

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة زيان عاشور الجلفة  
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مطبوعة: القيادة الرياضية



العنوان : محاضرة

ميدان: علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية

الوحدة : أساسية

المستوى : ماستر

السداسي : 03

الحجم الساعي الاسبوعي : ساعة ونصف

محاضرة :

اسم ولقب الأستاذ : رعاش كمال

الرتبة : استاذ محاضر أ

السنة الجامعية:

2020/2019



## الفهرس :

|         |                                                        |
|---------|--------------------------------------------------------|
| 1.....  | ملخص                                                   |
| 2.....  | مقدمة                                                  |
| 3.....  | I- القيادة في التربية البدنية والرياضية                |
| 3.....  | 1- مفهوم القيادة                                       |
| 4.....  | 2- أهمية القيادة في حياة الجماعة                       |
| 5.....  | 3- مدخل لنظريات القيادة                                |
| 6.....  | 3-1- نظرية الرجل العظيم                                |
| 6.....  | 3-2- نظرية السمات                                      |
| 8.....  | 3-3- النظرية الوظيفية                                  |
| 9.....  | 4- أنواع القيادة                                       |
| 9.....  | 4-1- القيادة الدكتاتورية                               |
| 9.....  | 4-2- القيادة الديمقراطية                               |
| 10..... | 4-3- القيادة الفوضوية                                  |
| 12..... | 5- أنظمة العمل داخل الجماعة الرياضية                   |
| 14..... | 6- آثار اختلاف نظام العمل داخل الجماعة                 |
| 22..... | 7- المدرس والمدرّب كقائد ناجح                          |
| 43..... | 8- ديناميكية جماعة الفريق                              |
| 45..... | 8-1- العوامل المحدثة لديناميكية الجماعة                |
| 51..... | II- العلاقات الاجتماعية في جماعة الفريق                |
| 52..... | 1- أولا : الجماعات الرياضية من وجهة النظر السوسيومترية |

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| 1- أولا : الجماعات الرياضية من وجهة النظر السوسيومترية | 52  |
| 2- ثانيا : الاختيار السوسيومتري                        | 54  |
| 3- استمارة استطلاع رأي عن أنشطة الفريق الاجتماعية      | 56  |
| <b>III - تماسك الجماعة</b>                             | 82  |
| 1- أولا تماسك الجماعة كفريق رياضي                      | 92  |
| 2- ثانيا : التغيرات في تماسك الجماعة                   | 84  |
| 3- مفهوم التماسك                                       | 87  |
| 4- العوامل المرتبطة بالتماسك في الجماعة الرياضية       | 91  |
| الخاتمة                                                | 110 |

قائمة المصادر والمراجع:

## ملخص :

يخطر للذهن على نحو خاص الغير متخصصين أن القيادة في مجال التربية الرياضية والرياضة يمكن وصفها بأنها مجموعة من السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد, أو على أنها مجموعة من السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف الرياسة . ولكن هذا المعنى غير كاف لأنه لا يضع في الاعتبار تعدد المواقف العملية وتنوعها التي تعتبر عنصرا أساسيا في تحديد طبيعة القائد المناسب , وفي تحديد نوع القيادة اللازمة والمناسبة للموقف.

لهذا يميل العديد من الناظرين في التربية البدنية والرياضة للنظر إلى القيادة من خلال طبيعة المواقف والأنشطة والأدوار التي يقوم بها القائد نفسه , فالقيادة هنا خروج عن كونه توجيه وضبط وإثارة سلوك واتجاهات الآخرين, وهذا بمعنى أن الخصائص والسمات اللازمة لنجاح القائد ثابتة , فسمات القيادة المطلوبة في موقف ما مختلفة عن السمات المطلوبة في موقف آخر , لان القيادة تتوقف على طبيعة الموقف وطبيعة حاجات الأتباع التي تختلف باختلاف الموقف واختلاف الجماعة .

القيادة هي القدرة على ممارسة نوع من الضغط للتأثير على سلوك الجماعة, وسوف تواجهنا حقيقة أن كل فرد في الجماعة يمكن أن نعتبره قائدا لأنه يستطيع أن يؤثر في سلوك الجماعة لذلك من المفيد أن نميز بين نوعين من القيادة أولها نجم الجماعة أو القائد الطبيعي الذي تفرزه الجماعة , وهو صاحب أقوى تأثير على سلوك الأفراد ولكن هذا التأثير غير رسمي والنوع الثاني الرئيسي الرسمي لجماعة مثل الكابتن في الفريق أو المدرب أو المدرس مثلا وغالبا ما يكون الرئيس معيننا من قبل السلطة العليا .

