

محاضرة رقم (01): مدخل . تعريف القيادة ،شروطها ،أهميتها

القيادة ظاهرة عرفتھا المجتمعات الإنسانية أثناء مراحل تطورها ،بل أن وجودھا في حد ذاته سببا أساسيا في تطور هذه المجتمعات ،ومما لاشك فيه أن الوجود الإنساني المشترك لشخصين أو أكثر يتطلب نوعا من تنظيم العلاقات بينهم ،بهذا المعنى مصطلح القيادة قديم قدم تواجد الإنسان أي مرتبطة به ارتباطا وثيقا،كما أنها تعتبر أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي .

تعريف القيادة :

لغة : يقود ،قود ،يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها ،فالقود من الأمام والسوق من الخلف .

اصطلاحا : عرفها حامد عبد السلام زهران بأنها دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به يكون له القوة و القدرة على التأثير في الآخرين و توجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة.

وعرفها محمد حسن علاوي بأنها العملية التي يقوم فيها فرد من أفراد المجموعة أو جماعة منظمة بتوجيه سلوك أفرادها لدفعهم نحو تحقيق هدف مشترك بينهم .

ويرى احمد فوزي بان القيادة هي الصيرورة التي عن طريقها يقوم الفرد بالتأثير على جماعة من الأفراد بغية الوصول إلى الأهداف.

كما تعرف بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من خلال حفزهم وإرشادهم لتحقيق الأهداف المطلوبة ،كما هي فن التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم .

وعرفها حسين توفيق بأنها قوة التأثير في نشاط فرد أو مجموعة بغية تحقيق الهدف.

أما أوردواي تيد فعرفها بأنها هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاملون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.

في حين يرى ليكرت Likert أن القيادة هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

ونظر إليها هيمن بأنها عملية تفاعلية يقوم بها بالتأثير على سلوك الآخرين لتحقيق هدف معين .

ومن خلال التعاريف نستنتج انه لتوفر القيادة هناك شروط أساسية والتي تتمثل في حسب محمد السيد الششتاوي ومحمد حمادات :

. وجود جماعة تتكون من شخصين فأكثر .

. وجود فرد من الجماعة قادر على التأثير في سلوك الآخرين (سلبا / إيجابا) .

. وجود مهمة عامة مشتركة بينهم (الهدف المشترك) .

. وجود اختلاف أو تمايز في المسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد من أفراد الجماعة .

كما نلاحظ أن كل التعاريف تتفق على عنصر التأثير الذي هو الركيزة الأساسية في القيادة ، و التأثير يحدث على المستوى الإدراكي والمستوى السلوكي والمستوى العاطفي لأعضاء الجماعة ، ويتوقف مستوى التأثير على المهارات التي يكتسبها القائد والهدف المشترك للجماعة .

أهمية القيادة :

. العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع .

. العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكثيل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع .

. مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتهم ومشكلاتهم والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعا لأهميتها .

- . مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .
- . مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء في الجماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدات في المجتمع .

ويرى محمد أكرم العدلوني أن أهمية القيادة تكمن في أنها:

- . حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة، وتصوراتها المستقبلية.
- . البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- . أنها قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- . تدعيم القوى الايجابية في المنظمة، وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- . السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- . تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم الرأسمال الأهم والمورد الأعلى.
- . مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

قائمة المراجع :

- . حسين عبد الحميد احمد رشوان ،القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي ،مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية ، 2010 .
- . ابن منظور ، لسان العرب ،مج 12 ،دار الصادر ،ط01 ،بيروت ، لبنان ، 2000 .
- . حامد عبد السلام زهران ، علم النفس الاجتماعي ، ج 6 ، عالم الكتب ، القاهرة ،2003.
- . وفاء درويش ،سيكولوجية القيادة والجماعات الرياضية ، مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لدنيا الطباعة ،ط01 ،الإسكندرية ،مصر ،2014،ص08.

- . أمين احمد فوزي ،طارق محمد بدر الدين، سيكولوجية الفريق الرياضي ،دار الفكر العربي،ط01،مصر،2000 .
- . فاتن عوض الغزو ،القيادة والإشراف الإداري ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،ط01،عمان ،الأردن ،2010 .
- . توفيق، حسين ، دليل المصطلحات العربية الموحدة في العلوم الإدارية، فلسطين، الجامعة المفتوحة،1974.
- . محمد منير مرسى ،نزيف العقول البشرية، عالم الكتب، الرياض، 1981.
- . محمد حسن محمد حمادات ، القيادة التربوية في القرن الجديد ،دائرة المطبوعات والنشر ،2006 .
- . محمد السيد الششتاوي ، سيكولوجية القيادة الرياضية ،مؤسسة عالم الرياضة للنشر ،ط01،الإسكندرية،2014 .
- . محمد حسن محمد حمادات ، القيادة التربوية في القرن الجديد ،دائرة المطبوعات والنشر ،2006 .
- . حسين عبد الحميد احمد رشوان ،القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي ،مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية ، 2010 .
- . محمد أكرم العدلوني ،القائد الفعال ، ج01 ،قرطبة للإنتاج الفني ،الرياض،2000 .

محاضرة رقم (02) :تكملة :أنواع القيادة ،وظائف القيادة ،مصادر القوة في القيادة

أنواع القيادة:

. القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

. القيادة غير الرسمية :

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 ، بالتالي تبرز قيادة بين هؤلاء الأفراد تستطيع أن تعبر عن أهدافهم وتترجم الوسائل المطلوب اتخاذها في سبيل الوصول إلى تلك الأهداف وبالتالي يختارها الأفراد لتمثلهم في وجهة نظرهم ، كما يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي ، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملاؤه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا ، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات .

وظائف القيادة :

. القائد كمصدر للفكر : يجب أن يتوفر في القائد قدر من المعرفة الواعية التي تجعله

المصدر الموضوعي لأفراد جماعته وقائدها الروحي .

. القائد كخبير : القائد في الغالب مصدر المعرفة والخبرة في الجماعة ففي بعض الجماعات

تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة الفنية والإدارية .

. القائد كمبرمج للسياسة : يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها .

. القائد كمخطط : يتولى وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني .

. القائد كنموذج وقدوة ورمز : فهو يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة ويقدم المثل الأعلى والقدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد . القائد كممثل خارجي للجماعة : فهو يقوم بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها والتزاماتها مع الآخرين .

. القائد كمسيطر على العلاقات الداخلية : فيقوم ضمن واجباته القيادية بوظيفة تنظيم العلاقات الداخلية للجماعة فهو يقوم بدور المسيطر والوسيط بين أفراد المجموعة .

. القائد كمصدر لإصدار التقويمات الايجابية والسلبية : فهو يتميز بقدرته في كيفية منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة .

. القائد كراع أبوي : فهو يقوم بالدور الأبوي الإنساني لكل عضو في المجموعة ، حيث يتعرف على أوضاع كل فرد ومعاناته الشخصية ويساعده في علاج مشكلته ، فضلا عن الاهتمام بأفراد المجموعة ورعاية مصالحهم .

بالإضافة إلى الوظائف النفسية ،فالقائد مصدر للتحفيز(حوافز مادية وهي التي تساهم في خلق الدافعية مثل، الأجور التشجيعية، المشاركة في الأرباح، وحوافز معنوية وهي التي تساهم في إرضاء الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد مثل: التشجيع والإشادة بالإمكانات التي يتمتع بها الفرد، وإقامة الفرص لأعضاء الجماعة في مختلف النشاطات وتكريم المتفوقين) والتشجيع واستثارة الدوافع للتابعين والمرؤوسين .

مصادر القوة في القيادة :

. السلطة النظامية : سلطة شرعية نظامية قانونية تخول للقائد اتخاذ القرارات اللازمة وإصدار الأوامر لتنفيذها .

. القوة المالية :حيث يستطيع القائد أن يؤثر على المرؤوسين بالقوة المالية التي لديه والتي من خلالها يستطيع تقديم الحوافز والمكافآت والترقيات .

. القوة العلمية :فالخبرة والمهارة والعلم مصادر للقوة لدى القائد،فعمله وخبرته الطويلة ومهاراته في حل المشاكل تفرض على المرؤوسين طاعته واحترامه .

بالإضافة إلى بعض الصفات الشخصية التي تتوفر في القائد وتعتبر كمصادر قوة له تعرف ب :

. المصادر الذاتية أو الشخصية : القوة في الشخصية والهيبة في النفوس ،قوة المركز الاجتماعي والمالي ،الأخلاق وقوة السيطرة على النفس .

