأولى :

تمثلت الفرضية الأولى فيما يلي :

" يوجد علاقة ارتباطية في اتجاه موجب بين الأسلوب القيادي الديمقراطي و دافعية الإنجاز الرياضي "

وقصد التحقق من نتائج الفرضية الأولى تم الاعتماد على معامل الارتباط (بيرسون) للتأكد من وجود العلاقة الارتباطية من عدمها بين نمط السلوك القيادي الديمقراطي و دافعية الانجاز فتحصلنا على الجدول التالي :

وتسمى المتلاذد	درجة التفرح (ن- 2)	ل معام تميقة الارابطت و سريين (R)		الاناييلت التيئاصدلا ومجمع ادعبلا
		ادجملوة	القبوسحما	
0.05	226	0.13	0.16	ادتيغف المجنلاز طمذ اولسلك ارقميدلاي ط

جدول رقم 15 : يوضح نوع العلاقة بين دافعية الإنجاز ونمط السلوك الديمقراطي للعينة الكلية للبحث .

من خلال ملاحظتنا لنتائج الجدول رقم 16 تبين لنا أن قيمة معامل الارتباط المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولة ، و بالتالي يوجد ارتباط دال إحصائيا بين دافعية

الإنجاز و بعد نمط السلوك الديمقراطي عند مستوى الدلالة 0.05 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.16 ..

وبالتالي هناك علاقة ارتباطية في اتجاه موجب بين نمط السلوك الديمقراطي لأستاذ التربية البدنية ودافعية الإنجاز لدى التلاميذ لأن هذا النوع من القيادة يقوم فيه القائد بإشراك التلاميذ في اتخاذ القرارات بهدف خلق نوع من المسؤولية لدى الأفراد وينتج

الفصل الثاني عرض ومناقشة نتائج البحث.

عن ذلك غالبا الارتقاء بالروح المعنوية للأفراد وارتباطهم بأقراهم كما ترتفع درجة الولاء والانتماء بالإضافة إلى إحساس الفرد بأهميته وقيمه في الجماعة ، كما أن النمط الديمقراطي يركز على التلميذ الرياضي بالدرجة

الأولى إضافة إلى اعتماده على الأسلوب التعاوني والاهتمام بمشاعر الرياضيين ، ويمكن تلخيص المواصفات العامة لنمط السلوك الديمقراطي حسب ما ذكره محمد حسن علاوي في كتابه " سيكولوجية القيادة" على النحو التالي :

-يقوم القائد بالتمهيد لكل قرار من خلال المناقشة التفصيلية مع أفراد الجماعة ولا يتم اتخاذ القرار ضد غالبية الآراء .

يضفي القائد على الجماعة المناخ الإيجابي الذي يتسم بروح الفريق الواحد .

يتميز القائد باللجوء للعمل الجماعي ولا يفضل العمل الفردي أو الثنائي ، ويرى أن علاقات الجماعة ينبغي أن تكون علاقات عضوية هادفة .

يحاول القائد أن يوفر جميع أسباب النجاح للإجراءات المتفق عليها .

يشجع القائد الأعضاء على تحمل مسؤولية القرارات التي تم الاتفاق عليها وبالتالي دفعهم برغبة صادقة نحو تنفيذها والالتزام بها .

مفهوم القائد للرقابة على أنها ذاتية .

وفي ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات ، فالقائد الديمقراطي يهمل التعرف على أفكار وأراء تابعيه ، ووجهات نظرهم ، كما تجري الأمور بهدوء تام ويتميز سلوك الجماعة في ظل هذه القيادة بالتماسك ، وجو الألفة والإخاء ، والعمل على أساس التعاون وتبادل المشورة والرأي ، والاحترام المتبادل ، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الثقة في النفس و زيادة دافعية الإنجاز لدى التلاميذ .

فرشاد موسى (1993) يؤكد في دراسته أن أصحاب الدافع القوي للإنجاز يتميزون بأنهم أميل للثقة بالنفس ، وإلى تفضيل المسؤولية الفردية ، وكشفت دراسة ألكند (1978) أن الدافع للإنجاز يرتبط إيجابيا بالاستقلال و الثقة بالنفس ، كما أجرى ريدي (1993) دراسة على عينة مكونة من 200 طالبا ، و كشفت النتائج بأنه توجد علاقة موجبة بين الدافع للإنجاز و الثقة بالنفس لدى الطلبة من الجنسين¹

ولتأكيد نتائج الفرضية الأولى قمنا بدراسة العلاقة بين الأسلوب الديمقراطي بعدي دافعية الإنجاز و الممثلين في بعد دافع إنجاز النجاح و بعد دافع تجنب الفشل وذلك باستخدام معامل الارتباط (بيرسون) فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي :

¹ فاطمة الزهراء بوجطو ، أثر بعض السمات الشخصية و النفسية على الدافعية للإنجاز لدى المراهق المتمدرس

الفصل الثاني عرض ومناقشة نتائج البحث.

جدول رقم 16 : يوضح نوع العلاقة بين دافع إنجاز النجاح ونمط السلوك الديمقراطي للعيينة الكلية للبحث .

وتسمى المتلاذد	رددة التيرحط (ن- 2)	ل معام تميقة الارابطط وسريين (R)		الناييلت التيئاصدلا ومجمع ادعبلا
		ادجملوطلا	القبوسحما	
0.01	226	0.18	0.19	ادعفا إاجنر الاجنلح
				طمذ اولسلك ارقميدلاي ط

من خلال ملاحظتنا لنتائج الجدول رقم 16 تبين لنا أن قيمة معامل الارتباط المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولة ، و بالتالي يوجد ارتباط دال إحصائيا بين بعد دافع إنجاز النجاح و بعد نمط السلوك الديمقراطي عند مستوى الدلالة 0.01 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.19 .

وبالتالي تأكد وجود علاقة ارتباطية في اتجاه موجب بين بعد دافع إنجاز النجاح و بعد النمط القيادي الديمقراطي من خلال الارتباط الدال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 حيث بلغت قيمته 0.19 و هو مرتفع ، وترجع هذه العلاقة إلى طبيعة النمط الديمقراطي الذي يأخذ بعين الاعتبار الامتصاص بالتلميذ من جهة و الامتصاص بإنجاز النجاح من جهة أخرى نظرا لأن الأستاذ مقيد بأهداف يجب العمل على الوصول إليها وتحقيقها وفيما يلي أهم الدوافع التي تدفع التلميذ إلى الإنجاز في ظل النمط القيادي الديمقراطي :

الخبرات السارة نتيجة اكتساب التلميذ اللياقة البدنية و التي تكمن في القوة و السرعة و التحمل .