## مقدمة :

القادة يلعبون دورا هاما في تحديد أهداف الجماعة وفي وضع قيمها ومعاييرها وثقافتها , كما يضعون خطط النشاط المختلف لجماعاتهم وبالتالي الجماعة التي تعد هامة جدا , لأنها هي التي تقبل القيادة أو ترفضها . على ذلك لابد أن يعمل القائد على إشباع حاجاتهم , ففي بعض المواقف قد تتطلب الجماعة قائدا يشعرها بالحب والدفع والأبوة, وفي مواقف أخرى قد تكون في موقف خطر يهدد حياة الجماعة فترغب في قائد حازم حتى ولو كان عدوانيا . وعلى ذلك فلمعرفة نوع القائد نقوم بتحديد الحاجات المادية والاجتماعية والنفسية للجماعة وبذلك نحدد نوع القائد المناسب .

وتظهر القيادة تلقائيا بين الجماعات حينما يميل التأثير في الجماعة إلى الاستقرار في يد فرد معين أو عدد قليل من الأشخاص .

وكلما زاد حجم الجماعة وكثرت وظائفها كلما ظهرت الحاجة الى 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 العريضة من الأتباع.

وتظهر الحاجة للقادة أكثر عندما تمر الجماعة بأزمة من الأزمات أو تتعرض لخطر من الأخطار وتعجز عن كيفية التخلص منه , وهنا تظهر الحاجة الى القائد الذي يقود الجماعة , كذلك فان تعرض الجماعة إلى تهديد داخلي أو خارجي يؤدي الى اتحاد الجماعة وتماسكها تحت قيادة قوية .

وتعد ظاهرة القيادة ضرورية بالنسبة لتكوين الجماعات ولاستمرار بقائها , فان مجرد وجود جمع من الناس لا ينتظمون في تنظيم معين ولا يخضعون لقيادة معينة لا يعد تجمعهم هذا كجماعة او مجتمع إنما يكون مجرد تجمع , ومن خصائص القيادة أنها تكون النواة التي

يلتف حولها الأفراد , والمواقف الاجتماعية بدورها تعمل على بروز بعض الصفات القيادية في بعض الأشخاص فيتولون القيادة.

## 1- القيادة في التربية البدنية والرياضية

### 1- مفهوم القيادة :

سوف يقفز إلى الأذهان وخاصة الغير متخصصين أن القيادة في مجال التربية الرياضية والرياضة يمكن أن توصف بأنها مجموعة من السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد, أو هي مجموعة من السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف الرياسة . ولكن هذا المعنى منقوص لأنه لا يضع في الاعتبار تعدد المواقف العملية وتنوعها التي تعتبر عاملا أساسيا في تحديد طبيعة القائد المناسب , وفي تحديد نوع القيادة اللازمة والمناسبة للموقف.

لذلك يميل العديد من الناظرين في التربية البدنية والرياضة للنظر الى القيادة من خلال طبيعة المواقف والأنشطة والأدوار التي يقوم بها القائد نفسه , فالقيادة هنا أن تخرج عن كونه توجيه وضبط وإثارة سلوك واتجاهات الآخرين, وهذا يعني أن الخصائص والسمات اللازمة لنجاح القائد ثابتة , فسمات القيادة المطلوبة في موقف ما تختلف عن السمات المطلوبة في موقف آخر , لان القيادة تتوقف على طبيعة الموقف وطبيعة حاجات الأتباع التي تختلف باختلاف الموقف واختلاف الجماعة .

القيادة إذن تعني القدرة على ممارسة نوع من الضغط للتأثير على سلوك الجماعة, وسوف تواجهنا حقيقة أن كل فرد في الجماعة يمكن أن نعتبره قائدا لأنه يستطيع أن يؤثر في سلوك الجماعة , لذلك نجد أن من المفيد ان نميز بين نوعين من القيادة أولها نجم الجماعة أو القائد الطبيعي الذي تفرزه الجماعة , وهو صاحب أقوى تأثير على سلوك الأفراد ولكن هذا التأثير غير رسمي , والنوع الثاني الرئيسي الرسمي لجماعة مثل الكابتن في الفريق أو المدرب أو المدرس مثلا , وغالبا ما يكون الرئيس معيننا من قبل السلطة العليا , ولقد ميز كلنبرج 1klinberg بين النوعين في الأبعاد الآتية :