قائمة المراجع :

. زيد منير عبوي ، القيادة ودررها في العملية الإدارية ، دار البداية ، ط1، عمان الأردن،2008 .

. محمود السيد أبو النيل ، علم النفس الاجتماعي ، ج2، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، ط1، بيروت ، 1985 .

. زيد منير عبوي ، القيادة ودررها في العملية الإدارية ، دار البداية ، ط1 ، عمان ،الأردن ،2008.

. علي عياصرة و محمد محمود العودة الفاضل:الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار الحامد ومكتبة عمان الأردن، ط 1 ، 2006 .

. هشام محمد نور جمجوم ،سيكولوجية الإدارة ،دار ومكتبة الهلال ،بيروت .

محاضرة رقم (03): الأنماط القيادية: تعريف النمط ،النمط الاتوقراطي (تعريفه ،خصائصه ،النمط الديمقراطي (تعريفه ،خصائصه)النمط الحر(تعريفه ،خصائصه) ،عوامل تحديد النمط القيادي .

الأنماط القيادية: إن النمط القيادي الذي يستخدمه القائد في العملية القيادية في سبيل قيادة الأعضاء يمكن ملاحظتها بسهولة ،بحيث تعكس سلوك وتصرفات القادة بصورة واضحة، ويعرف النمط القيادي بأنه مجموعة السلوكيات المتكررة للقائد في التأثير على الآخرين أو في طريقة أدائه للعمل من اجل تحقيق الأهداف .

ويعرف أيضا بأنه مجموعة العادات والممارسات الصادرة عن رجل الإدارة في إدارته لمنظمته .

بمعنى أن النمط القيادي هو الطريقة أو الأسلوب الذي يحسب على القائد ويتبناه في التأثير على الجماعة وتوجيه سلوكهم ونشاطاتهم ويكون بصفة دائمة ومستمرة بهدف تحقيق هدف معين .

النمط الأوتوقراطي (الديكتاتوري) : يعرف أيضا بالنمط الاستبدادي ، والنمط الأمر، والنمط الديكتاتوري ،وهو النمط الذي يستخدم القساوة والشدة مع المرؤوسين في العمل لإجبارهم على تنفيذ الأوامر ،وعدم المرونة في تنفيذ التعليمات، وعدم السماح لأفراد المجموعة بمناقشتها.

كما يعرف بأنه ذلك النمط الذي يستعمله القائد بالتركيز على العمل والنظام وتحقيق أهداف المؤسسة ، على حساب العلاقات الإنسانية في العمل ، حيث يعتبر مرؤوسيه مجرد منفذين لتعليماته وأوامره بدون مناقشة أو إبداء الرأي ، والقادة من هذا النوع يتخذون من سلطتهم الرسمية وسيلة تحكم وأداة فقط ، تدار بموجبها كل المسائل التنظيمية تبعاً لأرائهم الشخصية ، والسمة الجوهرية لسلوك القادة الذين ينتهجون هذا النوع من الأنماط تتمثل في

اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكّم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على انجاز العمل ،وعامة في هذا النمط القائد يحدد كل أوجه النشاط والإجراءات التي تتبع دون استشارة الجماعة ،ويبقى القائد دائما منعزلا عن المشاركة الجماعية مع باقي الأفراد ،كما أن هذا النمط يسعى فيه القائد إلى إخضاع كل الأمور إلى سلطته ،و يبدو انتقادي و كثير التهديد لاعتقاده بأنه من الضروري الضغط على المرؤوسين ومتابعة أعمالهم وتهديدهم بالعقاب لكي يعملوا .

ويوجد هناك بعض السمات العامة لنزعة القيادة الأوتوقراطية بالوجه الآتية :

. بروز النزعة العدائية بين أعضاء المنظمة وضعف الارتباطات القائمة على الود والمحبة .

. ضعف التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة .

. عدم القدرة على أداء الأعمال إلا من خلال سبل الإشراف المباشر على الأعضاء .

. يؤدي غياب القائد الأوتوقراطي إلى تفكك الجماعة وشيوع الفوضى بين الأعضاء .

. تتصف الجماعة العاملة تحت ظل القيادة الأوتوقراطية بانخفاض المعنوية وضعف التماسك

وارتفاع شكاوي الأعضاء وارتفاع معدل دوران العمل والغياب ، وارتفاع نسب التلف وظهور

المشكلات بين الأفراد وازدياد نزعات العمل .

. ضعف قنوات ومحتوى الاتصالات بين الأفراد وعدم انتظامها وبروز ظواهر الروح السلبية

وإشاعة النزعة غير الملتزمة والاتصالات غير الهادفة .

. بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي نحو العمل أو الاهتمام به.

النمط الديمقراطي : القائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم

قراراته وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم ،ويضيف

إبراهيم محمود بان هذا النمط يتضمن درجة عالية في المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات

ودرجة عالية من المساندة إلى جانب القائد، وفي ظل هذا النمط فإن القيادة تتم من خلال الترغيب وليس التخويف والترهيب، أو من خلال اعتماد المشاركة وليس احتكار سلطة إصدار القرار، فالقائد في ظل هذه القيادة يستشير المرؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرار.

واهم ما يميز هذا النمط ما يلي:

. تنمية العلاقات الإنسانية.

. المشاركة في صنع القرارات.

. تفويض السلطة.

. الولاء للجماعة بأكملها وليس للفرد بذاته.

النمط الحر (الفوضوي) : تعرف أيضا بالقيادة الغير الموجهة بحيث تكون جماعة المنظمة في هذا النمط متحررة من سلطة القائد، وتقوم على إعطاء الفرد الحرية الكاملة في أن يفعل ما يشاء، وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرار، ولا يمارس حتى سلطة على مرؤوسيه ولا يحاول أن يؤثر فيهم.

وهذا ما يوحي أن هذا النمط أن القائد لا يلعب دوره القيادي خاصة في التأثير على الجماعة وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف المنظمة، كما أن المرؤوسون يشعرون بالضياح، وعدم القدرة على التصرف، والاعتماد على أنفسهم في المواقف التي تتطلب المعونة، وتكون فيه اتخاذ القرارات الحرية الفردية وحسب طبيعة الموقف لكل عضو في الجماعة وهذا ما يؤثر على التنظيم والضبط وتحقيق أهداف الجماعة، كما يؤدي بشعور الأعضاء بتهرب القائد من المسؤولية.

واهم ما يميز هذا النمط، ضعف الاتصال بين القائد والأتباع أو المرؤوسين، وتذبذب الروح المعنوية بين الايجابية (الحرية المطلقة) والسلبية (انعدام التحفيز والتشجيع).

عوامل تحديد النمط القيادي المتبع :هناك عوامل عدة تتحكم في تحديد نوعية النمط الذي يتبع من طرف قائد المنظمة ،واهم هذه العوامل هي شخصية القائد في حد ذاته ،وشخصية المرؤوسين أو التابعين خاصة من ناحية النضج والسن والخبرة.

قائمة المراجع :

- . محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان، 2005 .
- . دلال عبد الواحد ،النمط القيادي لنظار وناظرات التعليم العالي في الكويت ،رسالة الخليج العربي ، المجلد 09 ، العدد 28، الرياض ،1989.
- . محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1983.
- . علي احمد عبد الرحمن عياصرة ، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية ، دار ومكتبة الحامد، ط1 ، عمان، 2006 .
- . نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة ، ط1 ، عمان ، 2007 .
- فاتن عوض الغزو ،القيادة والإشراف الإداري،دار أسامة للنشر والتوزيع ،ط01، عمان ،الأردن ،2010.
- . باسم عباس كريدي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي ، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد 12 ، العدد 3 ، العراق ، 2010.
- . إبراهيم محمود عبد المقصود ،حسن احمد الشافعي، القيادة التربوية في التربية البدنية والرياضية،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط 1، الإسكندرية، 2003.
- . محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، الطبعة5، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- . محسن العبودي ،الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ،مكتبة الانجلوساكسونية ،القاهرة ، 1991 .
- . محمد عبد الفتاح ياغي ، درجة الرضا الوظيفي للعاملين ،دار الفكر للطباعة والنشر ، ط 1 ، عمان ، 1996.

