وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الشريف مساعدية - سوق أهراس
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

المادة: التربص الميداني 02 **المستوى: السنة الثالثة ليسانس**

الأستاذ الدكتور: حجاب عصام **الموسم الجامعي: 2026/2025**

محاضرة (12): القيادة الرياضية الفاعلة في ميدان التدريب الرياضي "نحو مدرب مؤثر وصانع الإنجازات"

تمهيد:

في العصر الحديث، لم تعد الرياضة مجرد منافسات بدنية ومهارات فنية، بل أصبحت علمًا قائمًا على أُسس معرفية متكاملة، تتداخل فيها الجوانب النفسية، والاجتماعية، والتنظيمية، إلى جانب القدرات البدنية والتقنية. وفي قلب هذا النظام المتكامل، يبرز دور المدرب كعنصر محوري وأساسي، لا بصفته منفّذًا للخطط فقط، بل كقائد يحمل على عاتقه مسؤولية التوجيه، والتحفيز، وصناعة الإنجازات.

إنّ القيادة الرياضية لم تعد خيارًا، بل ضرورة في ظل التحديات المتزايدة، وضغط الإنجاز، وتنوع احتياجات الرياضيين. فالمدرب الناجح اليوم هو من يجمع بين الكفاءة الفنية والقدرة القيادية؛ يقرأ المواقف، يتعامل مع الأفراد بذكاء، يزرع الثقة، ويقود الفريق بروح واحدة نحو الأهداف الكبرى.

- أهداف المحاضرة:

- تعريف الطالب بمفهوم القيادة الرياضية الفاعلة ودورها في ميدان التدريب.
- التعرف على أهمية القيادة الرياضية في بناء فرق رياضية ناجحة وتحقيق الإنجازات.
- أن يُحلّل الطالب أنماط القيادة المختلفة في المجال الرياضي ويُقارن بينها من حيث التأثير في الأداء الرياضي.
- تزويد الطالب بأهم الخصائص الشخصية للقائد الرياضي.
- التعرف على التحديات المعاصرة في القيادة الرياضية.

1. تعريف القيادة:

- **كونتر وأودنال** للقيادة بأنّها "القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم لتحقيق أحد الأهداف".
- **هايمان وهيلجرت** بأنّها "القدرة التي يمتلكها أحدهم في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم".
- **بيتر داركار** "أنّ القيادة هي الارتفاع ببصيرة الإنسان ومستوى أداؤه إلى مستويات أعلى وبناء شخصيته بحيث يتعدى حدوده العادية".
- **كيلي ولارز** "بأنّها عملية التأثير على نشاط الأفراد في مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها".
- **محمد حسن علاوي** "عملية يقوم فيها فرد من أفراد الجماعة المنظمة بتوجيه سلوك أفرادها لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم".

- عبد المقصود والشافعي "فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبي الوصول إلى هدف معين".

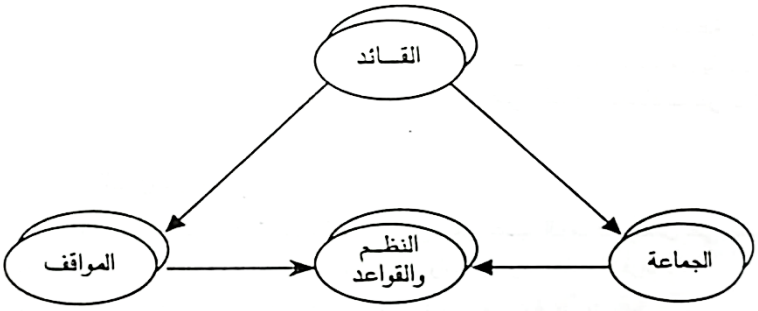
إنّ القيادة حسب ستجدل "Stogdill" (1974) تتطلب ثلاث شروط أساسية هي:

- ✓ وجود جماعة من (شخصين أو أكثر) مرتبطة بعضهم بالبعض الآخر.
- ✓ وجود مهمة عامة مشتركة بينهما.
- ✓ وجود اختلاف أو تمايز في المسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد من أفراد الجماعة.

2. القيادة الرياضية:

- "العملية التي يقوم بها فرد من أفراد جماعة رياضية منظمة بتوجيه سلوك الأفراد الرياضية والأعضاء المنظمين للجماعة الرياضية من أجل دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم".
- "هي تأثير وتحريك الأفراد داخل الجماعة لتحقيق أهداف اتفقوا عليها بشرط الا تتعارض مع أهداف المجتمع".
- هي ببساطة تعني كيفية التخطيط للهدف وذلك لإعطاء الآخرين الاتجاه من خلال معرفتهم ما المطلوب عمله".

1.2. مكونات القيادة في المجال الرياضي:



شكل 1. يبين مكونات القيادة في المجال الرياضي.

- **القائد:** وهو الفرد في الجماعة الذي يوجه وينسق الأنشطة في الجماعة ويمتلك أكبر قدر من النفوذ والتأثير على أفراد الجماعة مقارنة بغيره من الأفراد.

- الشخص القادر على التأثير في التابعين من أجل بلوغ هدف معين في ضوء التغيرات العصرية.

- الشخص المحرك الذي يستطيع إقناع الآخرين والتأثير فيهم بقيادته والموجه لأشطتهم من أجل ضمان حسن سير العمل لتحقيق الأهداف المنشودة.

كيفية اختيار القائد:

الحرية المطلقة، المركز الاجتماعي للقائد، الانتخاب، التعليم والإعداد، الاختبارات المهنية، الخبرة والتجربة.