الخبرات السارة نتيجة إتقان التلميذ الرياضي للمهارات الحركية التي تتطلب المزيد

من الرشاقة و المرونة .

- الاستمتاع بالنتائج الإيجابية للمنافسة الرياضية و ذلك من خلال تسجيل أرقام جيدة

و الفوز ببعض المقابلات ، و التي تسهم في إشباع دوافع التفوق والإنجاز.

الخبرات السارة نتيجة إدراك الفرد لجمال الإقاع الحركي الذي يتمثل في العروض المختلفة.

الفصل الثاني عرض ومناقشة نتائج البحث.

- الشعور بالسرور نتيجة النجاح في التغلب على بعض التمارين الرياضية و خاصة التي تتميز بالصعوبة أو التي تتطلب الشجاعة و الجرأة و قوة الإرادة ، وهذا النجاح يولد المزيد من الحاجة لإنجاز النجاح .

الخبرات السارة نتيجة إشباع التلميذ الرياضي لحاجته للانتماء لجماعة معينة و حاجته إلى الاعتراف و إثبات الذات ، وانطلاقاً من أن النمط القيادي الديمقراطي لأستاذ التربية البدنية يعتمد على العمل الجماعي و الامتثال بالأفراد ، فإن كل تلميذ يسعى لأن يكون عضواً فعالاً في الجماعة ، وأن يظهر نفسه كنموذج يقتدى به وأن يتعلم تحمل المسؤولية في الحفاظ على الفريق و هذا ما يدفعه إلى بذل المزيد من الجهود قصد تحقيق المزيد من النجاحات .

و هذا ما أكدته نظرية الشبكة الإدارية للقيادة من خلال السلوك (9/9) أو ما يعرف بسلوك (لاعب + ، أداء +) بحيث يشير هذا السلوك إلى أن القائد الرياضي يهتم بدرجة كبيرة بتحفيز اللاعبين و التعامل معهم بصورة إيجابية و الامتثال برعايتهم و خلق البيئة الصالحة لنمو قدراتهم مع إبداء نفس الامتثال بأداء اللاعبين ومحاولة تطوير مستوياتهم وقدراتهم و مهاراتهم بالموازاة مع الامتثال بمشاعرهم .

2-2- نتائج الفرضية الثانية :

تمثلت الفرضية الثانية فيما يلي :

" يوجد علاقة ارتباطية في اتجاه موجب بين الأسلوب القيادي الاجتماعي المساعد و دافعية الإنجاز الرياضي . "

قصد التحقق من نتائج الفرضية تم الاعتماد على معامل الارتباط (بيرسون) للتأكد من وجود العلاقة الارتباطية من عدمها بين نمط السلوك القيادي الاجتماعي المساعد و دافعية الإنجاز فتحصلنا على الجدول التالي :

جدول رقم 17: يوضح نوع العلاقة بين دافعية الإنجاز ونمط السلوك الاجتماعي المساعد للعينة الكلية للبحث .

وتسمى المتلاذ	درجة التغير (ن - 2)	لمعاملة التسمية الارتباطية وسريين (R)		المتباينيات المتباينيات ومجموع المتباينيات
		المتباينيات	المتباينيات	
0.01	226	0.18	0.19	دافع إنجاز المتعلمين
				تضمن أولئك المتعلمين

الفصل الثاني عرض ومناقشة نتائج البحث.

من خلال ملاحظتنا لنتائج الجدول رقم 17 تبين لنا أن قيمة معامل الارتباط المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط المجدولة ، و بالتالي يوجد ارتباط دال إحصائيا بين دافعية الإنجاز و بعد نمط السلوك الاجتماعي المساعد عند مستوى الدلالة 0.05 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.16 .

و بالتالي تأكد وجود علاقة ارتباطية في اتجاه موجب بين بعد نمط قيادة السلوك الاجتماعي المساعد و دافعية الإنجاز الرياضي من خلال الارتباط الدال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 و الذي بلغ 0.16 ، ويرجع هذا الارتباط إلى ارتفاع درجة العلاقة الاجتماعية بين الأستاذ و التلميذ بحيث يولي الأستاذ اهتمام كبير بأحاسيس ومشاعر التابعين و احترام أفكارهم و دوافعهم و حاجاتهم و من خلال هذه القيادة تزداد الثقة المتبادلة و الفهم المشترك بين الأستاذ و التلاميذ ، و يعمل الأستاذ على بذل قصارى جهده في العمل على تماسك و ترابط الجماعة ، و السعي نحوى التشاور معهم و تسهيل عملية الاتصال بينه وبين تلاميذه و الاعتراف بأدوارهم و إنجازاتهم و العمل على تشجيعهم و مقاسمة المشاكل معهم و العمل على حلها ، و كأن القائد هنا بمثابة الأب المرشد و الموجه وهذا ما أكدته نظرية البعدين من خلال بعد " مراعاة مشاعر التابعين " .

ولتأكيد نتائج الفرضية الثانية قمنا بدراسة العلاقة بين بعدي دافعية الإنجاز و المتمثلين في بعد دافع إنجاز النجاح و بعد دافع تجنب الفشل وذلك باستخدام معامل الارتباط (بيرسون) فتحصلنا على علاقة مع بعد واحد فقط ، وهو بعد دافع إنجاز النجاح ، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي :

جدول رقم 18: يوضح نوع العلاقة بين دافع إنجاز النجاح ونمط السلوك الاجتماعي المساعد للعينة الكلية للبحث .

وتسمى المتلاذد	درجة التغير (ن- 2)	ل معام تقيمة الارابنت و سريين (R)		الناييلت القيئاصدلا ومجمع ادعبلا
		ادجملوةلا	القبوسحما	
0.01	226	0.18	0.25	دافع إاجنز المجنح
				طمذ اولسلك إ دعاسم

الفصل الثاني عرض ومناقشة نتائج البحث.