محاضرة رقم (04): نظريات القيادة: نظرية السمات ،نظرية الرجل العظيم

نظريات القيادة :

نظرية الرجل العظيم: تعتقد هذه النظرية أن القادة ينفردون بخصائص وسمات شخصية لا تتوفر عند باقي الأفراد، بحيث أن خصائصهم وسماتهم تؤهلهم بان يكونوا قادة دون غيرهم، ونظرة أصحاب هذه النظرية أن القادة يولدون ولا يصنعون أي القيادة عملية وراثية بحيث يمتلكون سمات شخصية ومواهب تؤهلهم لمركز القيادة في أي موقف، ومن ابرز روادها كارليلر، ايمرسن، كاتن ودر، تيد، هذه السمات تتمثل في الصفات الجسدية والفكرية أي الذكاء والقوة العضلية تجعل من الفرد قائدا دون غيره (القائد يولد ولا يصنع) ، كما تؤكد أن نجاح القائد مبني على سماته الذاتية وحدها ، وتعتبر نظرية الرجل العظيم أحد أقدم المحاولات الأولى التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة ، كما تفترض هذه النظرية أن المتغيرات في الحياة الاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي مواهب وقدرات غير عادية ، ومن أشد دعاة هذه النظرية “ فرانسيس جالتون (F.Gulton) “ الذي قدم دراسات عديدة حول هذا التصور عندما أكد على العامل الوراثي في بروز القادة ، ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها. ، بهذا المعنى أن هذه النظرية لا تأخذ بعين الاعتبار صفات ومسؤوليات المرؤوسين وقدراتهم واستعداداتهم وهذا ما يعاب عليها .

نظرية السمات: ترتبط هذه النظرية بشكل كبير بنظرية الرجل العظيم، ونقوم أساسا على أن القادة يتصفون بمجموعة من الصفات الشخصية التي تلازم النجاح ، وترى أن القيادة لها سمة موحدة يتميز بها القادة دون اعتبار للموقف الذي تتم فيه أو الثقافة السائدة ، أي تركز على شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية ، وقد تم حصر هذه الصفات بعد دراسات قاموا بها علماء وباحثين :

. السمات الجسمية : فالقادة يميلون إلى الطول والوزن الثقيل(ضخامة الجسم) والحيوية والنشاط وأكثر قوة .

. السمات الانفعالية: فالقادة يميلون إلى الانبساط، وروح الفكاهة والمرح، وتشجيع روح التعاون، ومراعاة مشاعر الآخرين، ويكونون أكثر تسامحا ومجاملة وائزانا.

. السمات العقلية : فالقادة أكثر ذكاءً والقدرة على الإدراك، وذوي ثقافة ومعرفة عالية وأوسع

أفقا وأقدر على التنبؤ بالأحداث،حسن التصرف ،اتخاذ القرارات السليمة ،القدرة على الإبداع.

. السمات الاجتماعية :الميل إلى المشاركة الايجابية في النشاط الاجتماعي ،اكتساب المهارات الاجتماعية ،كما يتميزون بالتعاون وروح المرح وقدرتهم على كسب ثقة الأعضاء ،تحمل المسؤولية ،تكوين العلاقات ،الإحساس بمشاكلهم .

بالإضافة إلى الخصائص العامة كالمظهر العام للقائد والتي تتمثل في الهدام الحسن والنظافة والتشبع بالقيم الروحية والإنسانية والنزاهة والتواضع .

في حين أن الفيلسوف الفارابي - أبو نصر محمد الفارابي هو أبو نصر محمد بن محمد بن أوزلغ بن طرخان الفارابي . ولد عام 260 هـ/874 م في فاراب في إقليم تركستان وتوفي عام 339 هـ/950م . فيلسوف مسلم اشتهر بإتقان العلوم الحكيمة وكانت له قوة في صناعة الطب - يرى في كتابه - آراء أهل المدينة الفاضلة - أن سمات التي ينبغي أن يتصف بها قائد الجماعة تتلخص فيما يلي :

- تام الأعضاء سليم الجسم - جيد لفهم و التصور

- جيد الحفظ لما يفهمه و لما يراه و يسمعه - جيد الفطنة ذكياً

- محباً للتعلم و الاستفادة - معتدلاً في طلب الملذات

- محباً للصدق و أهله - كبير النفس محباً للكرامة

- أن يكون عادلاً - قوي العزيمة.

وجهت انتقادات كثيرة إلى نظرية السمات أهمها: صعوبة توافر جميع السمات المذكورة في شخص واحد، بالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية، وعدم تحديد الخصائص التي تميز القادة عن التابعين، كذلك لم تبين النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه.

كما يعاب على هذه النظرية بأنه هناك اختلاف في القيم والطموح والميول يؤثر على مجهود ومستوى وطموح القائد، كما أن الكثير من السمات التي افترض أنصار النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة قد تتوفر في القادة وغير قادة مثل: الذكاء والقدرة الجسمية والحماس والطموح،فضلا على انه لا يوجد اتفاق بين الأنصار على مجموعة من السمات .

قائمة المراجع :

- حسين عبد الحميد احمد رشوان ،القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي ،مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية ، 2010 .

. فاتن عوض الغزو ،القيادة والإشراف الإداري،دار أسامة للنشر والتوزيع ،ط01،عمان

،الأردن ،2010.

. فرج عبد القادر وآخرون ،معجم علم النفس والصحة النفسية، دار النهضة العربية

للطباعة والنشر، بيروت ،1993.

. حسان حسين إبراهيم ،الإدارة التربوية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان،

. 2007

. إخلاص محمد عبد الحفيظ ،محمد حسين باهي ،الاجتماع الرياضي ،مركز الكتاب للنشر

،ط 01 ، 2001 .

. مصطفى سويف و آخرون، علم النفس الاجتماعي،أسسه و تطبيقاته ، ط3، مركز

التنشئة لجامعة القاهرة ، القاهرة ، 1994 .

. محمود سليمان العميان،السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال ، دار وائل للنشر

والتوزيع ،عمان، 2005.

. بلال خلف السكارنه ،القيادة الإدارية الفعالة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،ط 01

، 2010 .

محاضرة رقم (05):تكملة :النظرية الموقفية وبعض النماذج ،

النظرية الموقفية :سميت بهذا الاسم لأنها تعتمد على الموقف أو الظرف ،بحيث أن القائد يتمكن من فهم الأسلوب المناسب لحل مشاكل المنظمة استنادا إلى ظروف الموقف الذي يواجهه ،وهذه النظرية تمثل الاتجاه السائد في الإدارة فكل مشكلة قيادية ظروف معينة يحتم تطبيق مفاهيم قيادية تناسبها ،وظهور هذه النظرية كان كرد فعل مباشر لخطأ نظرية السمات وفشلها في وضع معيار ثابت لتحديد خصائص القائد ،وأساس هذه النظرية أن هناك مواقف وظروف هي التي تهين الأفراد ليكونوا قادة ،والفرد الذي يكون قائدا في موقف معين قد لا يكون قائدا في موقف آخر ،وليس هناك صفات معينة يجب توافرها في القائد لكي يكون ناجحا ،بل النجاح يعتمد على فعالية القائد وتعامله مع الموقف ،أي خصائص الموقف هي التي تحدد أنواع السلوك المطلوب من القائد لكي تحقق له فاعلية،ويضيف حامد زهران فإذا كان الموقف يتطلب مؤهلات معينة متوفرة عند هذا الفرد أو ذاك بادر إلى استثمار مؤهلاته بحماس وفاعلية وكسب قفة الآخرين وتحولوا إلى موالين له وتابعين يقتدون به ويسترشدون بتوجيهاته ، بمعنى انه إذا كان الموقف يحتاج إلى قوة بدنية فالذي يستثمر قواه البدنية بحماس ويبلي البلاء الحسن هو قائد الجماعة ،وإذا كان الموقف يحتاج إلى ذكاء وخبرة فالذي يظهر ذلك بنجاح هو قائد المجموعة ومرشدها وهكذا ،لذلك حسب هذه النظرية الفرد من الممكن أن الفرد يصلح قائدا وقت الحرب ويفشل في القيادة وقت السلم والعكس،ومن بين النماذج والأبحاث لهذه النظرية ما يلي :

. نموذج فريد فيدلر (نمساوي) : قام فيدلر Fiedler (1967 م) بتحديد

ثلاثة متغيرات خاصة بالمواقف يعتبرها هو في غاية الأهمية و هي :

. العلاقة بين القائد و العضو : مدى الصداقة و المساندة في العلاقات و مدى ثقة العاملين وولائهم للقائد .

. بنية المهام : درجة روتينية مهام الجماعة و إمكانية التنبؤ بها(درجة تصميم العمل ووضوحه وتكراره) .