- **الجماعة:** وهي عنصر هام من عناصر القيادة ومكوناتها وهي تشير إلى وجود اثنين أو أكثر من الأفراد الذين توجد بينهم أهداف مشتركة تتفاعل شخصياتهم وخبراتهم ودوافعهم مع بعضها البعض لتحقيق أهداف محددة.

- **المواقف:** وهي تشـير إلى الموقف الاجتماعية التي يوجد فيها الفرد أو الجماعة وتثير لديهم دوافع معينة ، وتتسـم تلك المواقف بوجود معوقات تستلزم وجود من يقود تلك الجماعة ، كما تتوافر فيها فرص تفرض نفسها على طبيعة العلاقات بين القائد والمرؤوسين

- **النظم والقواعد:** وهي تشير إلى تلك النظم والقواعد التي تتفق عليها الجماعة وتعمل على تنظيم العلاقات بين الأفراد ، وترعى القيم والعادات والتقاليد واتجاهات الأفراد.

3. الفرق بين القيادة والإدارة الرياضية:

العنصر	القيادة الرياضية	الإدارة الرياضية
التركيز	تُركز على الرؤية، التحفيز، والتأثير على الأفراد لتحقيق أهداف مستقبلية.	تُركز على التخطيط، التنظيم، الرقابة، وتسيير الموارد بكفاءة لتحقيق أهداف محددة.
الوظيفة الأساسية	إلهام وتحفيز الفريق لتحقيق أقصى إمكانياته.	تنفيذ السياسات والإجراءات وتسيير العمل اليومي.
الطابع	استراتيجي – يعتمد على الرؤية والحدس.	تشغيلي – يعتمد على الإجراءات والأنظمة.
الأسلوب	مرن، تشاركي، يركز على العلاقات الإنسانية.	رسمي، هيكلي، يركز على الكفاءة والنتائج.
المهارات	التحفيز، التواصل الفعّال، الذكاء العاطفي، التفكير الاستراتيجي.	التخطيط، التنظيم، الرقابة، اتخاذ القرار الإداري.
الهدف	بناء ثقافة رياضية ناجحة وتحقيق التميز القيادي.	ضمان السير الحسن للعمليات الإدارية وتحقيق الكفاءة.
المفهوم	عملية التأثير على الأفراد والجماعات داخل المؤسسة الرياضية لتحقيق الأهداف المشتركة.	عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الموارد الرياضية (البشرية والمادية) بكفاءة.
النطاق	تركز على "الناس" والرؤية المستقبلية والاتجاه.	تركز على "الأنظمة" والإجراءات والمهام اليومية.
الأدوار	القائد يلهم، يوجه، يبتكر، ويحفّز الفريق الرياضي.	المدير يخطط، ينظم، ينسق، ويتابع الأداء.
العلاقات الإنسانية	يهتم ببناء العلاقات والثقة وروح الفريق.	يهتم بالهيكل التنظيمي والمهام والمسؤوليات.
التركيز الزمني	المستقبل، التغيير، والتطوير.	الحاضر، الكفاءة، والاستقرار.
السلطة والتأثير	يستخدم التأثير الشخصي والكاريزما والاحترام.	يعتمد على السلطة الرسمية والتعليمات.
أمثلة في الرياضة	مدرب يُلهم فريقه للفوز عبر بناء روح معنوية قوية.	مدير نادٍ رياضي يُنظم الموارد المالية والبشرية بدقة.

4. أهمية القيادة في منظومة التدريب الرياضي:

تلعب القيادة دورًا محوريًا في نجاح منظومة التدريب الرياضي، حيث لا تقتصر وظيفة المدرب على التخطيط وتنفيذ الحصص التدريبية، بل تمتد لتشمل قيادة اللاعبين نحو تحقيق أقصى إمكاناتهم، وغرس قيم الانضباط والعمل الجماعي.

من أبرز جوانب أهمية القيادة في التدريب الرياضي:

- **التحفيز والتأثير**: القائد (المدرب) يلهم الرياضيين لتحقيق الأداء الأمثل ويعزز من دافعيتهم الداخلية حتى في الظروف الصعبة أو عند مواجهة الهزائم.
- **بناء الروح الجماعية**: القيادة الفعّالة تخلق بيئة تعاونية، وتُنمّي الثقة المتبادلة بين اللاعبين والجهاز الفني، مما يُعزز الانسجام داخل الفريق.
- **اتخاذ القرار المناسب**: القيادة تُمكن المدرب من اتخاذ قرارات سريعة وصائبة في أثناء التدريب أو المنافسة، ما يؤثر مباشرة على الأداء والنتائج.

- **إدارة الأزمات والمو اقف الحرجة**: من خلال القيادة الجيدة، يستطيع المدرب التعامل مع الإصابات، المشكلات النفسية، والصراعات بين اللاعبين بفعالية واحترافية.
- **نقل القيم والانضباط**: القيادة الرياضية تُسهم في ترسيخ الانضباط، الالتزام، والروح الرياضية، وهي عناصر جوهرية في التنمية الشاملة للرياضي.
- **تطوير الشخصية الرياضية**: القيادة تساهم في تشكيل شخصية الرياضي، ليس فقط بدنيًا، بل ذهنيًا وأخلاقيًا، ليكون مؤهلًا للمنافسات الكبرى وضغوطها.

5. أسس القيادة الرياضية:

القيادة الرياضية لا تعتمد فقط على الكاريزما أو الخبرة الفنية، بل تقوم على مجموعة من الأسس التي تضمن فعاليتها واستمراريتها في تحقيق أهداف الفرق والمؤسسات الرياضية.

1.5. الرؤية والرسالة:

- ✓ على القائد الرياضي (كالمدرب أو المدير الفني) أن يمتلك رؤية واضحة لما يريد تحقيقه.
- ✓ يجب أن تكون الرسالة مستوحاة من أهداف الفريق أو المؤسسة، وتُترجم إلى خطط عملية.