من خلال ملاحظتنا لنتائج الجدول رقم 18 تبين لنا أن قيمة معامل الارتباط المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط المجدولة ، و بالتالي يوجد ارتباط دال إحصائياً بين بعد دافع إنجاز النجاح و بعد نمط السلوك الاجتماعي المساعد عند مستوى الدلالة 0.01 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.25 .

و من خلال المرحلة الصعبة للمراهقة فإن حاجة الطلبة إلى حل مشاكلهم تزداد يوماً لآخر لأنها مرحلة لم يكتمل فيها النمو النفسي و البدني و الاجتماعي و لأن هذه المرحلة تتطلب مساعدة من طرف القائد ، و من خلال النمط القيادي الاجتماعي المساعد تزداد ثقة التلاميذ في الأستاذ و ترقى العلاقة بحيث يبذل التلاميذ قصارى جهدهم للحفاظ على هذه العلاقة من خلال بذل مجهود أثناء النشاط ، و انطلاقاً من هنا تزداد دوافع إنجاز النجاح .

وفيما يلي أهم الدوافع التي تدفع التلاميذ إلى الإنجاز في ظل نمط قيادة السلوك الاجتماعي المساعد:

دوافع الانتماء و التي تعرف بأنها الاقتراب و الاستمتاع بالتعاون مع الفريق و الجماعة والحصول على الإعجاب و الحب العاطفي و التمسك بصديق و الاحتفاظ بالولاء له .

-دوافع التنافس و الحاجة إلى التقدير بحيث يزيد مقدار الجهد المبذول حينما يتنافس مع غيره ، وحينما يعرف أنه سيحصل على التقدير الاجتماعي بعد فوزه .

وتؤكد نظرية القيادة الموقفية أو ما تعرف بنظرية دورة الحياة في القيادة لباول هيرسي و كان بلانكارد (1977) عن وجود السلوك المعني بالعلاقات و هو السلوك المعني بالناس الذي يسهل التفاعل و التعامل الايجابي بين القائد و التابعين يعمل على المحافظة على العلاقات الودية و الطيبة و التأييد و المساندة بين القائد للتابعين ، و يدرج ضمن سلوك النمط الاجتماعي المساعد ، وهذا النمط من القيادة يزيد من مستوى النضج النفسي و زيادة الثقة بالنفس و تقدير الذات بالنسبة للعمل المطلوب ، وأشار " هيرسي و بلانكارد " إلى أن تميز التابعين بدرجة عالية من النضج يعني قدرتهم على أداء العمل المطلوب بحيث تزداد لديهم الثقة في إنجازهم .

3-2- نتائج الفرضية الثالثة :

تمثلت الفرضية الثالثة فيما يلي :

" يوجد علاقة ارتباطية في اتجاه موجب بين أسلوب الإثابة القيادي و دافعية الإنجاز الرياضي . "

قصد التحقق من نتائج الفرضية تم الاعتماد على معامل الارتباط (بيرسون) للتأكد من وجود العلاقة الارتباطية من عدمها بين النمط القيادي لسلوك الإثابة و دافعية الإنجاز فتحصلنا على الجدول التالي:

جدول رقم 19 : يوضح نوع العلاقة بين دافعية الإنجاز ونمط سلوك الإثابة للعينة الكلية للبحث

وتسمى الغلاذلا	درجة التبرح (ن- 2)	لمعمر قمفة الارابنط وسرفبن (R)		النافبنا الفاصاااا ومجمع الاعبلا
		الاعملواا	الاقوسحا	
0.01	226	0.18	0.25	دافع إابنر المانلح
				طمذ اولسلك إاعاسم

من خلال ملاحظنا لنتائج الابلول رقم 19 تبفن لنا أن قفمة معامل الاربناط المااوبة أكبر من قفمة معامل الاربناط المابلولة ، و بالناال فوبال اربناط دال إااااا بفن داففة الإنابز و بعء نمط سلوك الإناابة عنء مسنوى الءلااة 0.01 افاا بلغا قفمة معامل الاربناط 0.21 .

و بالناال نااا وابل علااة اربناطفة بفن انابم موبل بفن بعء نمط قفااة السلوك الاابناامف الماساعء و داففة الإنابز الرفااضف من الال الاربناط الءال إااااا عنء مسنوى الءلااة 0.01 و الءف بلغا 0.21

، عنء ءرعة ارففة 226 ، ورفعا هءا الاربناط إلى اااة الءلامفء إلى ااااا الءاا من الال الااابعا وكلماء الااا و كاا الاعراا و ااااا للمابوااا الءف فبءها الءلامفء لاااااا الءنااا الابءة و الفوز فف المبارفاا و الإناابة بنوعفها الماا و المعنوف لها ناأفر إابابف على نفسفة الءلمفء و اااااا دافعا اابءفا لأابل بءل المزفء من الابوا قاصء الااااا على المزفء من الاعراا و اااااا، اااا و أن مرابة المراهقة ااامفز بالاساسفة لمال هءة المواقف الءف ناأفر على النمو الانفعالف للءلمفء ورفف كاامل " campbell " (1984) أن ااااا الءاا هو وعف الفرف بالمزفاا أو نواا القواة أو المااسن الءف فملااها أو فمفمز بها من وابة نظرهم.¹

و ناأا هءة المزاا ماسارها الاابابف و فزفء فف الاااة عنءما اءعم من طرف القاءء ، و إذا زاءا ءرعة الاااة الءلامفء فف أنفسهم ، ارافعا ءوافع إنابز النابا لفهم .

وهءا ما أاااا ءرااة العلااة بفن دافع أنابز النابا و نمط سلوك القاءء الاابناامف الماساعء بااسعمال معامل الاربناط (بفرسون) ، فاااااااا على الءنااا المءونة فف الابلول الءالف :

¹ ء- مامء ااسن علاوف ، سفكولوبفة القفااة الرفااضفة ، ط1 ، مركز الكناا للنشر، القامرة 1998، ص 100

جدول رقم 20 : يوضح نوع العلاقة بين دافع إنجاز النجاح ونمط سلوك الإثابة للعينة الكلية للبحث

وتسمى المتلاذلا	درجة التبرحا (ن- 2)	ل معام تميقة الارابطط وسريين (R)		النايبلت التيئاصدلا ومجمع ادعبلا
		ادجملوطلا	القبوسحما	
0.01	226	0.18	0.21	دافع إاجنز المجلح
				ولسد طمنك اقبائللا

من خلال ملاحظتنا لنتائج الجدول رقم 20 تبين لنا أن قيمة معامل الارتباط المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولة ، و بالتالي يوجد ارتباط دال إحصائيا بين بعد دافع إنجاز النجاح و بعد نمط سلوك الإثابة عند مستوى الدلالة 0.01 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.21 .