- (1) الرئاسة تقوم نتيجة لنظم رسمي وليس نتيجة لاعتراف تلقائي من أعضاء الجماعة بقدرة الرئيس في تحقيق أهداف الجماعة , فالرئاسة تستمد السلطة من قوة خارجة عن الجماعة نفسها أي التعيين .
- (2) في الرئاسة يقوم الرئيس بتحديد أهداف الجماعة طبقا لمصالحه هو حتى يحصل على اكبر مكسب ممكن .
- (3) الأعمال المشتركة أو الجماعية في الرئاسة قليلة لعدم انتشار مبدأ التعاون وقلة التماسك.
- (4) لا يوجد تقارب كبير بين الرئيس وأعضاء الجماعة , ويعتقد الرئيس أن تباعده عن الجماعة عن الجماعة يساعد على إرغامها على طاعة أوامره .
- (5) 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 .

-1-kinberg .o. Social psycology.N.y.Holt.Rinehart and Winston. 1960.-

## 2- أهمية القيادة في حياة الجماعة :

القادة يلعبون دورا هاما في تحديد أهداف الجماعة وفي وضع قيمها ومعاييرها وثقافتها , كما يضعون خطط النشاط المختلف لجماعاتهم وبالتالي الجماعة التي تعد هامة جدا , لأنها هي التي تقبل القيادة أو ترفضها . على ذلك لابد أن يعمل القائد على إشباع حاجاتهم , وفي بعض المواقف قد تتطلب الجماعة قائدا يشعرها بالحب والدفع والأبوة, وفي مواقف أخرى قد تكون في موقف خطر يهدد حياة الجماعة فترغب في قائد حازم حتى ولو كان عدوانيا . وعلى ذلك فلمعرفة نوع القائد نقوم بتحديد الحاجات المادية والاجتماعية والنفسية للجماعة وبذلك نحدد نوع القائد المناسب .

وتظهر القيادة تلقائيا بين الجماعات حينما يميل التأثير في الجماعة إلى الاستقرار في يد فرد معين أو عدد قليل من الأشخاص .

وكلما زاد حجم الجماعة وكثرت وظائفها كلما ظهرت الحاجة الى 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 العريضة من الأتباع.

وتظهر الحاجة للقادة أكثر عندما تمر الجماعة بأزمة من الأزمات أو تتعرض لخطر من الأخطار وتعجز عن كيفية التخلص منه , وهنا تظهر الحاجة الى القائد الذي يقود الجماعة , كذلك فان تعرض الجماعة إلى تهديد داخلي او خارجي يؤدي الى اتحاد الجماعة وتماسكها تحت قيادة قوية .

وتعد ظاهرة القيادة ضرورية بالنسبة لتكوين الجماعات ولاستمرار بقائها , فان مجرد وجود جمع من الناس لا ينتظمون في تنظيم معين ولا يخضعون لقيادة معينة لا يعد تجمعهم هذا كجماعة او مجتمع إنما يكون مجرد تجمع , ومن خصائص القيادة أنها تكون النواة التي يلتف حولها الأفراد , والمواقف الاجتماعية بدورها تعمل على بروز بعض الصفات القيادية في بعض الأشخاص فيتولون القيادة (مخير-مخائيل 1968).

وللقيادة وظائف متعددة يحددها كرتش وكرتشفيلد وتتلخص هذه الوظائف في الإدارة والتنفيذ والتخطيط وإبداء الرأي والاستشارة للجماعة وتمثيلها لدى الغير وضبط العلاقات القائمة بين أعضائها والثواب والعقاب , والفصل في المنازعات التي تنشأ بين أعضاء الجماعة والقائد فوق ذلك هو نموذج الجماعة ورمزها والمسئول عنها والناطق بلسانها وهو الذي يمثل الأب "وكبش الفداء" scapegoat.

ويقال أن القائد يقوم بوظائف التخطيط للجماعة ويضع سياستها ويمد أعضائها بالخبرات الفنية كما يمثلها لدى الغير ويضبط سلوكها ويوجه العلاقات الداخلية بين أعضائها , كما انه هو مصدر الثواب والعقاب كما يقوم بدور الوسيط بين أعضائها , كما انه يعد مثالا لجماعته وعنوانها ورمزها والمسئول عنها وواضع فلسفة الجماعة , كما انه يمثل الأب وهو الذي يتحمل أخطاء أفراد جماعته ويحل ما يظهر بينهم من مشكلات فهو كالقاضي والمرشد والموجه .