2.5. القدرة على التأثير والتحفيز:

- ✓ القائد الناجح يُلهم أعضاء الفريق ويحفّزهم لتحقيق الأفضل.
- ✓ يستخدم أساليب تحفيزية مختلفة تناسب الفروق الفردية بين الرياضيين.

3.5. القدوة والسلوك الأخلاقي:

- ✓ القائد يجب أن يكون نموذجًا يُحتذى به في الانضباط، الالتزام، والسلوك الأخلاقي.
- ✓ النزاهة والعدالة تُعزز ثقة اللاعبين والجمهور به.

4.5. التواصل الفعّال:

- ✓ التواصل الجيد مع اللاعبين، الإدارة، والإعلام أمر ضروري.
- ✓ يشمل ذلك مهارات الاستماع، إعطاء التغذية الراجعة، وإدارة الحوار.

5.5. اتخاذ القرار:

- ✓ القدرة على اتخاذ قرارات مدروسة وسريعة تحت الضغط تعتبر من أسس القيادة القوية.
- ✓ يشمل ذلك اختيار التشكيلة، تعديل الخطط التكتيكية، والتعامل مع المشكلات الطارئة.

6.5. إدارة الفريق والعلاقات:

- ✓ يشمل توزيع الأدوار، إدارة الخلافات، وتنمية الروح الجماعية.
- ✓ القائد الناجح يُدير التفاعل بين الأفراد بما يخدم مصلحة الفريق.

7.5. المرونة والقدرة على التكيف:

- ✓ يتوجب على القائد الرياضي أن يكون مرنًا في استجابته للمتغيرات مثل الإصابات، تغير المنافسات، وتطورات الأداء.

6. أساليب و أنماط القيادة الرياضية:

1.6. القيادة السلطوية أو الأوتوقراطية: *Authoritarian*

- هذا النوع من القيادة يتميز بمركزية السلطة المطلقة وقيام القائد باستخدام أسلحة التهديد والوعيد والإجبار لإنجاز الأعمال والواجبات وترتبط بقيام التابعين بإنجاز الأعمال خوفاً من العقاب أو سعياً لإرضاء القائد.
- في هذا النوع من أساليب القيادة لا تتاح الفرصة للتابعين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، ويقوم القائد بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وليس على التابعين سوى التنفيذ.
- القائد السلطوي ينظر إليه على أنّ توجهاته بالدرجة الأولى نحو إنجاز الأعمال، كما أنّه لا يتأثر بالنقد، ويعتقد أنّه يعرف الإجابة لأي سؤال أو يعرف الحل لأية مشكلة. ويشعر بأنّ التابعين يحتاجون للقائد القوي العنيف.
- من جهة أخرى فإنّ مثل هذا النوع من القادة تكون لديه ثقة كبيرة بأنّه يستطيع إنهاء أي عمل يقوم به أو يشرف عليه بنجاح، كما أنّ لديه حاجة داخلية للتحكم في التابعين.
- وهذا النوع من القيادة يشكل ما يسمى بموقف "عنق الزجاجة" في أي تنظيم لأنّ القرار يجب أن يمر فقط من خلال القائد.

ويمكن تلخيص المواصفات العامة والإجراءات الشكلية والموضوعية لأسلوب القيادة السلطوية على النحو التالي:

- ✓ يتولى القائد معظم الوظائف القيادية بنفسه قدر الإمكان، كما يقوم بتخطيط معظم الإجراءات المرتبطة بالجماعة بنفسه.
- ✓ يتم حصر مهام مساعدي القائد في القيادات الأدنى إلى أقل ما يمكن.
- ✓ يتولى القائد تحديد جميع الواجبات ويتم تنفيذ كل الإجراءات بأوامر صريحة ومباشرة من القائد.
- ✓ يقوم القائد بتوزيع الثواب والعقاب بصورة ذاتية، كما أنّ تعبيراته وعبارات اتصاله تتصف بالقسوة وبصورة غير ودية.
- ✓ عدم مناقشة مضامين قراراته وإجراءاته مع أفراد الجماعة.
- ✓ لا يشعر بأي اعتبار لمشاعر الآخرين.
- ✓ لديه حساسية عالية تجاه الملاحظات الناقدة من التابعين أفراد الجماعة.
- ✓ لا يوضح لمساعديه أو لأفراد الجماعة إلا المهام القريبة أو العاجلة.

2.6. القيادة السلوكية: *Behaviorist*

- القائد الذي يتسم بأسلوب القيادة السلوكية يقوم بعمليات التدعيم أو التعزيز أو الثواب والمكافأة مباشرة عقب السلوك الناجح للتابعين، ولا يستخدم كلمات التهديد أو الوعيد ولا يميل إلى استخدام العقاب كوسيلة لتعديل السلوك.

- الأهداف التي يحددها تكون ذات مغزى للتابعين وتتسم بالواقعية ويمكن تحقيقها مع وجود الإصرار والتحدي من التابعين، كما يرى أنّ كل فرد مسؤول عن تصرفاته ويدرك جيداً حاجات الأفراد وحاجات الجماعة ويسعى جاهداً للمساعدة في تلبية الحاجات المشروعة للتابعين.
- كما أنّ هذا النوع من القيادة يتميز بالمرونة والقدرة على تغيير وتعديل الأهداف عند التحقق من عدم القدرة على تحقيقها، ومحاولة تنظيم المواقف أو اشتراطات البيئة بصورة معينة لكي ينتج عنها سلوكيات لها نتائج مرغوبة.