و بالتالي تأكد وجود علاقة ارتباطية في اتجاه موجب بين بعد نمط قيادة السلوك الاجتماعي المساعد و دافع إنجاز النجاح من خلال الارتباط الدال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 و الذي بلغ 0.21 عند درجة حرية 226 و هو مرتفع لأن هذا النوع من القيادة يندرج ضمن نظرية الشبكة الإدارية وبالتحديد بعد الامتصاص بالإنتاج عن طريق استعمال الإثابة التي تحفز التلاميذ إلى بذل المزيد من الجهود لغرض الحصول على المزيد من الثواب بنوعيه المادي و المعنوي .

وفي دراسة لوزكي " lozeki " (1981) حول الدافعية للإنجاز وجد هذا الأخير أن الاستقلالية والامتصاص من أهم أبعاد دافعية الانجاز، وهذا يعود إلى الارتياح عند القيام بأعمال و الحصول المكافآت من خلال الاعتراف بالتقدم في المهارة

4-2- نتائج الفرضية الرابعة :

تمثلت الفرضية الرابعة فيما يلي :

أولا :

لا توجد علاقة ارتباطية بين كل من الأسلوب القيادي الأوتوقراطي مع دافعية الإنجاز .

الفصل الثاني عرض ومناقشة نتائج البحث.

قصد التحقق من نتائج الفرضية تم الاعتماد على معامل الارتباط (بيرسون) للتأكد من وجود العلاقة الارتباطية من عدمها بين نمط السلوك الأوتوقراطي والسلوك التدريبي مع دافعية الإنجاز فتحصلنا على الجدولين التاليين :

جدول رقم 21 : يوضح نوع العلاقة بين دافعية الإنجاز ونمط السلوك الأوتوقراطي للعينة الكلية للبحث .

وتسمى المتلاذلا	درجة التغير (ن- 2)	ل معام تميّة الارابنط وسريبن (R)		النايبلت القيئاصدلا ومجمع ادعبلا
		ادجملولملا	القبوسحما	
0.05	226	0.13	0.12	دافعية المجنلاز
				طمذ اولسلك الأورقوتاي ط

أقل من قيمة معامل الارتباط المجدولة ، و بالتالي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا بين دافعية الإنجاز و بعد نمط السلوك الأوتوقراطي عند مستوى الدلالة 0.05 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.12 .

و بالتالي تأكد عدم وجود علاقة ارتباطية بين بعد نمط قيادة السلوك الأوتوقراطي و دافعية الإنجاز الرياضي من خلال عدم وجود الارتباط الدال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 و الذي بلغ 0.12 ، عند درجة حرية 226 ، ويرجع عدم وجود العلاقة إلى أن هذا النوع من الأساليب القيادية يتميز بمركزية السلطة المطلقة و في ظل قيام القائد باستخدام أسلحة التهديد و الوعيد و الإجبار على إنجاز الأعمال والواجبات بحيث يرتبط قيام التابعين بإنجاز الأعمال خوفا من العقاب أو سعيا لإرضاء القائد ، كما لا يتيح النمط الأوتوقراطي للتابعين فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرار بحيث أن القائد هو الذي يخطط و يفكر و ينظم و ما على التابعين سوى التنفيذ و بالتالي نظرة القائد وتوجهاته تكون نحوى إنجاز الأعمال . وفي ظل القيادة الأوتوقراطية يتم إنجاز الأفراد لبعض الأعمال بسرعة دون تأخير أو تأجيل تجنبا للعقاب ، ولكن على المدى الطويل تنخفض درجة الأداء للتلاميذ و تنخفض الروح المعنوية لأعضائها . و هذا ما أكدته دراسة العلاقة بين النمط الأوتوقراطي و دافع إنجاز النجاح و ذلك باستعمال معامل الارتباط (بيرسون) ، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي :

وتسمى المتلاذلا	درجة التغير (ن- 2)	ل معام تميّة الارابنط وسريبن (R)		النايبلت القيئاصدلا ومجمع ادعبلا
		ادجملولملا	القبوسحما	

الفصل الثاني عرض ومناقشة نتائج البحث.

0.05	226	0.13	0.12	دافعية المجنل
				طمذ اولسلك الأورقوتايط

جدول رقم 22 : يوضح نوع العلاقة بين دافع إنجاز النجاح ونمط السلوك الأوتوقراطي للعينة الكلية للبحث.

من خلال ملاحظتنا لنتائج الجدول رقم 22 تبين لنا أن قيمة معامل الارتباط المحسوبة أقل من قيمة معامل الارتباط المجدولة ، و بالتالي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا بين بعد دافع إنجاز النجاح و بعد نمط السلوك التدريبي عند مستوى الدلالة 0.05 ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.032 .

و بالتالي تأكد عدم وجود علاقة ارتباطية بين بعد نمط قيادة السلوك الأوتوقراطي و دافع إنجاز النجاح من خلال عدم وجود الارتباط الدال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 و الذي بلغ 0.032 ، عند درجة حرية 226 . ويفسر عدم وجود العلاقة إلى تدني العلاقات الإنسانية بين الأستاذ و التلميذ و يصبح هذا النمط من القيادة معوقا للاتصال بين القائد و التابعين ، فيصبح الاتصال متميز بالقسوة وعدم الودية مما يؤثر سلبيا على نفسية التلاميذ

لأن هذا النوع من القيادة يشكل ما يسمى بموقف " عنق الزجاجة " و يفتقدون حريتهم و يبدوون بإظهار الملل وعدم التجاوب و الغياب في بعض الحالات .

ثانيا :

" لا توجد علاقة ارتباطية بين كل من الأسلوب القيادي التدريبي و دافعية الإنجاز ."

للتأكد من صحة وجود العلاقة الارتباطية من عدم وجودها بين نمط السلوك القيادي التدريبي و دافعية الإنجاز قمنا بدراسة العلاقة بينهما عن طريق معامل الارتباط (بيرسون) فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي :

جدول رقم 23 : يوضح نوع العلاقة بين دافعية الإنجاز ونمط السلوك التدريبي للعينة الكلية للبحث .