### 3- مدخل لنظريات القيادة :

ينظر علم النفس الاجتماعي لظاهرة القيادة على أنها سمة من سمات الشخصية التي تتوافر في بعض الناس دون غيرهم , ولكن يجب أن نلاحظ أن القيادة تعتمد على مجموعة كبيرة من سمات الشخصية وليس على سمة واحدة .

هذه السمات تنمو في الفرد نتيجة لمروره بخبرات ومواقف معينة وليس هناك سمات مطلقة وثابتة للقيادة تصلح في كل زمان ومكان , وإنما لكل جماعة ظروفها وأهدافها ومشكلاتها , ومن ثم فإن لها نوع من القيادة التي تصلح لظروفها الراهنة ولا تصلح لغيرها , وهذا ما ينطبق على القيادات الرياضية.

وتوجد نظريات كثيرة وضعت لوصف القيادة وتفسيرها , ومن أهم هذه النظريات :

### 3-1- نظرية الرجل العظيم :

كان فرانسيس جالتون من أكثر الناس تشجيعاً لهذه النظرية التي تقول أن التغيرات التي تحدث للحياة الاجتماعية عن طريق أفراد من أصحاب القدرات والمواهب البارزة , ولكن نحن نلاحظ أن القائد لا يستطيع إحداث أي تغيير إلا إذا كانت الجماعة مستعدة لقبول هذا التغيير كالتغيرات إلى الديمقراطية التي حدثت في مجتمعنا المصري لاقت نجاحاً كبيراً , لأنها وجدت عقول الناس مهياً لقبولها , بل ولاحتضانها و التحمس لها .

### 3-2- نظرية السمات :

لقد دلت البحوث النفسية التي أجريت على الأطفال على أن القادة من الأطفال كانوا ينفردون بصفات جسدية وعقلية واجتماعية و نفسية دون غيرهم , فالقادة الأطفال كانوا أكثر طولاً وأكبر حجماً وأصح بدناً وأحسن مظهراً وأكثر نكاًء من باقي أفراد الجماعة كذلك القادة أكثر ثقة بأنفسهم وأكثر انخراطاً في الأنشطة الاجتماعية , والرياضية ولديهم عزيمة قوية

كما أنهم اقدر على المبادأة والمثابرة وأكثر طموحا وأكثر ميلا للسيطرة وأكثر ميلا للمرح وقدرة على التوافق مع غيرهم من الناس .

فالذكاء مثلا تتطلبه القيادة لأن السلوك الاجتماعي والفردى يحتوى على مشكلات لابد من حلها , ولكن مع ذلك يجب ألا يزيد الفرق فى الذكاء بين القائد والإتباع زيادة كبيرة حتى لا يؤدي ذلك لوجود فجوة كبيرة بينه وبينهم , وبطبيعة الحال فان الذكاء وحده لا يصنع القائد بل لابد لارتباطه بعوامل نفسية واجتماعية أخرى كالنضج والأتزان الانفعالي والمشاركة الوجدانية وقوة الإرادة والمثابرة . وكذلك الثقة بالنفس من السمات الأساسية للقائد حيث تمكنه من إشعار الغير بأنه قوى ماهر وقادر على حل مشاكلهم .

أما نزعة السيطرة فقد دلت الكثير من الدراسات على عدم أهميتها بالنسبة للقادة فليس من الضروري أن يفرض القائد نفسه على الجماعة .

ويوجه النقد إلى نظرية السمات حيث انه لا يمكن أن يصبح جميع الناس الذين يملكون هذه الصفات قادة , بل أن القائد وليد الظروف الاجتماعية .

فالقائد فى موقف معين ليس من الضروري ان يكون قائدا فى موقف آخر مهما امتلك من صفات .

فنظرية السمات تفسر القيادة على أساس توافر بعض السمات الشخصية فى القائد- ومن هذه السمات الذكاء والقدرة على المبادأة والمثابرة والحزم والطموح والتحكم والميل للاجتماع بالناس . ولكن يعاب على هذه النظرية أنه لا يمكن حصر جميع السمات اللازمة للقائد فى جميع المواقف , كما انه لا يمكن الاتفاق على عدد هذه السمات ونوعها.