ويمكن تلخيص المواصفات العامة والإجراءات الشكلية والموضوعية لأسلوب القيادة السلوكية على النحو التالي:

- ✓ يكثر من عمليات الثواب والمكافآت عند تحقيق إنجاز.
- ✓ يحدد أهداف الجماعة بصورة واقعية وبعيدة عن المبالغة.
- ✓ يتفهم جيدا الحاجات الأساسية للأفراد ويسعى جاهداً لتلبية حاجات الأفراد بقدر الإمكان.
- ✓ يتميز القائد بعدم الإلتزام بالروتينية ويستطيع التكيف والموائمة مع التغيرات الحادثة بصورة تتضح فيها معالم المرونة.
- ✓ السعي لمساعدة الآخرين على إثبات ذاتهم ومحاولتهم تحقيق المزيد من النجاحات.
- ✓ يعرف جيداً أنّ كل سلوك وراءه دافع وبالتالي فإنّ معرفته للدوافع الكامنة وراء السلوكيات المختلفة من الأهمية بمكان لتدعيم أو تطوير أو تغيير أو تعديل السلوكيات المتعددة لأفراد الجماعة.

3.6. القيادة الإنسانية: *Humanist*

- القائد الإنساني يحاول أن يتفهم الجوانب النفسية لدى الأفراد ويسعى جاهداً للتعامل مع كل فرد بالطريقة التي يحب أو يحتاج هذا الفرد أن يتعامل بها كالاحترام أو التعاطف أو الاستقامة والصراحة والأمانة، كما يحترم الفروق الفردية للتابعين.
- كما أنّ لديه استعداد واضح للاستماع والإنصات للتابعين ويعتقد أنّ تحقيق مطالبهم من العوامل الهامة للارتقاء بإنجازاتهم.
- القائد الرياضي الإنساني يهتم بدرجة كبيرة باللاعب من حيث انّه إنسان له مطالب وعليه واجبات والتزامات سواء كانت علمية أو اجتماعية وغيرها، ولا ينظر إليه من حيث أنّه لاعب فقط يواظب على التدريب وينتظم في الاشتراك في المنافسات.
- ينظر إلى القائد الإنساني على أنّه يهتم بدرجة واضحة بمشاعر التابعين بدرجة أكبر من اهتماماته بالإنتاج أو النتائج. كما أنّ هذا النوع من القيادة على ترقية وتطوير الدافعية الداخلية لدى التابعين.

ويمكن تلخيص المواصفات العامة والإجراءات الشكلية والموضوعية لأسلوب القيادة الإنسانية على النحو التالي:

- ✓ يهتم القائد بمشاعر الأفراد ويتسم سلوكه نحوهم بالتناغم الوجداني والمشاركة الوجدانية الإيجابية.
- ✓ ينظر للتابعين على أنّهم بشر لهم حاجات ومطالب وعليهم التزامات وواجبات وعليه عبء مساعدتهم وتوجيههم وإرشادهم.
- ✓ لديه القدرة على الاتصال الفاعل بأفراد الجماعة.
- ✓ يسعى جاهداً لتوفير الأجواء الودية المريحة لأعضاء الجماعة للمساعدة على زيادة إنتاجيتهم.
- ✓ يحاول جاهداً التوفيق بين أهداف الجماعة وأهداف الأفراد.
- ✓ يحاول ان يلتمس بعض الأعذار لأفراد الجماعة عند ارتكابهم لبعض الأخطاء.
- ✓ ينظر لنفسه على أنّه الأب أو الأخ الأكبر لأفراد الجماعة.

4.6. القيادة الديمقراطية: *Democrat*

- يعتبر اختيار القيادات الرياضية بالانتخاب الحر المباشر من معالم الأسلوب الديمقراطي. ومن أمثلة ذلك اختيار أعضاء النادي الرياضي لمجلس إدارة النادي أو اختيار الأندية الرياضية لمجالس إدارات الاتحادات الرياضية أو اختيار اللاعبين بالانتخاب الحر المباشر لقائد الفريق (كابتن الفريق).
- في هذا النوع من القيادة يقوم القائد بإشراك التابعين في اتخاذ القرارات بهدف خلق نوع من المسؤولية لدى الأفراد الأمر الذي ينتج عنه غالباً الارتقاء بالروح المعنوية للأفراد وارتباطهم بالجماعة والارتفاع بدرجة الولاء والانتماء بالإضافة إلى إحساس الفرد بأهميته وقيمته في الجماعة.
- كما أنّ القيادة الديمقراطية تتمتع بالاستماع الجيد لآراء التابعين وتحترم وجهات النظر الأخرى والرأي الآخر حتى ولو كان هذا الرأي يحمل في طياته النقد اللاذع.
- ومن ناحية أخرى فإنّ هذا الأسلوب القيادي يتميز بأنّه غير مهدد للتابعين بالمقارنة بالأسلوب القيادي السلطوي.
- وينتقد البعض من هذا النوع من أساليب القيادة من حيث أنّه يسهم في تأخير اتخاذ القرار في بعض المواقف التي تحتاج بالدرجة الأولى إلى السرعة القصوى في اتخاذ القرار. كما أنّه يحتاج إلى نوعيات معينة من التابعين.

ويمكن تلخيص المواصفات العامة والإجراءات الشكلية والموضوعية لأسلوب القيادة الديمقراطية 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 أنّ 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 أنّها ذاتية في ضوء التزام الجماعة.