وتسمى المتلاذ	درجة التغير (ن - 2)	ل معام تمية الارابطت و سريبن (R)		النايبلت التيئاصدلا ومجمع الدعبلا
		ادجملوتلا	القبوسحما	

0.05	226	0.13	0.11	دافعية المجنل
				طمذ اولسلك ادتليبي

من خلال ملاحظتنا لنتائج الجدول رقم 23 تبين لنا أن قيمة معامل الارتباط المحسوبة أقل من قيمة معامل الارتباط الجدولة ، و بالتالي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا بين دافعية الإنجاز و بعد نمط السلوك التدريبي عند مستوى الدلالة 0.05 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.11 .

و بالتالي تأكد عدم وجود علاقة ارتباطية بين بعد نمط قيادة السلوك التدريبي و دافعية الإنجاز من خلال عدم وجود الارتباط الدال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 و الذي بلغت قيمته 0.11 ، عند درجة حرية 226 .

ويرجع عدم وجود العلاقة إلى اهتمام القائد بالأداء أكثر من اهتمامه بالأفراد ، وهذا يعني عدم مراعات مشاعر التابعين و أحاسيسهم و نظرا لمميزات المراهقة في هذه المرحلة التي تتطلب العناية

الفائقة بالجانب النفسي و الاجتماعي للتلاميذ ، فإن إهمال هذا الجانب والتأكيد على الامتثال بالأداء يزرع في نفسية التلاميذ نوع من النفور ، وانطلاقا من هذا تنخفض دوافع الانجاز للتلاميذ .

الفصل الثاني عرض ومناقشة نتائج البحث.

تنمو دوافع التلاميذ المرتبطة بالنشاط الرياضي في مرحلة الثانوي بحيث تلعب كل من الظروف الاجتماعية و النفسية و البيئية دورا هاما في التأثير على دوافع الإنجاز لديهم و يلعب أستاذ التربية و البدنية الدور الكبير و المهم في توفير الجو المناسب و الملائم وكذا الاختيار المناسب للنمط القيادي الذي يسهل عملية الاتصال و التواصل و سيرورة العمل وتحقيق الذات بالنسبة للتلاميذ و غرس الثقة بالنفس وبعث دوافع الإنجاز لديهم ومن خلال ما تقدم ذكره يمكننا القول أن أنجع الأنماط القيادية هو ذلك النمط الذي يجد فيه التلميذ فرصة للتنفيس و التعبير عن نفسه ، بحيث يجد من يساعده على تحطيط الصعوبات و تنمية جوانبه النفسية و الاجتماعية و البدنية وهذا ما يؤدي إلى سعادته و بالتالي يبذل المزيد من الجهد لأجل تحقيق المزيد من النجاحات و الفوز ، وهذا ما يسمى بانتقال أثر التدريب و بالتالي ترتفع دوافع انجاز النجاح ودوافع تجنب الفشل وتتحقق النتائج المرجوة. و إذا كان من الأسلوب الديمقراطي و الاجتماعي المساعد و الإثابة ناجعا لهاته الفئة من التلاميذ فما هي المعايير الفعلية التي تجعل الأستاذ ينسجم مع الأسلوب القيادي العلمي الذي يخاطب العقل

الخلاصة العامة :

حاولنا من خلال هذه الدراسة الكشف عن العلاقة التي تربط دافعية الانجاز الرياضي و أنماط القيادة الرياضية وكذلك معرفة بعض الخصائص القيادية التي يتميز بها أستاذ التربية البدنية بصفته قائد لتلاميذه في مجاله التربوي الذي يتطلب نوع التخصص لمسيرة هذه العملية في إطارها التفاعلي .

ولقد أظهرت نتائج الدراسة تحقق كل الفرضيات التي نصت على وجود علاقة ارتباطية بين نمط السلوك القيادي الديمقراطي و دافعية الانجاز الرياضي عن طريق وجود ارتباط دال إحصائيا بالنسبة للفرضية الأولى وعن وجود علاقة ارتباطية بين نمط قيادة السلوك الاجتماعي المساعد ودافعية الانجاز الرياضي وبالتالي وجود ارتباط دال إحصائيا ، كما تحققت نتائج الفرضية الثالثة بوجود علاقة ارتباطية بين نمط سلوك قيادة الإثابة ودافعية الانجاز عن طريق ارتباط دال إحصائيا ، في حين تحققت الفرضية الرابعة بعدم وجود علاقة ارتباطية بين كل من قيادة السلوك الأوتوقراطي وقيادة السلوك التدريبي مع دافعية الانجاز الرياضي .

وفي هذا السياق نذكر بأن الأنماط القيادية الثلاث و المتمثلة في النمط الديمقراطي و النمط الاجتماعي المساعد ونمط الإثابة كلها تدعم وتزيد من دافعية الانجاز لدى تلاميذ السنة الأولى ثانوي وهذا ما تؤكد العلاقة الارتباطية في الاتجاه الموجب الغير تام بحيث أن درجة دافعية الانجاز تزداد كلما ارتفعت درجات القيادة الثلاثة ولكن ليس بنفس المقدار و يرجع هذا الارتباط إلى حاجة التلاميذ إلى مثل هاته القيادات التي تسهم في تنمية شخصية الأفراد و تنمية الجوانب النفسية و الاجتماعية و التربوية و البدنية ، ومن خلالها يقوم بالتأثير على دافعية لاعبيه انطلاقا من الدوافع الثلاثة والمتمثلة في الحاجة إلى الكفاءة والحاجة إلى الاستقلالية و الحاجة إلى الانتماء الاجتماعي وهذا ما اقترحه كل من الباحثين " deci & ryan " في نظريتهم المتمثلة في النموذج الدافعي للعلاقة مدرب متدرب .

فإشباع هذه الحاجات حسب هذه النظرية تعتمد على المدرب الذي يلعب دورا هاما فيها بالتأثير في إدراك الرياضي لكفاءته و استقلاليته و انتمائه الاجتماعي ، وحينما الرياضي بأن هذه الحاجات قد تم احترامها ، بمعنى أنه يحس بالكفاءة و الاستقلالية و انتمائه الاجتماعي ، فإن دافعيته تكون محددة ذاتيا و في العكس حينما الرياضي أن حاجاته لم تراعى ، فدافعيته تكون غير محددة ذاتيا .