. قوة المركز (المنصب) : مصدر سلطة القائد ووضوحها ، وقدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه لقبول الأوامر

- نظرية المسار - الهدف :التي طورت من طرف روبرت هاوس وتيرنس متشيل

1974 ،وتسمى أيضا بنموذج هاوس في المسار ،وتفسر النظرية سلوك القائد على دافعية

العاملين وأدائهم أي القائد يوضح المسارات التي من خلالها يستطيع المرؤوسين تحقيق

نوعين من الأهداف ،أهداف ذات علاقة بالعمل والأداء وأهداف تتعلق بالمرؤوس وتحقيق

أهداف التابع يكون عن طريق القائد الناجح الذي يدفع المرؤوسين لإتباع مسارات تحقق لهم

أهدافهم ،وأنماط القيادة في هذه النظرية حسب هاوس هي : - القيادة الموجهة - القيادة

المساندة - القيادة المشاركة - القيادة المهمة بالانجاز.

- نظرية هرسلي و بلانشارد : تقوم هذه النظرية على تفاعل العناصر بالشكل الاتي :

. مقدار التوجيه من قبل القائد (السلوك المهتم بالعمل).

. مقدار الدعم العاطفي الاجتماعي الذي يقدمه القائد (الاهتمام بالعلاقات).

. مقدار النضج والاستعداد الذي يظهره الأفراد في عمل معين .

قائمة المراجع :

. احمد قوراية ، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي ،ديوان المطبوعات

الجامعية ، ط 02 ، 2013 .

. حسين عبد الحميد احمد رشوان ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي ،مؤسسة

شباب الجامعة ،الإسكندرية ، 2010 .

. محمد حسن علاوى ،سيكولوجية القيادة الرياضية ،مركز الكتاب للنشر ، ط1 ، القاهرة ، 1998 .

. حامد عبد السلام زهران ،علم النفس الاجتماعي ،عالم الكتاب ، ط 04 ، القاهرة ، 1977.

. ناريمان لهلوب ، ماجد الصرايرة ،معارف القيادة التربوية الحديثة ،دار الخليج ، ط01 ، الأردن ،

2011.

. فاتن عوض الغزو ،القيادة والإشراف الإداري،دار أسامة للنشر والتوزيع ،ط01،عمان ،الأردن

،2010.

محاضرة رقم (06):تكملة :النظرية التفاعلية ،النظرية الوظيفية

النظرية التفاعلية :تستمد هذه النظرية جذورها من اتخاذ موقف وسط بين نظرية السمات والنظرية الموقفية، تقوم هذه النظرية على أساس التكامل و التفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة و هي :

. شخصية القائد ونشاطه في الجماعة .

. الأتباع من حيث اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم و حاجاتهم ومشكلاتهم .

. الجماعة من حيث خصائصها وتجانسها وبناء العلاقات بين أفرادها .

. الموقف كما تحدها العوامل المادية و طبيعة العمل وظروفه .

وترتكز هذه النظرية على تفاعل القائد مع الأتباع ، وإدراك القائد لنفسه و إدراك الأتباع له و إدراكه لهم و الإدراك المشترك بين كل من القائد و الأتباع للجماعة و الموقف ،أي أن هذه النظرية في أساسها على أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي ، فالقائد يجب أن يكون عضواً في الجماعة يشاركها معاييرها و قيمها و اتجاهاتها و أهدافها و آمالها و مشكلاتها و سلوكها الاجتماعي ، وحسب هذه النظرية إذن يمكن التعرف على شخصية القائد و على الموقف الاجتماعي و التفاعل بينها،ومن ايجابيات هذه النظرية أنها جمعت بين نظرية السمات ونظرية المواقف ،والواقعية في تحليلها لخصائص القيادة إذ ترى أن نجاح القيادة

ترتبط بمدى قدرة القائد على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم هذا من جهة ،ومن جهة ثانية ترتبط بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور .

النظرية الوظيفية : يهتم أصحاب هذه النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية من طرف القائد على الجماعة ،بحيث تشمل الوظائف القيادية التوجيه واتخاذ القرارات والتخطيط والتنسيق ،وشخصية القائد حسب هذه النظرية بأنه القدوة والنموذج ،ويؤكد أصحاب هذه النظرية أن القيادة تقوم على وظائف وادوار تساعد على تحقيق أهداف الجماعة ،بحيث تقوم بتسجيل ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحقيق أهدافها وتحريك الجماعة نحو الأهداف وتحسين العلاقات القائمة بين الأعضاء والمحافظة على تماسك الجماعة وتوفير المصادر المختلفة لها،وعلى ذلك فليس من الضروري أن يقوم بالقيادة شخص واحد بل يقوم بها عدة أشخاص.

إلا أن الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية أن القيادة التي يؤديها أعضاء كثيرين يكون الاتفاق بينهم ضعيف وقل تأثيرا من القائد الحقيقي ،وقد يؤدي ذلك إلى الفوضى وعدم تحديد المسؤولية .

قائمة المراجع :

- حسين عبد الحميد احمد رشوان ،القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري

والتنظيمي ،مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية ، 2010

- حامد عبد السلام زهران ، علم النفس الاجتماعي ، ط06 ، عالم الكتب ، القاهرة ،
2003 .

- حسين عبد الحميد احمد رشوان ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري
والتنظيمي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2010 .

- محمد أكرم العدلوني ، القائد الفعال ، ج01 ، قرطبة للإنتاج الفني ، الرياض ، 2000 .

- حسين عبد الحميد احمد رشوان ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري
والتنظيمي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2010 .

- خير الدين علي عويس ، عصام الهلالي ، الاجتماع الرياضي ، دار الفكر العربي ، القاهرة
، 2010 .

- حسين عبد الحميد احمد رشوان ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري
والتنظيمي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2010 .

محاضرة رقم (07): تكملة النظرية السلوكية وبعض النماذج

النظرية السلوكية: ظهرت هذه النظرية عندما استعصى تحديد خصائص وسمات محددة للقائد، فاتجه الاهتمام إلى دراسة سلوك القائد، ويرى أصحابها أن القائد الموضوعي هو الذي يوازن بين الأهداف وإشباع رغبات الأعضاء، حيث ركزت على سلوك القائد والجماعة وقد أفرزت الدراسات والأبحاث ثلاثة اهتمامات:

- التركيز على سلوك القائد وكيفية تأثيره وتأثيره بالجماعة العاملين (التابعين للقائد) .
- التركيز على المرؤوسين ، دوافعهم وسلوكهم وتأثيرهم على مدى نجاح القائد وتعامله معه وترتب على ذلك وجود عاملين مهمين في تحديد القيادة وهما الاهتمام بالهمل والاهتمام بالعاملين .

- التركيز على المهمة .

وقد حددت هذه النظرية في مجملها القيادة بأنها تأتي من تفاعل قوي هي :

- قوى المدير والمتمثلة في ثقته بالمرؤوسين واتجاهه السلوكية .

- قوى المرؤوسين وتتمثل في دوافعهم وتوقعاتهم ومواقفهم .

- قوة الموقف والمتعلقة بسلوك الأفراد وقيم التنظيم .

كما كانت دراسات حول سلوك القائد من خلال النمط القيادي هل هو ديمقراطي أم ديكتاتوري؟ وهل سلوك القائد يهتم بالعمل والإنتاج أو العاملين وأعضاء الجماعة؟ ومن بين الدراسات السلوكية لا للحصر مايلي :

نظرية رنسيس ليكرت :وهي دراسة قام بها ليكرت استغرقت عدة سنوات من 1948 إلى غاية صدور كتاب رنسيس ليكرت 1961 ،وتقرر هذه النظرية شكل التنظيم الذي ينجح في

استخدام المقدرّة الإنسانيّة أفضل استخدام، تعرف بنظام 1 ، 2 ، بحيث وضع ليكرت أربعة أنماط من القيادة هي :

- النظام التسلطي المستغل (الاستغلالي بحيث تمارس القيادة بمركزية شديدة ،ويستخدم القائد التهديد وزرع الخوف مما يؤدي إلى انعدام الثقة).

- النظام الأوتوقراطي الخير(النفعي يشبه الأول إلى حد كبير إلا انه اقل مركزية يسمح للتابعين باتخاذ القرارات في بعض الأحيان).

- النظام المشارك (استشاري فيه نوع من تبادل الأفكار لكن ليس بصفة مطلقة).

- النظام الديمقراطي (تبادل المعلومات والأفكار باستمرار ولدى القائد ثقة عالية في التابعين ،وهو أفضل الأنماط لدى ليكرت).