5.6. قيادة عدم التدخل: *Laissez*

- في هذا النوع من القيادة يقوم القائد بإعطاء الحرية الكاملة للتابعين في تحديد الأهداف وإنجاز الأعمال واتخاذ القرارات بالإضافة إلى التأثير المحدود لسلوك القائد على الأفراد.
- إنّ مثل هذا النوع من السلوك القيادي قد يصلح في بعض الجماعات أو التنظيمات المعينة التي تتميز بارتفاع مستوياتها العلمية والعقلية كالجامعات أو مراكز البحث العلمي.
- كما قد يصلح بالنسبة للجماعات الرياضية ذات المستويات العالية مثل الفرق الرياضية القومية أو الفرق الرياضية للمحترفين.

ويمكن تلخيص المواصفات العامة والإجراءات الشكلية والموضوعية لأسلوب قيادة عدم التدخل على النحو التالي:

- ✓ يقوم القائد بإصدار تعليمات عامة ولا يتدخل في الجانب التنفيذي إلّا في حالة الضرورة القصوى.
- ✓ يقوم الأعضاء بأنفسهم بإقرار تفاصيل التنفيذ في ضوء التعليمات العامة.
- ✓ غالباً ما يمارس القائد مهامه القيادية من خلال التأثير الودي والخالي من التكلف والذي يتسم بالمزاملة والتعاون الصادق.
- ✓ لا يبذل القائد قدراً كبيراً من الجهد بالمقارنة بجهد ومبادرات أعضاء الجماعة.
- ✓ يقوم القائد بتحديد المهام لأعضاء الجماعة في صورة نصائح تحمل الطابع الاختياري وليس الطابع الإجباري.
- ✓ يترك القائد الحرية للأعضاء للابتكار والإبداع وإثبات الذات.

7. القائد الرياضي:

1.7. مفهوم القائد الرياضي:

في المجال الرياضي يمكن أن نطلق مصطلح القائد الرياضي على الفرد في أية جماعة تشكل مؤسسة أو منظمة رياضية أو جماعة الفريق الرياضي والذي يقوم بعملية التوجيه والتأثير على سلوك بقية الأفراد بهدف دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

2.7. المهارات الأساسية للقائد الرياضي:

لكي يسيطر القائد الرياضي على وضعيته و يقوم بدوره على أكمل وجه بحيث يمكنه من بلوغ أهدافه بوضوح، لا بد أن تتوفر لديه بعض المهارات وهي كالآتي:

- المهارة في تحليل المواقف.
- المهارة في إنشاء علاقات قوية بين أعضاء الفريق الرياضي.
- المهارة في مشاركة الجماعة.

- المهارة في تفهم مشاعر اللاعبين.
- المهارة في تطوير البرامج التدريبية.
- مهارة فن الاستماع للاعبين ولجميع مكونات الفريق الرياضي.
- مهارة التحمل والصبر أثناء تدريب الرياضي.
- المهارة في التقييم

3.7. خصائص السلوك القيادي في المجال الرياضي:

تكمن خصائص السلوك القيادي في المجال الرياضي في ما يلي:

- التفاعل الاجتماعي.
- اليقظة و سرعة البديهة.
- التمثيل الخارجي الإيجابي و المشرف للجماعة.
- المثابرة و الطموح والابتكار والحماس والإيجابية.
- قوة الشخصية والشجاعة والسيطرة.
- تحقيق أهداف الجماعة.
- التخطيط و التنظيم.
- التوافق النفسي.
- الذكاء.
- التحلي الحكمة والهدوء في الظروف الصعبة والوضعيات الحرجة.
- العلاقات العامة.
- المشاركة الاجتماعية.
- القدرة على التواصل الجيد و إجادة التعبير والخطابة.
- التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع.
- الأخلاق الحميدة والصفات النبيلة والخصال المرغوبة.

4.7. الأخطاء الواجب تفاديها من قبل المدرب الرياضي:

- الصراخ العنيف والمستمر أثناء الحصة التدريبية.
- تدريب اللاعبين الناشئين على أنّهم لاعبين كبار وناضجين.
- نسيان بأنّ الغرض الرئيسي من التدريب للاعبين الشباب هو الحصول على قدر كافي من اللعب والمتعة بالدرجة الأولى.
- إغفال الجانب التقني في التدريبات والاعتماد على الجانب البدني فقط.
- وضع أهداف تدريبية لا تتماشى مع العمر البيولوجي والرياضي للاعبين الناشئين.
- تكرار نفس التدريبات أثناء الحصة التدريبية وغياب مبدأ التنويع في التمرينات.
- البقاء لمدة طويلة في نفس التمرين الرياضي أثناء الحصة التدريبية.

- الشرح الطويل والمفصل للتمرين الرياضي.
- توبيخ اللاعب أمام زملائه وبطريقة غير مناسبة.
- القبول بالوضعية السيئة لبيئة العمل التدريبية وعدم التحرك والاجتهاد لتحسين ظروف العمل.

8. فاعلية القيادة الرياضية:

أشار زالزنك "Zaleznik" (1987) إلى أنّ هناك فروقاً واضحة بين **القيادة الناجحة** *Successful Leadership* وبين القيادة الفاعلة *Effective Leadership*.

- ❖ فالقيادة الناجحة يقصد بها القدرة على جعل التابعين يسلكون طبقاً لما يهدف إليه القائد. فقد يقوم التابعون بأداء المهمة الموكلة إليهم كما يحددها القائد، وقد يبعث ذلك الرضا لدى القائد ولكن ذلك قد يتم بارتباطه بإغفال حاجات التابعين.
- ❖ أما في القيادة الفاعلة فإنّ التابعين يقومون بأداء المهمة الموكلة إليهم كما يحددها القائد وفي نفس الوقت يتحقق إشباع حاجات التابعين ورضائهم. وقد أشار كربن *Cribben* (1981) إلى أنّ نجاح القيادة يرتبط بإنجاز التابعين للعمل المطلوب وفي نفس الوقت ادراكهم بأنّ حاجاتهم قد تم اشباعها كنتيجة لإنجاز العمل المطلوب.