هذا وإذا ما عرفت الدوافع التي تحرك سلوك الفرد في المواقف المختلفة أمكن فهم و تفسير تلك التصرفات و التنبؤ بالسلوك الذي يمكن أن يصدر عنهم و التحكم في توجيه هذا السلوك نحو تحقيق أهداف معينة ، و يلعب الحافز أو الدافع دورا قويا في عملية القيادة و في إثارة التابعين و دفعهم نحو الانجاز. أما كل من النمط القيادي الأوتوقراطي و التدريبي فتتدنى فيه نسبة التفاعل الايجابي بسبب تدني العلاقات الإنسانية والامتنام بالأداء أكثر من الامتنام بالفرد ونظرا لمرحلة المراهقة المليئة بالمشاكل النفسية التي تتطلب العناية الفائقة و في ظل عدم وجود الامتنام و الرعاية تتدنى نسبة الدافعية للإنجاز .

في هذا الصدد وجب الامتنام الأفراد أكثر من الامتنام بالنتائج لأن الهدف الوحيد والأسمى هو تكوين الشخص السوي و معالجة مشاكل المراهقين وتحسين مستوى الأداء لديهم .

التوصيات :

بما أن الهدف الأسمى من القيادة هو رفع الكفاءات النفسية و الاجتماعية للتابعين وكذا البدنية في آن واحد ، وبما أن مرحلة المراهق تمتاز بالحساسية المفرطة للمواقف التفاعلية التي تحدث فيها نشاطات التربية البدنية و الرياضية ، وبما أن الهدف من هذه النشاطات الرياضية الرفع هو من مستوى دافعية إنجاز التلاميذ و يجب على الأستاذ مراعاة هذه الخصائص ، و تهيئ الظروف و الوسائل اللازمة لإنجاح هذه العملية ، واختيار البرامج المناسبة لهذه المرحلة العمرية ، مع اختيار النمط القيادي المناسب لأن الأستاذ هو الذي يحدد النمط القيادي الذي هو بصدده ممارسته لأن هناك عدة محددات للقيادة تدخل فيها عوامل كالسن و الجنس و درجة النضج و الثقافة الخاصة بالمنطقة و بعض العادات و التقاليد ، دون أن ننسى طبيعة التنشئة الاجتماعية ، وقصد الرفع و الزيادة من دافعية الانجاز في ظل أنماط القيادة نقترح ما يلي :

- 1- تنوع أساليب التدريب .
- 2- توظيف اللعب في التدريب.
- 3- الانتقال من السهل إلى الصعب.
- 4- ربط الأنشطة الرياضية بالميل.
- 5- عدم اللجوء إلى أسلوب التحكم .
- 6- الاعتماد على التقنيات التربوية المختلفة .
- 7- تنمية مفهوم الذات الايجابي لدى التلاميذ.
- 8- توفير جو تسوده المحبة و الألفة و الديمقراطية .
- 9- الابتعاد عن استخدام أسلوب العقاب البدني .
- 10- تحديد الأسباب التي يعزو التلاميذ فشلهم لها .
- 11- تعزيز التلاميذ بشكل مناسب و تنويع التعزيزات .
- 12- توظيف نتائج التعلم الحركي في دفع دافعية الإنجاز للتلاميذ.
- 13- تنمية الانتماء و التقبل و الاحترام المتبادل بين التلاميذ .
- 14- استخدام أسلوب الحوار عن طريق بعض الأسئلة و المناقشة بدلا من تقديم المعلومات جاهزة.
- 15- الاهتمام بالحاجات النفسية و الاجتماعية و الفيزيولوجية و الأمن و سلامة التلاميذ.

16- استخدام أسلوب التعليم الذاتي و الاكتشاف، وذلك بتهيئة الفرص أمام التلاميذ ليحققوا بعض الاكتشافات.

17- تقديم الفرصة أمام التلاميذ للنجاح ، لأن للنجاح تعزيز يزيد من دافعيتهم ، وينتقل بهم من نجاح إلى نجاح.

18- السماح للتلاميذ بارتكاب بعض الأخطاء أثناء ممارستهم النشاط الرياضي ، لأن ذلك من الشروط الجوهرية للاكتشاف

19- الليونة في التعامل مع التلاميذ .

20- الاعتماد على العلاقات الإنسانية الطيبة .

21- ترسيخ مبادئ التربية الإسلامية من خلال التأكيد على الجانب الأخلاقي .

22- الاعتماد على التنشئة الاجتماعية السوية في ظل مقومات التربية الإسلامية .

المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم الفقي ، البرمجة اللغوية العصبية ، ط1 ، إبداع للإعلام والنشر، القاهرة 2008
2. أبو طالب محمد سعيد ، د. رشاش أنيس عبد الخالق ، علم التربية العام ، ط1 . دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت . 2002
3. أبو طالب محمد سعيد ، د. رشاش أنيس عبد الخالق ، علم التربية العام ، ط1 دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت 2002 .
4. أحمد شبشوب ، علم التربية ، الدار التونسية للنشر ، تونس 1991 .
5. إخلاص محمد عبد الحفيظ ، د. مصطفى حسين بامي ، طرق لبحث العلمي و التحليل الإحصائي في المجالات التربوية و النفسية و الرياضية ، ط2 ، مركز الكتاب للنشر القاهرة 2002 .
6. أسامة كامل راتب ، علم نفس الرياضة ، ط3 ، دار الفكر العربي ، القاهرة 2000.
7. الإمام ابن القيم الجوزية ، الروح ، دار الرشيد للكتاب و القرآن الكريم ، ط1 الجزائر 2007 .
8. انتصار يونس ، السلوك الإنساني ، المكتبة الجامعية ، الإسكندرية 2002.
9. بتموحي محمد ، العلاقة التربوية المدرس و التلاميذ أي علاقة ؟ ، سلسلة علوم التربية ، ط 3 ، دار الخطابي للطباعة و النشر، لبنان 1991.
10. حسين أبو رياش ، د . عبد الحكيم الصافي ، د . أميمة عمور ، د . سليم شريف .
- الدافعية و الذكاء العاطفي ، ط1 ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان 2006 .
11. حسين عبد الحميد رشوان ، العلاقات الإنسانية في مجال علم النفس - علم الاجتماع - علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث . 1997
12. رمضان محمد القذافي ، التوجيه و الإرشاد النفسي ، المكتب الجامعي الحديث، ط1 الإسكندرية 1992 .
13. سلامة عبد العظيم حسين ، د- طه عبد العظيم حسين ، الذكاء الوجداني للقيادة التربوية ، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية 2006 .
14. صالح بن عبد الله بن حميد ، مفهوم الحكمة في الدعوة ، وزارة الشؤون الإسلامية. الرياض 1998 .
15. صالح محمد علي أبو جادو ، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية ، ط5 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان 2006 .
16. صالح محمد علي أبو جادو ، علم النفس التطوري (الطفولة و المراهقة)، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط2 ، عمان 2007.
17. صلاح الدين شروخ، علما الاجتماع التربوي، دار العلوم للنشر والتوزيع الجزائر.
18. عبد الرحمن العيسوي ، المراقق و المراقبة ، ط1 ، دار النهضة العربية بيروت 2005
19. عبد الطيف محمد خليفة ، الدافعية للإنجاز ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة 2000 .
20. عبد الله الرشدان ، علم اجتماع التربية ، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 1999 .
21. علي أسعد ، د. وطفة علي جاسم الشهاب ، علم الاجتماع المدرسي ، بنوية الظاهرة المدرسية و وظيفتها الاجتماعية ، ط1 ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت 1990 .
22. عيسى بودة ، دليل المدرس الهادف ، دار تلائت للنشر و التوزيع ، الجزائر 1990.
23. فؤاد البهي السيد ، الأسس النفسية للنمو ، دار الفكر العربي ، ط1 ، الإسكندرية 1957 .
24. فؤاد البهي السيد ، علم النفس الإحصائي و قياس العقل البشري ، دار الفكر العربي القاهرة 1975 .

25. فريد كامل أبو زينة ، الإحصاء في التربية و العلوم الإنسانية ، ط1 ، دائرة المطبوعات و النشر ، عمان 2002 .
 26. كامل علوان الزبيدي ، علم النفس الإجتماعي ، ط1 ، الوراق للنشر والتوزيع الأردن 2003.
 27. محمد الغزالي ، جدد حياتك ، ط 20 ، دار القلم ، دمشق 2007 .
 28. محمد حسن علاوي ، سيكولوجية القيادة الرياضية ، ط1 ، مركز الكتاب للنشر. القاهرة 1998
 29. محمد سعد زغلول ، تكنولوجيا إعداد و تأهيل معلم التربية الرياضية ، ط2 ، دار الوفاء ، الإسكندرية 2004 .
 30. محمد محمود بني يونس ، سيكولوجيا الدفاعية و الانفصالات ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان 2007 .
 31. محمود عبد الرحمن حمودة ، الطفولة والمراهقة والمشكلات النفسية والعلاج. مكتبة النهضة ، ط1 ، القاهرة ، 1991 .
 32. مصطفى السايح محمد ، تجامات حديثة في تدريس التربية البدنية و الرياضية . ط1 ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية 2001 .
 33. مصطفى حسين بامي ، د. أحمد كامل نصاري ، مهارات القيادة في المجال الرياضي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر 2006 .
 34. مصطفى حسين بامي ، د. أمينة إبراهيم شلبي ، الدفاعية نظريات وتطبيقات ط1 . مركز الكتاب للنشر القاهرة 1999.
- المراجع باللغات الاجنبية:

1. marcel postic . la relation .presse universitaire de France paris 1979
- 2 . piaget jean . psychologie et pédagogie .france ed denoel 1960
3. islembert jomati vivien .sociologie de l ecole France p.u.f 1974

الرسائل العلمية:

1. سخسوخ حسان أثر مستوى القلق العام على دافع الإنجاز لدى الطلاب المتفوقين عقليا بمرحلة ت.ث رسالة ماجستير 2007/2006 - جامعة باتنة.
2. فاطمة الزهراء بوجطو ، أثر بعض السمات الشخصية و النفسية على الدفاعية الإنجاز لدى المراهق المتمدرس ، رسالة ماجستير في علوم التربية 2008/2007 ، الجزائر .
3. عبد العزيز بن علي بن أحمد السلطان - السلوك القيادي للمدرب الرياضي وعلاقته بدفاعية الإنجاز لدى لاعبي بعض الألعاب الجماعية بالمملكة العربية السعودية - رسالة ماجستير - موقع شباب نهضة للدراسات والبحوث 1423 هـ - 1424 هـ.

المجلات:

1. سميرة عبد الله ومصطفى كردي- المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بدافع الإنجاز لدى طالبات كلية التربية بالطائف - مجلة علم النفس الهيئة المصرية العامة - القاهرة - العددان 65- 66 - 2003.

مواقع الأنترنت:

الاسم:.....	اللقب:.....:
السن :	الجنس :
المؤسسة:	الصف الدراسي:

فيما يلي بعض العبارات التي يمكن أن يتصف بها سلوك أستاذ التربية البدنية . وهناك 5 اختيارات بالنسبة لكل عبارة هي : دائما ، غالبا ، أحيانا ، نادرا ، أبدا .

الرجاء قراءة كل عبارة مع وضع علامة (X) على يسار العبارة وأسفل المكان المناسب بحيث ينطبق مع تفضيلك لسلوك أستاذ التربية البدنية الذي تترشح للتدريب معه.

الرجاء مراعاة أن هذه القائمة ليست تقييما لأستاذك الحالي أو أي أستاذ آخر ولكنها عبارة عن رأيك الشخصي وتفضيلك الشخصي لسلوك أستاذ التربية البدنية بصفة عامة .

لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة ولكن المطلوب هو تفضيلك الشخصي نحو هذه العبارات بكل صدق و أمانة .