الشبكة الإدارية :قام كل من روبرت بليك وجين موتون بهذه الدراسة التي كانت في بداية الستينات من القرن العشرين ،تعتمد هذه النظرية على تفاعل بعدي الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالإنسان ،واستنادا إلى ذلك تم تحديد خمسة أنماط قيادية هي :

- القائد المنسحب ،المتسيب .

- القائد المهتم بالإنتاج .

- القائد الاجتماعي .

- القائد الوسط .

- القائد المثالي .

الخط المستمر : أي التفاعل بين القائد والمرؤوسين و التابعين تكون في إطار خط متصل

ومستمر ،وتبين في بداية الخط سلوك القائد الديمقراطي وفي نهايته سلوك القائد الأوتوقراطي

حيث يتخلل الخط أساليب مختلفة للقيادة والذي يحدد هذه الأساليب هو مدى الحرية التي يمنحها القائد لتابعيه ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ،وتظهر النظرية انه لا يوجد سلوك معين ناجح يستخدم في جميع المواقف .

قائمة المراجع :

. فاتن عوض الغزو ،القيادة والإشراف الإداري،دار أسامة للنشر والتوزيع ،ط01،عمان ،الأردن ،2010.

. علي احمد عبد الرحمن عياصرة ، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية ، دار ومكتبة الحامد، ط1 ، عمان ،2006 .

. ناريمان لهلوب ، ماجد الصرايرة ،معارات القيادة التربوية الحديثة ،دار الخليج ، ط01 ، الأردن ، 2011.

. إبراهيم محمود عبد المقصود ،حسن احمد الشافعي ،القيادة التربوية في التربية البدنية والرياضية،دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر ، ط 1، الإسكندرية، 2003.

. فاتن عوض الغزو ،القيادة والإشراف الإداري،دار أسامة للنشر والتوزيع ،ط01،عمان ،الأردن ،2010.

محاضرة رقم (08): أشكال القيادة : القيادة الإدارية : تعريفها ، مهامها ، أسسها ، مصادر القوة ، صفات القائد الإداري .

أشكال القيادة :

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

القيادة الإدارية : الإدارة تشبه إلى حد بعيد عملية القيادة ، فالإدارة عرفها تايلور بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد أن يفعله الآخرون أي القيام بتحديد ما هو مطلوب ، ثم التأكد من أنهم يقومون بذلك بأفضل طريقة وبأقل تكاليف .

وقد عرفها فايول بأنها عملية تتألف من التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة .

أما القيادة الإدارية فتعني القدرة الفائقة على توحيد وتنسيق الرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة ، وذلك عن طريق التأثير والنفوذ على المرؤوسين يتبعون رئيسهم عن رضا وإقناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة .

وتعرف أيضا بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين

، بهذا المفهوم القيادة الإدارية تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الأهداف.

كما أشار عبد المقصود والشافعي أن القيادة الإدارية هي توجيه العنصر البشري العامل في الإدارة على اختلاف أوجه النشاط التي يتولاها توجيهها متناسقا نحو تحقيق أهدافها على أفضل نحو ممكن .

لذلك فالقيادة الإدارية هي تضافر الجهود بين أعضاء المنظمة والعمل في جو يسوده التعاون والتآزر والتكامل رغم اختلاف المهام والمسؤوليات بين هؤلاء أعضاء ،إلا أن الكل يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة وفق عمليات التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة من طرف القائد الإداري الذي يسعى جاهدا باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة والرضا والإقناع.

ومن التعاريف السابقة تستنتج أن مهام القيادة الإدارية تتمثل في :

- التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق والإشراف - الرقابة

فالقيادة الإدارية 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 الاتصال 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 .

مصادر القوة في القيادة الإدارية :

- **السلطة النظامية**: سلطة شرعية نظامية قانونية تخول للقائد اتخاذ القرارات اللازمة وإصدار الأوامر لتنفيذها .

- **القوة المالية**: مصدر للسلطة بحيث يستطيع القائد أن يؤثر على المرؤوسين بالقوة المالية التي لديه والتي تمنحه إعطاء الحوافز والمكافآت والترقيات .

- **القوة العملية**: الخبرة والمهارة والعلم ،فعمله وخبرته الطويلة ومهاراته تفرض على المرؤوسين طاعته واحترامه .

صفات القائد الإداري :

قام كل من داني كوكس وجون هوفر من تلخيص عشرة صفات للقائد الإداري بعد دراسة قاما بها على مجموعة من القادة الإداريين ،هذه الصفات تتمثل في :

- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية

- النشاط العالي

- الانجاز

- امتلاك الشجاعة

- العمل بدافع الإبداع

- العمل الجاد بتفان والتزام

- تحديد الأهداف

- الحماس المستمر

- امتلاك الحنكة

- مساعدة الآخرين على النمو

الفرق بين القيادة والإدارة: الإدارة علم يستخدم الأفراد والأدوات في الانجاز الاقتصادي الفعال للمهمة وهي إحدى العناصر المكونة للقيادة، ويرى الباحثون أن القيادة جزء من الإدارة، أي أن العلاقة بينهما علاقة العام بالخاص، فالإدارة عملية توجيه الأشخاص (الجوانب الإنسانية) والبيئة (الجوانب الفنية والتنظيمية) بقية الوصول إلى نتائج أكثر فعالية في مواقف العمل أو الإنتاج، في حين تقتصر القيادة في عملية توجيه الأشخاص بإتباع أساليب معينة لتحقيق أهداف الجماعة والمنظمة، فالمدیر يقوم بأداء عدد من الوظائف تشمل التخطيط والتنظيم والسيطرة على الأفراد ومتابعة الأفراد ورأس المال، أما القائد فيؤدي الوظائف الخاصة بالجوانب الإنسانية ويدخل فيها التنسيق بين الأفراد وتوجيههم وحثهم على بذل الجهد وتنشيط دافعيتهم لانجاز المهام .

قائمة المراجع :

- جودت عزت عطوي ، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ،الدار العلمية ،الأردن ، 2001

- بلال خلف السكارنه ،القيادة الإدارية الفعالة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط 01 ،2010 .

- زيد منير عبوي ،القيادة ودورها في العملية الإدارية ،دار البداية ،ط01 ،عمان ، الأردن ، 2012 .

- عليوة السيد ،تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ،دار السماح ، ط 01 ، القاهرة ، 2001 .

- إبراهيم محمود عبد المقصود ،حسن احمد الشافعي ،القيادة الإدارية في التربية البدنية والرياضية ،دار الوفاء لدنيا النشر ،ط ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .
- سلوى عثمان الصديقي وآخرون ، مناهج الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي ورعاية الشباب ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2002 .
- هشام محمد نور جمجوم ،سيكولوجية الإدارة ،دار النشر مكتبة الهلال ،ط ،لبنان ، 2008 .
- زيد منير عبوي ،القيادة ودورها في العملية الإدارية ،دار البداية ،ط01 ،عمان ، الأردن ، 2012 .
- عامر مصباح ،خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم ،دار هومة ،الجزائر ، 2003 .

محاضرة رقم (09):تكملة :القيادة العسكرية ،القيادة التربوية

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 بسمات القيادة الديمقراطية والثقافة العامة والتدريب العملي والصحة النفسية ، ومن دلائل النجاح في القيادة العسكرية ارتفاع الكفاءة القتالية للجماعة ، والتزام الأفراد بقواعد الضبط والربط وارتفاع الروح المعنوية وسيادة روح الفريق .

- 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 .

وقد عرفها حامد عبد السلام زهران بأنها دور اجتماعي تربوي يقوم به القائد مع الجماعة المدرسية ويتسم هذا الدور بالقوة والقدرة على التأثير في الجماعة وتوجيه سلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التربوية ،وتعرف أيضا بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة ، كما تعرف بأنها قدرة القائد على التأثير في سلوك واتجاهات مرؤوسيه - إداريين ،معلمين ، تلاميذ - وتحفيزهم وكسب ثقتهم نحو تحقيق أهداف المدرسة

فالقيادة التربوية هي عبارة عن دور اجتماعي تربوي وكل عضو في المجموعة يلعب هذا الدور بداية من المدير إلى المشرف إلى المعلم إلى الولي من الجهة ومن جهة ثانية يعتبر

التلاميذ كأعضاء جماعة لهؤلاء الذين ينسقون جهودهم للتأثير في التلاميذ وتوجيه نشاطاتهم وتحفيزهم وتشجيعهم لتحقيق أهداف تربوية مسطرة.