### \*النظرية الموقفية :

ترجع القيادة إلى شخصية القائد في نظريتي الرجل العظيم ونظرية السمات , أما النظرية الموقفية فإنها ترى القائد لا يظهر إلا إذا تهيأت له الظروف الاجتماعية لكي يستخدم ذكاءه ومهاراته في تحقيق أهدافه. وكثير من العظماء ظهوروا وكانوا يسبقون عصورهم في أفكارهم , ومن ثم ماتت معهم أفكارهم ولم يصلوا إلى القيادة , لان الظروف الاجتماعية لم تكن مهية لقبول أفكارهم .

والنظرية الموقفية تركز العوامل البيئية في نشأة القيادة وتفسيرها , حيث ترى أن ظهور القائد يتوقف على وجود عوامل اجتماعية خارجة عنه . وحتى إذا كانت لديه قدرات و مواهب فان الظروف الاجتماعية هي التي تسمح له باستخدام هذه المواهب أو هي التي تعطلها وتوقفها , ولكن يعاب على هذه النظرية مغالاتها في تقدير أثر الظروف الاجتماعية وإغفالها للاستعدادات الفطرية اللازمة لنجاح القائد . فالسمات التي تبدو ضرورية في موقف قد لا تبدو ضرورية في آخر , كذلك لكل عصر من العصور خصائص معينة تتماشى معه وتتفق مع مفاهيم العصر .

### 3-3- النظرية الوظيفية :

القيادة في ضوء هذه النظرية تقوم بوظائف الجماعة فتساعد الجماعة على تحقيق أهدافها وتحريك الجماعة وتحسين العلاقات القائمة بين الأعضاء وحفظ تماسك الجماعة وعلى ذلك فليس من الضروري ان يقوم بالقيادة شخص واحد بل يقوم بها عدة أشخاص لامبرت(1964 lambert).

#### 4- أنواع القيادة :

للقيادة أنواع متعددة منها :

##### 1- القيادة الدكتاتورية

##### 2- القيادة الديمقراطية

##### 3- القيادة الفوضوية.

#### 4-1- القيادة الدكتاتورية :

تتميز القيادة الدكتاتورية باجتماع السلطة المطلقة في يد القائد الاستبدادي فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها , وهو الذي يفرض على أعضائها ما يقومون به من أعمال , كما أنه يحدد نوع العلاقات التي تقوم بينهم , وهو وحده الحاكم ومصدر الثواب والعقاب , ويعتمد الأعضاء كلياً عليه .

أما أهداف الجماعة في ظل هذا النظام فلا تكون واضحة في أذهانه , كما أنه يحاول أن يقلل من فرص الاتصال بين الأعضاء , وبذلك لا يوجد تماسك قوى بين أعضاء جماعته وسرعان ما تتفكك إذا غاب القائد أو اختفى وفي القيادة الدكتاتورية أو الاستبدادية يحدد القائد سياستها ويكلف الأعضاء بالتنفيذ خطوة خطوة , ويصعب عليهم التنبؤ بالخطوات التالية وهذا قد يؤدي إلى الغموض وعدم الثقة بين الأعضاء.

#### 4-2- القيادة الديمقراطية :

يسعى القائد الديمقراطي إلى ضرورة مشاركة كل فرد من أفراد الجماعة في نشاطها وتحديد 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 أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم , ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الجماعة .

#### 4-3- القيادة الفوضوية :

وهنا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المناقشة أو التنفيذ , ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي , كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها , أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة , كذلك تكون جماعته اقل عدوانا وأكثر تعاونا وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية , ويميل الأعضاء إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد. أما في الجو الدكتاتوري أن الأعضاء يتوقفون عن العمل اذا ما تغيب القائد.

ولقد وجد ان القرارات التي تتخذها الجماعة ككل يميل أفراد الجماعة الى تنفيذها , فقد أمكن زيادة الإنتاج الصناعي نتيجة لاقتناع العمال بضرورة زيادة الإنتاج واتخاذهم قرارا جماعيا بهذا الشأن . في ظل النظام الديمقراطي يجب ان يشعر كل فرد من أفراد الجماعة بان جهوده في الجماعة هامة وحيوية وذلك يؤدي الى زيادة تعاونه عندما يعرف أهميته بالنسبة للجماعة , كما يؤدي إلى إفادة الجماعة من خبرات اكبر عدد ممكن من أعضائها.