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	أنا كلاعب رياضي أفضل بالنسبة لأستاذي
					1/ يتأكد من أن كل لاعب يؤدي طبقا لقدراته
					2/ يستمع لرأي اللاعبين حول خطط اللعب في بعض المنافسات المعينة .
					3/ يساعد اللاعبين في حل مشاكلهم الشخصية .
					4/ يمدح اللاعب أمام اللاعبين الآخرين عندما يقوم بأداء جيد .
					5/ يشرح لكل لاعب طريقة أداء المهارات وخطط اللعب .
					6/ يقوم بتخطيط التدريب دون إشراك اللاعبين .
					7/ يساعد أعضاء الفريق في تسوية أو إنهاء الصراعات أو المنازعات بينهم .
					8/ يعطي أهمية خاصة لإصلاح أخطاء كل لاعب .
					9/ يحاول الحصول على موافقة الفريق بالنسبة لموضوعات هامة قبل اتخاذ قرار بشأنها .
					10/ يشجع اللاعب الذي يؤدي أداء جيدا .
					11/ يتأكد من أن وظيفة ومهام الأستاذ تجاه الفريق مفهومة لدى جميع اللاعبين
					12/ لا يحاول أن يشرح أسباب سلوكه أو قراراته للاعبين .
					13/ يهتم بالرعاية الشخصية للاعبين .
					14/ يقوم بتعليم المهارات الأساسية لكل لاعب بصورة فردية .
					15/ يسمح للاعبين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
					16/ يتأكد من مكافأة اللاعب كنتيجة للأداء الجيد .
					17/ يقوم بأداء نموذج للحركة قبل تكرار اللاعبين للأداء .
					18/ يشجع اللاعبين على تقديم اقتراحات حول طرق تنظيم وإدارة عملية التدريب .
					19/ يقدم تسهيلات أو خدمات شخصية للاعبين .
					20/ يفسر لكل لاعب ما يجب عمله و ما لا يجب عمله .
					21/ يترك للاعبين حرية تحديد أهدافهم بأنفسهم .
					22/ يعبر عن مشاعره الطيبة نحو اللاعبين .

					23/ يسمح للاعبين بالأداء بطريقتهم الخاصة حتى ولو ارتكبوا بعض الأخطاء.
					24/ يشجع اللاعبون على أن يثقوا بي .
					25/ يوضح لكل لاعب نقاط قوته ونقاط ضعفه .
					26/ يرفض الحل الوسط في أي أمر من الأمور المرتبطة بالفريق.
					27/ يعبر عن استحسانه عندما يؤدي اللاعب جيدا .
					28/ يعطي إرشادات خاصة لكل لاعب حول ما ينبغي عمله في كل موقف .
					29/ يستفسر عن رأي اللاعبين في بعض الأمور الهامة في التدريب .
					30/ يشجع العلاقات الودية أو غير الرسمية بيني وبين اللاعبين.
					31/ يهتم بتربط الفريق كله كوحدة واحدة.
					32/ يترك الحرية للاعبين في الأداء طبقا لسرعتهم الخاصة .
					33/ يمارس عملي بصورة مستقلة عن اللاعبين .
					34/ يشرح كيفية إسهام اللاعب في الأداء الجماعي للفريق .
					35/ يدعو اللاعبين لزيارته في منزله.
					36/ يوضح ما هو متوقع من كل لاعب بطريقة محددة .
					37/ يسمح للاعبين بتحديد خطط اللعب التي يمكن تطبيقها في المباراة.
					38/ يحاول إعطاء تعليماتي وإرشاداتي بطريقة لا تعطي للاعبين فرصة المناقشة أو الاستفسار .

الاسم:.....	اللقب:.....:
السن :	الجنس :
المؤسسة:	الصف الدراسي:

فيما يلي بعض العبارات التي يمكن أن تربط بسلوكك واتجاهاتك نحو بعض مواقف المنافسة الرياضية والتدريب الرياضي وكذلك بالنسبة للرياضة بصفة عامة .

اقرأ كل عبارة جيدا وحاول أن تحدد عما إذا كانت العبارة تنطبق عليك بدرجة كبيرة جدا أو بدرجة كبيرة أو متوسطة أو قليلة أو قليلة جدا وضع علامة (X) أمام كل عبارة وأسفل ما يتناسب مع حالتك .

هذا ليس اختبارا لقدراتك أو مستواك الرياضي ، كما أنه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة لأن كل لاعب يختلف عن اللاعب الآخر في اتجاهاته وسلوكه في المجال الرياضي ، والمهم هو صدق إجابتك مع حالتك فقط لا تترك أي عبارة بدون إجابة .

بدرجة قليلة جدا	بدرجة متوسطة جدا	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا	العبارات
					1/ أجد صعوبة في محاولة النوم عقب هزيمتي في المنافسة
					2/ يعجبني اللاعب الذي يتدرب لساعات إضافية لتحسين مستواه.
					3/ عندما أرتكب خطأ في الأداء أثناء المنافسة فإنني أحتاج لبعض الوقت لكي أنسى هذا الخطأ.
					4/ الامتياز في الرياضة لا يعتبر من أهدافي الأساسية .
					5/ أحس غالبا بالخوف قبل اشتراكي في المنافسة مباشرة .
					6/ أستمتع بتحمل أية مهمة والتي يرى بعض اللاعبين الآخرين أنها مهمة صعبة .
					7/ أخشى الهزيمة في المنافسة
					8/ الحظ يؤدي إلى الفوز بدرجة أكبر من بذل الجهد .
					9/ في بعض الأحيان عندما أنهزم في منافسة فإن ذلك يضايقني لعدة أيام .
					10/ لدي استعداد للتدريب طوال العام بدون انقطاع لكي أنجح في رياضي .
					11/ لا أجد صعوبة في النوم ليلة اشتراكي في المنافسة .
					12/ الفوز في المنافسة يمنحني درجة كبيرة من الرضا .
					13/ أشعر بالتوتر قبل المنافسة .
					14/ أفضل أن أستريح من التدريب في فترة ما بعد الانتهاء من المنافسة الرسمية .
					15/ عندما أرتكب خطأ في الأداء فإن ذلك يرهقني طوال فترة المنافسة .
					16/ لدي رغبة عالية جدا لكي أكون ناجحا في رياضي .
					17/ قبل اشتراكي في المنافسة لا أنشغل في التفكير عما يمكن أن

يحدث في المنافسة أو عن نتائجها.

18/ أحاول بكل جهدي أن أكون أفضل لاعب .

19/ أستطيع أن أكون هادئاً في اللحظات التي تسبق المنافسة مباشرة .

20/ هدي هو أن أكون مميزاً في رياضي .