1.8. مكونات القيادة الرياضية الفاعلة:

هناك العديد من المكونات التي تسهم في التأثير على القيادة الرياضية الفاعلة وفيما يلي نقدم نموذجاً مقترحاً للقيادة الرياضية الفاعلة يركز على ثلاث محاور أساسية هي:

- ➢ خصائص القائد الرياضي:
- ➢ عوامل الموقف الرياضي:
- ➢ خصائص الجماعة الرياضية:

1.1.8. خصائص القائد الرياضي: يتضمن هذا المكون نوعية السمات الشخصية التي يتسم بها القائد الرياضي ومدى تفاعل هذه السمات بعضها مع البعض الآخر وكذلك نمط السلوك المفضل لدى القائد الرياضي وعما إذا كان هذا النمط السلوكي ينحو نحو الاهتمام بالأداء أو الاهتمام بمشاعر الأفراد أو نحو الاهتمام بكل من الأداء ومشاعر الأفراد معاً وكذلك مقدار النفوذ الشخصي أو نفوذ المنصب أو المركز الذي يسهم في التأثير والتوجيه على سلوك التابعين.

2.1.8. عوامل الموقف الرياضي: إنّ الاختلاف في العوامل الموقفية يتطلب بالتالي التباين في أداء الوظائف القيادية. فعلى سبيل المثال الموقف الذي يتطلب سرعة اتخاذ القرار يختلف عن الموقف الذي يحتاج إلى مساحة زمنية أكبر لاتخاذ القرار، وكذلك الموقف القيادي مع الفرق الجماعية يختلف عن الموقف القيادي مع اللاعبين في الأنشطة الفردية وكذلك يختلف بين الفرق كبيرة العدد، بالإضافة إلى اختلاف طبيعة المنافسات الرياضية وعواملها المتعددة.

3.1.8. خصائص الجماعة الرياضية: يتضمن هذا المكون مجموعة من الخصائص المميزة للجماعة الرياضية أو اللاعبين الرياضيين ومدى تعاونهم مع القائد الرياضي وتعاطفهم معه وتقديرهم له ومدى

نفوذهم المضاد على القائد الرياضي وطبيعة دوافعهم للإنجاز والتفوق ومقدار مستوياتهم الحالية وطبيعة تماسكهم أو أنواع الصراعات بينهم.

2.8. نموذج القيادة الرياضية الفاعلة:

في ضوء المكونات السابقة للقيادة الرياضية الفاعلة قدم شيلادوراي *Chelladurai* (1993) نموذجاً متعدد الأبعاد لفاعلية القيادة *A Multidimensional* يصلح للتطبيق في مجال القيادة الفاعلة للمدرب الرياضي.

ويمكن اقتباس هذا النموذج بتصرف للتطبيق على القيادة الرياضية الفاعلة بأشكالها المتعددة على النحو التالي من خلال ثلاث محددات هامة هي:

- **خصائص الموقف الرياضي:** يتضمن العديد من المتغيرات مثل: الطبيعة المميزة للموقف الرياضي والمتغيرات البيئية المرتبطة به.
- **خصائص القائد الرياضي:** يتضمن ما يتسم به القائد الرياضي من سمات أو قدرات أو مهارات أو أساليب قيادية معينة.
- **خصائص الجماعة الرياضية:** تتضمن العديد من الخصائص التي قد تتميز بها الجماعة الرياضية من إمكانات وقدرات وموارد ودوافع وتماسك وتفاعل وغير ذلك من المتغيرات.

وهذه المتغيرات الثلاثة تؤثر بالتالي على سلوك القائد الرياضي والذي يمكن أن تقسيمه إلى ثلاث أنواع من السلوك وهي:

✓ **السلوك المحدد للموقف:**

يقصد به السلوك الذي ينبغي على القائد الرياضي القيام به في إطار النظم التي يعمل في إطارها والتي ترسم حدود هذا السلوك، ويتأثر السلوك المحدد للموقف بخصائص الموقف ومتغيراته وكذلك بخصائص الجماعة الرياضية وما يرتبط بها من متغيرات.

✓ **السلوك المفضل من الجماعة الرياضية:**

وهو السلوك الذي تفضله الجماعة الرياضية لكي يقوم به القائد الرياضي وهو عبارة عن انعكاس لرغبة الجماعة الرياضية وما تتسم به من خصائص ومميزات وكذلك انعكاس لتصور الجماعة الرياضية للموقف الرياضي وما يتصف به من خصائص.

✓ **السلوك الفعلي:**

ويقصد به نمط السلوك المفضل لدى القائد الرياضي والذي يقوم به فعلاً والذي يتأثر بخصائص شخصية القائد الرياضي وما يمتلكه من سمات وقدرات ومهارات وغيرها وكذلك بكل من السلوك المحدد للموقف والسلوك المفضل من الجماعة الرياضية.

في ضوء كل من المحددات الثلاثة و أنواع السلوك الثلاثة السابق ذكرها وكنتيجة للسلوك الفعلي للقائد الرياضي تتحدد الحصائل أو النتائج أو الفاعلية في ضوء عاملين أساسيين هما:

- **النجاح أو الفشل:**

أي تحقيق أو عدم تحقيق الأهداف المرجوة.

- **الرضا أو عدم الرضا:**

أي مدى الاشباع الذي تحقق للجماعة الرياضية والذي ينتج عنه رضاهم أو عدم رضاهم عن النتائج الحادثة.