اما القائد الفوضوي هو الذي يترك حبل على الغارب لأعضاء جماعته ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه , فلا يشترك في المناقشات , ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد الا من متى طلبوا منه ذلك وفي اغلب الأحوال ما يكون وصل الى مركز القيادة بحكم مهاراته الفنية دون ان يكون لديه مهارات قيادية.

ولقد أجريت بعض التجارب لمعرفة اثر القيادة الديمقراطية democratic والقيادة الدكتاتورية authoritarian وكذلك لمعرفة الجو المحيط بالجماعة atmosphere على إنتاج وعلى العلاقات بين أفرادها. ومن أشهر هذه التجارب تجربة كيرت ليفين kurt lewin على الأطفال . ولقد وضع مجموعة من الأطفال وكلفها بأداء بعض الأعمال مثل

صناعة أئقعة وذلك تحت قيادة بعض الأشخاص بحيث يخلقوا أجواء اجتماعية مختلفة استمرت التجربة عدة أسابيع لوحظ من خلالها تركيب الجماعة وروحها المعنوية وعلاقاتهم بعضهم البعض وعلاقاتهم بالقائد .

ولقد شملت المقارنة سياسة الحرية المطلقة أيضا ولكننا نهتم هنا بالفرق بين السياسة الدكتاتورية والديمقراطية . فالقائد الدكتاتوري كان هو الذي يقرر سياسة الجماعة , هو الذي يحدد طرق العمل وخطواته ومن ثم لم يكن معروفا لأفراد الجماعة الخطوات التي ستأتي في المستقبل , هو الذي يحدد العمل لكل عضو وهو الذي يحدد زملاء العمل كذلك يوجه نقده ومدحه بطريقة شخصية personal وليس بطريقة موضوعية , كما أنه لم يقدم أسبابا مفهومة لنقده كما انه ظل بعيدا عن أنشطة الجماعة فيما عدا الإدارة .

أما القائد الديمقراطي يترك لجماعته تحديد سياستها وهو يقف موقف المشجع فقط إذ يعرض أكثر من طريقة لأداء العمل ويترك للأطفال حرية تحديد الطريقة التي يستخدمونها , فكان كل فرد يختار ما يشاء ليشاركه , كما انه كان يراعي الموضوعية والحقائق في كل من نقده و مدحه.

أما عن النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة , فمن أهمها ان الجماعة التي اتصفت بالدكتاتورية كانت تميل الى العدوان aggression كذلك كانت أكثر خمو لا عن الديمقراطية , وكانت الجماعة الدكتاتورية أميل إلى الخضوع للقائد كما أنها كانت تميل الى استحواذ الانتباه . أما الاتجاه السائد لدى الجماعة الديمقراطية كان موجهها نحو العمل وكان اتجاها وديا نحو القائد والعلاقة بين افراد الجماعة الدكتاتورية كانت علاقة عدوانية وعلاقة سيطرة . كذلك كان يسود الجماعة الديمقراطية شعور جماعي (نحن نشعر . بينما كان يسود الجماعة الدكتاتورية شعور فردي وعلى ذلك فان وحدة الجماعة الديمقراطية كانت أكثر من الجماعات الأخرى . والجماعات الفرعية كانت متماسكة في ظل النظام الديمقراطي , بينما كانت مفككة في النظام الدكتاتوري.

عندما تغيب القائد الدكتاتوري انخفض معدل الإنتاج انخفاضاً كبيراً , أما في الجماعة الديمقراطية لم يتأثر تأثراً كبيراً . وعندما تعرضت الجماعة للإحباط والكبت فان الجماعة

الديمقراطية تكتلت لمقاومة الصعوبات , اما الجماعة الدكتاتورية فزادها ذلك تفككا واتجهت نحو لوم بعضها البعض .

وهذه الصورة واضحة في الأنشطة الرياضية حيث ان تماسك أعضاء الفريق في كرة القدم مثلا والقوة والإصرار يؤديان الى الفوز أو على الأقل بذل أقصى مجهود لإثبات قوة جماعتهم وتكتلهم لتحقيق هذا الفوز .

## 5- أنظمة العمل داخل الجماعة الرياضية :

تعرضنا في الصفحات السابقة إلى أنواع القيادة موضحين أهم ملامح كل نوع وأبرز عيوبه , وسوف نفرد هذا المبحث الى مقارنة بين ثلاثة أنظمة للعمل مع الجماعات كمجال تطبيقي لأنواع القيادة الثلاثة . وجوهر الخلاف بين هذه الأنظمة يكمن في مصدر أهداف الجماعة سواء الفصل أم الفريق الرياضي , وفي مسئولية تقويم وتوجيه ومتابعة عمل الأفراد .