مهام القائد التربوي : تكمن مهام ودور القائد التربوي في جانبين أساسيين :

الجانب الفني : تتمثل في تطوير المناهج وزيادة فاعلية التعليم والتعلم ، وتحفيز وتشجيع ومساعدة التلاميذ على التحصيل وكذا مساعدة المعلمين على النمو المهني بتوفير الظروف وتطوير مهاراتهم ومواكبة التطورات ، توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع .

الجانب الإداري : الحرص على السير الحسن للعملية التربوية ، تفقد الهياكل والتجهيزات وصيانتها والسهر على الحفاظ عليها ، التأكد من سير الدروس بالإضافة إلى الواجبات الإدارية التي يقوم بها كل إداري في أي مؤسسة أخرى .

المهارات الأساسية للقائد التربوي :

المهارات الذاتية : وتشمل بعض السمات والقدرات العقلية والابتكار وضبط النفس .

المهارات الفنية العادية : معرفة القائد المتعمقة في الأشياء وعلوم المعرفة أو التخصص ، أي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة ، إضافة إلى معرفة وفهم نوع العمل الذي تؤديه المؤسسة ، وهذه كلها قدرات تكتسب بالدراية والخبرة والتدريب .

المهارات الإنسانية : تعني قدرة القائد على التفاعل المؤثر على مرؤوسيه ، وتنسيق جهودهم في خلق روح العمل الجماعي في ظل بناء متكامل منسجم ، والقائد الإنساني يبدو واثقا بمقدرته على التعامل مع الأفكار والبدايل وقدرته على إحداث التغيير .

المهارات الإدراكية التصورية :قدرة القائد على التصور الذهني والعقلي للأمر المحيطة للمؤسسة وتوقعات المستقبلية ، وإدراك العلاقات التي تربط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية وعلاقتها مع باقي الأنظمة الأخرى وعلاقة المؤسسة بالمجتمع ككل الذي تعمل فيه .

صفات القائد التربوي الناجح :

. العلم والمعرفة والمهارة . الثقة بالنفس والآخرين . القدرة على الاتصال . المواظبة . صنع القرار . الواقعية والمعرفة . المبادرة وروح الابتكار . الحماس والتفاعل . الإخلاص والاجتهاد ترتيب الأعمال حسب أهميتها ، الاعتراف بالجهود المبذولة . القدرة على تحمل الأعباء والشدائد .

قائمة المراجع :

- سلوى عثمان الصديقي وآخرون ، مناهج الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي ورعاية الشباب ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2002 .
- حامد عبد السلام زهران ، علم النفس الاجتماعي ، ط01 ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2000 .
- احمد إبراهيم، نحو تطوير الإدارة المدرسية ، مكتبة المعارف الحديثة ، ط03 ، القاهرة ، 1999 .
- عبد الصمد الأغيري ، الإدارة المدرسية . البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر ، دار النهضة العربية ، ط01 ، بيروت ، 2000 .
- محمد حسنين العجمي ، الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي ، ط01 ، القاهرة ، 2000 .
- قاسم بن عائل الحربي ، القيادة التربوية الحديثة ، دار الجنادرية للنشر ، ط01 ، 2008 .

محمد حسن محمد حمادات ،القيادة التربوية في القرن الجديد ،دار حامد للنشر ،ط 01
، 2006 .

محاضرة رقم (10): القيادة الرياضية: تعريفها، مكوناتها، سمات القائد الكفء، أنواعها

القيادة الرياضية : تعني أنها سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد اتجاه هدف مشترك بينهم.

وعرفها آخرون بأنها قدرة التأثير الفعال من المدرب (القائد) على نشاط اللاعبين (الأفراد) وتوجيههم نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف .

وعرفها محمد حسن علاوي بأنها العملية التي يقوم فيها فرد من أفراد جماعة رياضية منظمة بتوجيه سلوك أفراد الرياضيين أو الأعضاء المنضمين للجماعة الرياضية من اجل دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم.

أما محمد السيد الششتاوي فينظر أن القيادة الرياضية تعني كيفية التخطيط للهدف وذلك لإعطاء الآخرين الاتجاه من خلال معرفتهم ما هو مطلوب، ويساهم في تطوير البيئة الاجتماعية والنفسية أو بما يسمى مناخ الفريق وتماسك جماعة الفريق ،فالمدرّب باعباره قائد لا يقتصر دوره على تطوير القدرات البدنية والمهارية فحسب .

مكونات القيادة الرياضية : تتكون القيادة في المجال الرياضي من أربعة عناصر أساسية هي :

- **القائد** : هو صاحب القدرة على التأثير في الآخرين ويمكن أن يحدد الهدف ويلهم ويحفز ويدفع الآخرين من اجل العمل، بحيث يمثل :

صورة الجماعة ،رمزها ، المتكلم بلسانها ،متحمل مسؤوليتها .

- **الجماعة** :وجود اثنين فأكثر بينهم أهداف مشتركة تتفاعل فيما بينها .

- **المواقف** :المعوقات والعراقيل .

- **النظم والقواعد** :القيم والعادات والتقاليد واللوائح المتفق عليها من طرف الجماعة .

سمات القائد الرياضي الكفء : يتميز القائد (المدرب) الناجح بالعديد من السمات تم التوصل إليها في ضوء العديد من الدراسات أهمها :

- الثبات الانفعالي .

- التناغم الوجداني والتعاطف .

- القدرة على اتخاذ القرار .

- الثقة بالنفس.

- تحمل المسؤولية .

- الإبداع .

- المرونة .

- الطموح .

- القيادة .

وبصفة عامة القائد الناجح هو الذي يتحمل المسؤولية، مقداما ذا طاقة وقدرة دافعة، يخدم الأهداف العامة بغض النظر عن أهدافه الشخصية، ملم بعلوم المعارف ومزود بالتجارب والخبرات، متمتعاً بالمرونة واستقلال الرأي، يتصف بروح المبادرة ويهتم بمعنويات الجماعة وبالصلات الحميمة بينهم .

ولكي يسيطر القائد الرياضي على وضعيته ويقوم بدوره على أكمل وجه ويستطيع بلوغ

الأهداف يستوجب أن تتوفر لديه بعض المهارات يلخصها محمد محمود في :

- المهارة في إنشاء علاقات قوية .

- المهارة في تحليل مواقف الجماعة .

- المهارة في مشاركة الجماعة .

- المهارة في تفهم مشاعر الجماعة .

- المهارة في تطوير البرامج .

- المهارة في استغلال موارد المؤسسة والمجتمع .

- المهارة في التقييم .

أنواع القيادة الرياضية :

- القائد المهني .

- القائد المتطوع .

- القائد الطبيعي .

قائمة المراجع :

- سهلية عباس ، القيادة الابتكارية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2004 ، شلتوت ، السيد حسن ومعوذ ، حسن ، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، دار الفكر العربي ، القاهرة، ب ت .

- محمد حسن علاوى ، سيكولوجية القيادة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، ط1، القاهرة ، 1998 .

- كمال درويش وآخرون ، الأسس العلمية للإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، 2009،

- محمد السيد الششتاوي ، سيكولوجية القيادة الرياضية ، ط01 ، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ، الإسكندرية ، 2014 .

- نجم عبود نجم ، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، ط01،، الأردن ، 2011.

- مصطفى حسين باهي ، احمد كمال نصاري ، مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة ، مكتبة الانجلو مصرية ، 2008 .

. حسام سامر عبده ،الادارة الرياضية الحديثة ،دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط 01
،الأردن ، عمان ، 2011 .

. هشام محمد نور جمجوم ،سيكولوجية الإدارة ،دار ومكتبة الهلال ، بيروت .

. محمد محمود محمد المهدي ،ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية في رعاية الشباب
،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ،2002 .

محاضرة رقم (11) : الدراسة النفسية للجماعات الرياضية (الجماعات ، بنیان الفريق الرياضي)

تعريف الجماعة: هناك اختلاف كبير في تحديد مفهوم ومعنى الجماعة ، فالجماعة حسب حسن علاوي أنها تتألف من فردين فأكثر يسيرون ويسلكون ويجتمعون تبعاً لمعايير مشتركة ، ولكل فرد في الجماعة دور يؤديه ومهام موكلة إليه و تفاعل هذه الأدوار والمهام مع بعض البعض سعياً لتحقيق أهداف مشتركة .

أنواع الجماعات: كان اختلاف كبير في تحديد أسس تصنيف الجماعات ، ومضمون الاختلاف حول حجم العضوية ، مكان العلاقات ، التقارب المكاني ، العلاقات وجها لوجهإلا أن التصنيف السائد هو على أساس ثنائي .