9. دور القيادة في بناء الفريق الرياضي:

تُعد القيادة عنصرًا حاسمًا في بناء الفريق الرياضي، إذ لا يقتصر دور القائد الرياضي (كالمدرب أو المدير الفني) على إدارة الحصص التدريبية أو وضع الخطط التكتيكية، بل يتعدى ذلك إلى تشكيل هوية الفريق، تنظيم العلاقات داخله، وتحفيز عناصره نحو هدف مشترك.

أدوار القيادة في بناء الفريق الرياضي:

- **تحديد الأهداف الجماعية:** يقوم القائد بوضع أهداف واقعية وواضحة للفريق، مثل الفوز بالبطولات أو تحسين الأداء، ما يمنح اللاعبين اتجاهًا مشتركًا للعمل.
- **تعزيز الانتماء والهوية الجماعية:** القيادة تساعد على غرس روح الانتماء والولاء للفريق، مما يقوي العلاقات بين اللاعبين ويزيد من ترابطهم.
- **اختيار وتوزيع الأدوار:** القائد يُحسن اختيار اللاعبين المناسبين لكل مركز، ويوزع الأدوار حسب القدرات، ما يضمن التوازن الفني والنفسي داخل المجموعة.
- **التواصل الفعّال:** يسهم القائد في بناء قنوات تواصل قوية بين اللاعبين وبينهم وبينه، مما يقلل من سوء الفهم ويزيد من الانسجام.
- **حل النزاعات:** الخلافات أمر طبيعي في الفرق الرياضية. القائد الناجح يتدخل بحكمة لحل النزاعات قبل أن تؤثر سلبًا على الأداء الجماعي.
- **غرس القيم والانضباط:** القائد يغرس في اللاعبين قيمًا مثل الالتزام، الاحترام، التعاون، والاحتراف، وهي أساسات أي فريق ناجح.
- التحفيز والتشجيع: الدور التحفيزي من أهم أدوار القيادة؛ إذ يدفع الرياضيين لتقديم أقصى ما لديهم وتحقيق أقصى إمكاناتهم داخل الفريق.

مثال تطبيقي:

المدرب **بيب غواردیولا أو يورغن كلوب** يُعد نموذجًا للقائد الذي لا يصنع فقط أسلوب لعب مميز، بل أيضًا فريقًا موحدًا، قويًا نفسيًا وتكتيكيًا.

10. التحديات المعاصرة في القيادة الرياضية:

في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، أصبحت القيادة الرياضية تواجه مجموعة من التحديات المعاصرة التي تتطلب مهارات جديدة، ومرونة عالية، واستراتيجيات حديثة لإدارة الفرق والمؤسسات الرياضية بكفاءة.

أهم التحديات المعاصرة في القيادة الرياضية:

- التطور التكنولوجي والتحول الرقمي:

- ✓ استخدام التكنولوجيا في تحليل الأداء، التواصل، والتدريب بات ضروريًا.
- ✓ يتعين على القادة الرياضيين مواكبة أدوات الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، وبرامج التحليل الفني.

- الاحتر افية العالية ومتطلبات السوق الرياضي:

- ✓ أصبحت الرياضة صناعة قائمة بذاتها، مما يفرض على القادة الرياضيين التفكير بعقلية اقتصادية وتسويقية بجانب البعد الفني.

- إدارة التنوع الثقافي:

- ✓ الفرق الرياضية اليوم قد تضم لاعبين من ثقافات وخلفيات متنوعة، ما يتطلب قدرة قيادية عالية على فهم الاختلافات وتوحيد الفريق.

- الضغوط الإعلامية والجماهيرية:

- ✓ وسائل التواصل الاجتماعي تزيد من الضغط على القادة الرياضيين بسبب النقد المستمر والرقابة الدائمة على أدائهم وقراراتهم.

- التعامل مع الأزمات والكوارث:

- ✓ الأوبئة (مثل جائحة كوفيد-19)، الحروب، أو الكوارث الطبيعية قد تؤثر على سير الأنشطة الرياضية، وتتطلب استجابات قيادية استثنائية.

- الصحة النفسية للاعبين:

- ✓ القادة الرياضيون باتوا مطالبين بفهم الجوانب النفسية للاعبين، وتقديم الدعم النفسي بجانب التوجيه الفني.

- الحوكمة والنزاهة:

- ✓ تصاعد قضايا الفساد والمنشطات في الرياضة يفرض على القادة تعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة والامتثال للأنظمة.

أمثلة و اقعية:

- قادة الأندية الكبرى في أوروبا يواجهون تحديات معقدة من حيث إدارة عقود النجوم، التعامل مع الإعلام، والضغوط الجماهيرية.

- مدربون وطنيون مطالبون بقيادة فرقهم في ظل تقلبات سياسية واقتصادية تؤثر على الدعم والاستقرار.

من أهم التحديات المعاصرة في القيادة الرياضية أيضاً نجد:

- ضغط الإنجازوتحقيق النتائج السريعة:

في العصر الرياضي الحديث، أصبحت القيادة الرياضية خاضعة لمعيار واحد بارز: النتائج.

- ✓ المدرب أو القائد مطالب بتحقيق الانتصارات في أقصر وقت، وهو ما يفرض ضغطًا كبيرًا يؤثر على جودة العمل وعلى قراراته اليومية.
- ✓ هذا الضغط يؤدي أحيانًا إلى تجاهل التطوير طويل الأمد أو تنمية المواهب لصالح المكاسب الآنية.

- التحدي: إيجاد التوازن بين "الأداء الحالي" و"البناء المستقبلي."

- قيادة الرياضيين الشباب:

اللاعبون الشباب اليوم يختلفون عن الأجيال السابقة:

- ✓ لديهم طموحات عالية، حساسية نفسية أكبر، واعتماد كبير على التكنولوجيا.
- ✓ قد يفتقرون أحيانًا إلى الصبر والانضباط التقليدي.