ففي النشاط الغير موجه لا تعطى القيادة لأحد , ولا تقوم الجماعة بالتخطيط له ولا يضعه لها أحد , فهي حرة دون قيد ( القيادة الفوضوية).

وفي النشاط الذي يحكمه المدرس او المدرب ويسيطر عليه نجده هو الذي يضع أهدافه , وهو الذي يحكم أيضا على عمل التلاميذ ويقومه . ( القيادة التسلطية).

أما النشاط الذي تسيطر عليه الجماعة فيشترك أفرادها في وضع أهدافه , والجماعة هي التي تقرر ما اذا كانت تسير فيه سيرا مرضيا , أما القائد فمهمته ان يساعد الجماعة على تحقيق أهدافها . (القيادة الديمقراطية).

وفي مقارنة هذه الأساليب المختلفة يلاحظ أن الفصل الواحد او الفريق الواحد غالبا ما ينتقل بين أسلوب و آخر , وان هنالك فصولا او فرقاً رياضية تستخدم الأساليب المختلفة في وقت واحد مع وضوح احدها أكثر من غيره . دعونا نلق نظرة على هذه الأنشطة .

## 1- النشاط الغير موجه أو القيادة الفوضوية :

في مثل هذا النشاط تترك الجماعة حرة دون تفعيل قيود لتفعل ما تريد أو تعمل ما تعتقد أنه الأفضل , وقد يستخدم هذا الأسلوب من الحرية غير الموجهة لمنح الأفراد طلبة أو لاعبين فرصة لتوجيه أنفسهم أو اعتقادا من القائد ان افراد الجماعة لديهم من النضج ما يؤهلهم للقيام بأعمال يسعدهم القيام بها , وبذلك يكون نموهم المهاري والحركي قائما على الاختيار الحر . وغالبا ما يلجأ القائد لهذا الأسلوب تخلصا من المسؤولية أو الافتقار الى المهارات والقدرات الفنية .

## 2- النشاط الذي يحكمه المدرس او المدرب او القيادة التسلطية :

في هذا النموذج يعتمد المدرس او المدرب على خبرته الذاتية في تحديد طبيعة الأنشطة والتدريبات مواعيدها وتوزيع الواجبات والمسؤوليات الفردية او الجماعية وكذلك هو وحده الذي يحدد سياسة عمل الجماعة وأهدافها ويسيطر على النشاط سيطرة كاملة , وهو وحده الذي يقرر ما هو مقبول أو غير مقبول أو ما هو صواب وما هو خطأ وطبيعة الثواب والعقاب .

نحن هنا أمام نوعين من السلطة إحداهما السلطة القائمة على التعقل والدراية والفهم , والسلطة المفرغة من هذه العوامل . في النوع الأول يعمل القائد على توجيه النشاط بحيث يحقق الأهداف ويشبع حاجات الجماعة , أو السلطة غير المتعلقة بالرئيس سواء مدربا او مدرسا يحاول ان يحقق أهدافه ولو ضحى بالأفراد.

## 3- النشاط الخاضع لسيطرة الجماعة :

أو القيادة الديمقراطية والفكرة الأساسية فيه أن الجماعة قادرة على أن تقرر لنفسها ما تريد , فإذا ما اعطوا هذه الفرصة تعلموا مستقبلا اتخاذ القرارات السليمة . وفي هذا الأسلوب من



السيطرة يعطى الوقت الكافي عادة لمراجعة ما تم عمله وتقرير ما يلزم للخطوات اللاحقة .  
والجماعة حرة في أن يعبر عن شعورها رغم ما قد يكون هناك من اختلاف في الرأي مع  
المدرّب أو المدرّس أو زملائهم , والمسألة ليست مسألة تصويت بقدر ما هي مسألة بحث  
الاتجاه الذي تسير فيه الجماعة بصراحة وحرية .

والواقع ان السيطرة لا تترك كلية للفصل أو الفريق , فالجماعة مقيدة بالدور المكلف به  
المدرّس أو المدرّب وكذلك بمهارة المدرّي أو المدرّب نفسه وقدرته , حيث يكون مقيدا بوقت  
معين – لذا يجب على المدرّب أو المدرّس التأكيد على أن الحدود المفروضة على التخطيط  
مفهومة من الجميع حتى لا يضيع وقت التنفيذ وتحقق الأهداف .