الجماعة الأولية والجماعة الثانوية: الجماعة الأولية تكون قائمة على أساس العلاقات وجها لوجه ، ووثيقة ومستمرة ، من بينها جماعة الأسرة ، أما الجماعات الثانوية تتميز بكبر حجمها وعدد أعضائها وبعدها المكاني وهي غير مستمرة .

الجماعة الرسمية والجماعة غير الرسمية: الجماعة الرسمية هي الجماعة التي يكون لكل فرد من أفرادها دور رسمي ونلمس ذلك في المؤسسات والمعامل ، أما غير الرسمية فهي تتمثل أساساً في أن اشتراك الأفراد فيها بصورة اختيارية مثل جماعة الأصدقاء .

الجماعة الدائمة والجماعة غير الدائمة: الدائمة هي التي تستمر فيها العلاقات بطريقة نسبية أو مطلقة مثل جماعة الأسرة ، وجماعة النادي ، والجماعات غير الدائمة وهي تقاس بالزمن أي تقوم لفترة معينة ثم تزول مثل جماعة مرحلة من المراحل الدراسية بحيث نجد في كل مرحلة تظهر للفرد جماعة ينخرط فيها .

الجماعة الاجتماعية والجماعة الرياضية: الجماعات الرياضية في الحقيقة هي جماعات اجتماعية لان الرياضة هي ظاهرة اجتماعية واسعة ،فالجماعات الاجتماعية هي التي تتكون وتتسا داخل أفراد المجتمع ولاتراعي في تكوينها عامل السن والمستوى الاجتماعي .

فالجماعة الرياضية هي جزء من الجماعات الاجتماعية .

الجماعة والحشد (الجمهرة):الجمهرة سرعان ما يتم التجمع وسرعان مايتفرق، تتميز بعد الدوام وعدم الاستمرارية ولا استقرار .

الجماعة الرياضية (الفريق الرياضي):

يصح مصطلح فريق رياضي على مجموعة من اللاعبين إذا توفرت مجموعة الشروط التي يمكن تلخيصها في :

- أن يكون أكثر من فرد واحد.
- أن تكون هناك معايير مشتركة واضحة ومعروفة لجميع اللاعبين بحيث تحكم سلوك الفريق الرياضي وأفراده.
- أن يكون هناك دور محدد، معروف ومقبول من كل لاعب عليه أن يؤديه.
- ألا يكون هناك تعارض ما بين أدوار كل لاعب في الفريق بل يجب أن يكون هناك انسجام وتفاعل بين أدوار الزملاء الآخرين.
- أن يكون هناك هدف واضح أو هدف محدد يسعى الفريق الرياضي ككل لتحقيقها.

مراحل بنیان الفريق الرياضي: لتشكل وبنیان الفريق يرى علماء النفس الرياضي خناك أربع مراحل :

مرحلة البداية: ويتم تحديد الخطوط العريضة لسلوك العلاقات بين اللاعبين ،وبينهم وبين أفراد الجهاز الإداري والفني، وغيرهم من المسؤولين المباشرين للفريق .

مرحلة المقاومة والاعتراض: يطلق عليها بمرحلة الشجار التلاحمي ،وهذا الصراع ينتج نتيجة محاولة كل لاعب إثبات جدارته وسعيه لكي يكون أساسيا ،أو جذب انتباه المدرب بأنه لاعب متميز .

مرحلة تحديد المعايير: التغلب على مقومات وصراعات لاعبي الفريق، والتوجه الى البحث عن سبل التماسك والتضامن والتعاون والتفاعل، وتحديد دور كل لاعب وتقبل الدور .

مرحلة الأداء أو الانجاز: اكتمال بنيان الفريق، ويميزه بما أطلق عليه ديفيد فرانسس ودونالد يونغ التقارب الناضج، وظهور الشعور الصادق بين اللاعبين وبين اللاعبين ونجاح لاعب بينهم بدلا من الشعور بالتهديد عند نجاح أي لاعب.

العوامل المؤثرة في قيادة الفريق الرياضي :

خصائص المهمة الرياضية: الانجاز الرياضي المطلوب تحقيقه مع الفريق، مستوى الفريق بالمقارنة بالفرق المنافسة، العائد المادي والمعنوي المتوقع الحصول عليه .

خصائص القائد الرياضي : سماته، مستوى الخبرة، دافعيته للانجاز مع الفريق .

خصائص لاعبي الفريق : سماتهم، مستوى الخبرة، مدى استعدادهم نفسيا، القدرة على استيعاب وتقدير المهمة، دافع الانتماء نحو النادي .

خصائص التنظيم الإداري للفريق: الظروف الاقتصادية للنادي، التقدير المادي والمعنوي لمستوى انجاز الرياضي، سرعة اتخاذ القرارات الإدارية والتنظيمية المرتبطة بالمهمة الرياضية .

قائمة المراجع :

محمد حسن علاوي، سيكولوجية القيادة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط01، القاهرة، 1998، .

. احمد أمين فوزي، طارق محمد بدر الدين، سيكولوجية الفريق الرياضي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001 .

. إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الرياضي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 01، الأردن، 2005 .

محاضرة رقم (12): تكملة: تماسك الفريق الرياضي

تماسك الفريق الرياضي: عملية دينامية تنعكس في ميل أعضاء الفريق في العمل معاً، واتحادهم في سعيهم نحو تحقيق الأغراض والأهداف

وحسب كامل راتب أن هذا التعريف يميز فيه عنصرين :

. تعريف الجماعة أو الفريق على أنها عملية دينامية أي أن الطريقة التي يسلك بها أو يشعر بها العضو نحو عضة آخر أو نحو الجماعة أو بالنسبة لأهداف الجماعة تتميز بالتغير وعدم الثبات مع مضي الوقت وتنوع الخبرات .

بمعنى أن تماسك الفريق شئ متغير يطرأ عليه النقص أو الزيادة ،والمتوقع بشكل عام انه كلما استمرت جماعات معينة لفترة أطول كلما زاد الترابط بينهم .

. تعريف الجماعة في ضوء ضرورة أن يكون لها هدف أو أهداف واضحة تنشط طاقات

أفرادها في تفاعلهم الاجتماعي ،ولابد أن تكون أهداف الجماعة متوافقة غير متعارضة .

دور المدرب في بناء وتماسك الفريق الرياضي : لزيادة بناء وتمسك الفريق الرياضي أو الجماعة الرياضية عليه أن يعمل على :

. إشباع الحاجات الضرورية للاعبين .

. توفير القيادة الديمقراطية .

. الاهتمام بالتعاون بين أفراد الفريق .

. تأهيل روح الانتماء للفريق .

. رفع مستوى الطموح لدى اللاعبين .

. تفسير الأدوار الفردية وتوضيحها .

. تشجيع هوية الفريق وتنمية الاعتزاز بالنفس لدى أعضاء الفريق .

. برمجة الأهداف التي تزيد من حماس الأعضاء وتقوي فيهم روح التحدي .

. الاجتماعات الدورية (للتحفيز / تقريب وجهات النظر في حالة الاختلاف الذي يؤثر

سلبياً) .

. التناغم الوجداني والإحساس بظروف كل عضو .

العوامل المساهمة في تماسك الجماعة الرياضية :

. الشعور بالانتماء للفريق .

. إشباع الحاجات الفردية .

. الشعور بالنجاح .

. معايير الفريق .

. توافر العلاقات التعاونية بين اللاعبين .

. توفر القيادة المناسبة .

معيقات التماسك في الجماعة الرياضية :

هناك عدة عوامل تعيق إلى الوصول إلى تماسك الجماعة الرياضية وتؤدي إلى انقسامها وتشتت انتباهها إلى تحقيق الأهداف الفردية وقيام كل فرد بالعمل منفردا، وظهور العداة والصراع والتحزب بين اللاعبين من خلال محاولة سيطرة بعض أعضاء الفريق على البعض الآخر ، كما يتضمن عدم تماسك الفريق هروب بعض اللاعبين وظهور اختلال في التنظيم العام للفريق في صورة عدم التعاون بين مجهودات كل اللاعبين فيما بينهم والمدربين وإدارة الفريق ومن أهم العوامل التي تحول دون تماسك الفريق ما يلي :

. تعارض أهداف اللاعبين مع أهداف الفريق أو محاولة كل لاعب أن يحقق لنفسه المزيد من المكاسب الآخرين أو مكاسب الفريق.