- دور القائد:

- ✓ أن يكون موجّهًا، مربيًا، ونموذجًا يُحتذى به.
- ✓ أن يمتلك ذكاء عاطفيًا لفهم احتياجاتهم النفسية والاجتماعية، مع وضع حدود واضحة.

- التعامل مع الإعلام:

الإعلام الرياضي أصبح أكثر حضورًا وتأثيرًا من أي وقت مضى:

- ✓ تصاعد التغطية الصحفية والبرامج التحليلية اليومية.
- ✓ ضغط دائم على القائد الرياضي لتبرير قراراته الفنية.
- ✓ الشائعات وتأثيرها على استقرار الفريق.

- التحدي:

- ✓ إدارة الرسائل الإعلامية باحترافية.
- ✓ بناء صورة عامة قوية دون الوقوع في فخ التصريحات العاطفية أو الجدلية.

- إدارة العلاقة مع الإدارة (الإدارة العليا للنادي أو المؤسسة):

- ✓ القائد الرياضي قد يُجبر على التوفيق بين طموحه المهني ومتطلبات الإدارة.
- ✓ الإدارة أحيانًا تفرض ضغوطًا مالية أو قرارات فوقية (مثل التعاقدات، الاستغناءات).

- الحل القيادي:

- ✓ مهارات التفاوض والإقناع.
- ✓ المرونة دون فقدان الهوية الفنية أو الاستقلالية.

- **التعامل مع الجمهور والجماهيرية:**

✓ الجمهور اليوم لا يكتفي بالمشاهدة بل أصبح فاعلًا على وسائل التواصل الاجتماعي، ما يزيد من الضغط على القائد الرياضي.

✓ الانفعالات الجماهيرية بعد كل مباراة أصبحت تُهدد الاستقرار الفني.

- التحدي:

✓ التواصل الإيجابي مع الجمهور.

✓ إدارة توقعاته بذكاء دون الاصطدام معه، مع المحافظة على تركيز الفريق.

خلاصة:

في عالم الرياضة الحديث، لم يعد النجاح حكرًا على من يمتلك المهارات التقنية أو يُتقن وضع الخطط التكتيكية، بل أصبح مرهونًا بمدى قدرة المدرب على ممارسة القيادة بمعناها الحقيقي؛ قيادة تنبض بالإلهام، وتحمل في طيّاتها التأثير، والتحفيز، وصناعة الفارق.

تسعى هذه المحاضرة إلى الكشف عن جوهر القيادة الرياضية الفاعلة، وتبيان كيف يتحوّل المدرب من مجرد ناقل للمعلومة إلى صانع للإنجاز، ومن مُوجه تقليدي إلى قائد ميداني يُشعل الحماسة في نفوس لاعبيه، ويقودهم بثقة نحو القمم.

لقد ناقشنا كيف أنّ القيادة في ميدان التدريب الرياضي تقوم **على أسس متينة:** الرؤية الواضحة، والاتصال الإنساني العميق، والقدرة على اتخاذ القرار في اللحظات الحاسمة، والمرونة في التعامل مع المواقف المتغيرة. وبيّنا أن القائد الرياضي لا يُقاس بعدد البطولات فقط، بل بقدرته على ترك الأثر في شخصية الرياضي، وفي بناء فريق موحّد يحمل هوية ورسالة.

في النهاية، نصل إلى قناعة راسخة **مفادها:** أنّ المدرب الذي يمتلك أدوات القيادة، ويُحسن توظيفها، هو الأقدر على مواجهة التحديات، وبناء الإنجازات، وترك بصمة لا تُنسى في مسيرة رياضية عنوانها الإبداع والتفرّد.

انتهى.

المراجع المعتمدة:

البشتاوي، محمد السيد. (2014). *سيكولوجية القيادة الرياضية*. مؤسسة عالم للنشر؛ دار الوفاء لدنيا الطباعة.

عبد المقصود، إبراهيم محمود، والشافعي، حسن أحمد. (2003). *القيادة الإدارية في التربية البدنية والرياضية*. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

علاوي، محمد حسن. (1998). *سيكولوجية القيادة الرياضية*. مركز الكتاب للنشر.

قوراية، أحمد. (2006). مفهوم القيادة الرياضية وآثارها على سلوك الرياضيين. *مجلة حوليات جامعة الجزائر، 16* (2)، 157-187. https://asjp.cerist.dz/en/article/47555

باهي، مصطفى حسين، ونصارى، أحمد كمال. (2006). *مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة*. مكتبة الأنجلو المصرية.

حنفي، نبيل. (2003). *الإدارة الرياضية بين النظرية والتطبيق* . دار الفكر العربي.

الشناوي، عادل. (2010). *القيادة في المجال الرياضي* . دار المعرفة الجامعية.

عاشور، حسن. (2008). *أسس الإدارة في التربية البدنية والرياضة* .مكتبة الرشد.

خليفي، سليم. (2025). *محاضرات مادة القيادة الرياضية*. السنة الثانية ماستر - تخصص التدريب الرياضي النخبوي. معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. جامعة محمد الشريف مساعدية - سوق أهراس.

Chelladurai, P. (2014). *Managing Organizations for Sport and Physical Activity: A Systems Perspective* (4th ed.). Routledge.

Lussier, R. N., & Kimball, D. C. (2009). *Applied Sport Management Skills*. Human Kinetics.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Press.

Chelladurai, P. (2007). *Leadership in Sports*. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of Sport Psychology* (3rd ed., pp. 113–135). Wiley.

د. خباب عصام