. انهيار سبل الاتصال أو عدم فاعليتها سواء بين اللاعبين بعضهم ببعض أو بين اللاعبين والمدرّب أو بين اللاعبين والإدارة .

. ضعف القيادة في الفريق أو انحرافها وتفشي المحاباة والمحسوبية أو الفوضى أو استخدام أساليب غير تربوية .

. عدم تقنين الضوابط والمعايير التي تحكم سلوك اللاعبين ، أو تحديد قواعد الجزاء والعقاب أو الإهمال والتراخي في تطبيقها.

. عجز الجماعة عن تحقيق أهدافها ، أو انعدام إيمان اللاعبين بالهدف المشترك أو إدراك اللاعبين ببعد المسافة بين الهدف وإمكانات الجماعة .

. عدم الشعور بالانتماء للفريق كنتيجة لفقدان الثقة المتبادلة بين الأعضاء وانقسامهم إلى مجموعات متصارعة .

. التحويلات المتكررة لأعضاء الفريق سواء كانوا لاعبين أو مدربين أو مسيرين .

. نقص التفاعل بين أعضاء الفريق .

ومن مظاهر الخلل في الجو النفسي والاجتماعي في جماعة الفريق مايلي :

. أداء الفريق اقل من مستواه الحقيقي واقل من استعداداته وإمكانياته .

. كثرة الشكوى من المدربين المساعدين .

. وجود صراعات بين أفراد الفريق .

. نقص التفاعل بين أعضاء الجماعة وخاصة المساعدين واللاعبين وبينهم وبين المدرب .

. وجود الغموض بين الواجبات والمهام بين أفراد الجماعة .

. التفرد وتركيز السلوك الفردي حول الذات في الجماعة .

. انتشار اللامبالاة وعدم الاهتمام بين أفراد الفريق .

. استجابة محدودة لاجتماعات الفريق .

أبعاد تماسك الفريق الرياضي: يمكن تصنيفها إلى فئتين أساسيتين

الفئة الأولى: تكامل الجماعة وتعني أن ادراكات كل فرد للجماعة كوحدة شاملة .

الفئة الثانية: الجاذبية الفردية نحو الجماعة وتعني الجاذبية الشخصية لكل فرد نحو الجماعة .

قائمة المراجع :

. أسامة كامل راتب، علم نفس الرياضة، دار الفكر العربي، ط2، مصر، 2007 .

. وفاء درويش، سيكولوجية القيادة والجماعات الرياضية، مؤسسة عالم الرياضة ودار

الوفاء لدنيا الطباعة، ط01، الإسكندرية، 2014 .

. محمد حسن علاوي، سيكولوجية التدريب والمنافسات، دار المعارف، ط 7، مصر،

1992.

. إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي، الاجتماع الرياضي، دار الكتاب

للنشر، ط 2، القاهرة، 2004 .

المحاضرة رقم (13): العلاقات العامة في المجال الرياضي

العلاقات :مجموعة الصلات والروابط التي تجمع بين شخصين فأكثر .

العامة :تعني الجمهور .

يقصد بالعلاقات العامة هي تلك الجهود التي يبذلها فريق ما لإقامة علاقة مبنية على الثقة واستمرار هذه العلاقة بين أعضاء الفريق من جهة ،ومن جهة ثانية بين الفريق ككل وال جماهير المختلفة التي تنتفع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من الخدمات الاقتصادية والاجتماعية التي يحققها الفريق أو المنظمة .

وعرفها جيمس شوارتز أنها عملية مستمرة تسعى من خلال المحافظة وتعزيز الفهم والثقة بين الزبائن والمساهمين والمستخدمين وجيران المؤسسة والحكومة والجمهور بشكل عام ،وذلك من خلال التحليل الذاتي والتصويب داخليا ومن خلال جميع أساليب التعبير خارجيا وأشهر التعاريف التي اتفق عليها من طرف مجموعة من الباحثين : آلان ،بروم ،سكوت ...:بأنها وظيفة الإدارة المتميزة التي تساعد في تأسيس خط اتصال متبادل وتحقيق التفاهم والقبول والتعاون بين المؤسسة وجماهيرها ،وإدارة القضايا والمشكلات ،وتساعد الإدارة على التواصل والتعاطي مع الرأي العام ،كما تشدد على مسؤولية الإدارة في خدمة المجتمع ومراعاة اهتماماته والحفاظ على البقاء جنبا إلى جنب مع الإدارة والاستفادة بقدر الإمكان من التغيرات بشكل مؤثر ،كما تعتبر كنظام إنذار مبكر يسبق الأحداث ،وسبيلها في ذلك استخدام البحوث والاتصال الصادق الأخلاقي .

كما تعرف أيضا بأنها النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم بين المنظمة وجماهيرها سواء داخليا أو خارجيا من خلال سياسات وبرامج ، تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ بالمسؤولية الاجتماعية .

هي مهنة تتحصر وظيفتها في بناء صورة مقبولة ومحبية وإيجابية عن المؤسسة لدى جماهيرها (الداخلية والخارجية)وذلك باستخدام كافة الوسائل والأساليب الاتصالية ،وعلاج ما يطرأ على هذه الصورة من أوضاع خاطئة من الوصول إلى ما يعرف بالتوافق والتفاهم المشترك بين كل من المؤسسة وجماهيرها .

فالعلاقات العامة في المجال الرياضي يقصد بها الجهود والعملية المستمرة التي تسعى إليها المؤسسة الرياضية أو الإدارة الرياضية من اجل كسب ثقة اللاعبين وأعضاء النادي

والجمهور وتعاونهم ،واهم ما يميزها خلق خط اتصال متبادل مع الجمهور الداخلي(اللاعبين والطاقم)والجمهور الخارجي (الأفراد المتتبعين للنادي ،الصحافة ،الممولين ...)،وبناء صورة ايجابية وتصويب كل ما يعكر هذه الصورة باستخدام كافة الوسائل ،وحرصها الدائم على جعل هؤلاء يلتفون حول النادي وذلك من خلال الاتصال الصادق الأخلاقي .

المفاهيم والأخطاء التي تلتصق بالعلاقات العامة :

- . عدم اعتبار العلاقات العامة مهنة متخصصة .
- . اعتبار العلاقات العامة واجهة دعائية .
- . مهمة العلاقات العامة تبرير الواقع الرديء للمؤسسة .
- . يستطيع أي شخص غير متخصص أن يدير أعمال العلاقات العامة .
- . اعتبار العلاقات العامة محامي الدفاع عن الممارسات الخاطئة للمؤسسة .
- . اعتبار العلاقات العامة الوسيلة الذكية لخداع العملاء بواسطة الكلمات المنمقة والخطابات الحماسية والوعود الكاذبة (اسمع الناس ما يحبون سماعه) .
- . قصر أعمال العلاقات العامة على نشر الأخبار والأنشطة المظهرية والمجاملات .
- إصاق بعض المفاهيم الخاطئة بالعلاقات العامة كتقديم المعلومات غير صحيحة ،وممارسة الدعاية والقدرة على تضليل الجمهور .

وظائف العلاقات العامة :هناك وظيفتين أساسيتين للعلاقات العامة هما :

- **الوظيفة البنائية (الوقائية):**بناء الأنشطة التي من شأنها أن تسمو وترتقي بالمؤسسة ،وكذا التنبؤ بالأحداث المستقبلية ،والوقاية من الأضرار والمخاطر التي يحتمل أن تتعرض لها المؤسسة (بناء سمعة المؤسسة) .

- **الوظيفة العلاجية (التصحيحية):**تظهر عند الحاجة إلى تصحيح أوضاع خاطئة تعترض سير العمل المؤسسي ،والحد من المخاطر التي تحدق بالمؤسسة(الصراعات ، الأزمات ، الاختلافات ...) .

وبعض الباحثين يلخصون وظائف العلاقات العامة في :البحث . التخطيط . الاتصال .

التقييم وهناك من يضيف عنصر التنسيق .

قائمة المراجع :

. صالح خليل أبو أصبع ،العلاقات العامة والاتصال الإنساني ،دار الشروق ،ط01،عمان،
1998.

. علي برغوت ،العلاقات العامة أسس نظرية ومفاهيم عصرية ،معهد البحوث والدراسات
العربية ،القاهرة ،2007.

. محمد فريد ،العلاقات العامة . النظرية والتطبيق ،الدار الجامعية ،بيروت ، 1988 .

. علي برغوت ،العلاقات العامة أسس نظرية ومفاهيم عصرية ،معهد البحوث والدراسات
العربية ،القاهرة ،2007.