## 6- آثار اختلاف نظام العمل داخل الجماعة :

أ- من حيث الأمن والطمأنينة :

إن جو الجماعة سواء الفصل أم الفريق الذي يشعر فيه الافراد بالسعادة افضل دون شك من  
الجو الذي لا يرضون عنه , فالافراد الذين يستمتعون بالعمل مع زملائهم سيبدلون جهدا  
كبيراً في العمل سواء المتعلم أم التدريب أم المنافسة .

وسوف تلاحظ ضعف احتمال تولد الكراهية للمدرسة أو النادي أو حتى المدرّس والمدرّب  
و كما نتوقع ان تتوطد علاقات الصداقة بينهم خاصة اذا توافرت فرص العمل التعاوني  
داخل النشاط الرسمي أو خارجه . وهنا فان زيادة علاقات الصداقة وانخفاض حدة الخلافات  
والتحديات بين افراد الجماعة ستكون هي السمة السائدة في التفاعل بينهم .

الا أننا لا يجب ان نغفل على ان التلاميذ أو اللاعبين غالبا ما يفضلون الأنشطة غير  
الموجهة , ففي البرامج الغير الموجهة لا يعرف التلاميذ ما هو مطلوب منهم , وهذا يسبب  
لهم نوعاً من التوتر الشديد , وأما الخوف من العقاب أو عدم الشعور بجدوى ما يصنعون .  
لذلك فان اذا كانت احتياجات الافراد لم تنضج بالشكل الذي يحولها لأهداف فان تركه حراً  
لن يساعده على وضع خطة للعمل .

أما العمل الذي يخضع كلية لسيطرة القائد فنجد أن الهدف الذي يضعه يساعد الجماعة على البدء في عملها , لا يضيعون وقتا في البحث عن هدف اذا ان الطريق امامهم واضح مرسوم , كذلك فان الفرد لا يشك في قيمة ما يقوم بعمله ما دام التقويم يحدث في الحال وباستمرار . لكن مثل هذا الارشاد الكامل من جانب القائد قد يؤدي بالجماعة على أنهم لا يتعلمون إطلاقا كيف يضعون أهدافا لهم .

ويكره كثيرا من التلاميذ النظام الذي تترك فيه سلطة التصرف للجماعة دون ان يكون هناك شخص واحد يتولى القيادة ويرسم لهم الطريق الذي يسيرون فيه , وذلك لان وقتا طويلا يضيع في التخطيط , بينما يمكن الاستفادة منه باستغلاله في تنفيذ العمل نفسه , وخاصة انه قد يحدث ان ينفق التلاميذ وقتا طويلا في بحث مشروع معين ثم يتبين لهم في النهاية لن تنفيذ المشروع

أمر مستحيل , وهذا يخلق شعورا بعدم الارتياح نحو الأساليب الجماعية .

ومن ناحية ثانية فان اللاعبين كذلك يرفضوا ترك سلطة التصرف للفريق بعيدا عن مسؤولية المدرب وسلطته وتخطيطه مهما بلغ أفراد الفريق من النضج أو التقدم المهاري و الخططي , لان هذا يستوعب معظم مجهودهم في التخطيط الذي غالبا ما يفتقر للخبرة .

ب- من حيث الكفاية والجهد المبذول :

نجد أن الأفراد الذين يعرفون جيدا أهدافهم أقدر على اختيار افضل السبل لتحقيقها من أولئك الذين يسيرون وفق تعليمات وضعت لهم ولا يفهمون الغرض منها فهما تاما , فهم يستطيعون تقديم مقترحات أفضل , والحكم على مدى تقدمهم في العمل . هذا الى جانب ان الذين يشتركون في وضع الأهداف يسعون باخلاص لبلوغ هذه الأهداف , فان الهدف عندما يصبح هدف الجماعة وليس هدف المدرب او المدرس وحده لا تكون هناك حاجة لحث الجماعة على انجاز العمل .

ج – من حيث التعلم الحركي والمهاري :

يخشى الكثيرون من ان الوقت الذي تستخدمه الجماعة في وضع خطة العمل ينقص مقدار المادة التي يحصلها التلاميذ او اللاعبين ولو أنهم يعتقدون في الوقت ذاته أن وضع خطة للعمل بهذه الطريقة يجعل جو العمل أفضل , كما أنه يعلم التلاميذ العمل مستقلين عن الكبار . وتشير الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع الى نتيجة هامة وهي ان الفصول التي درست تحت سيطرة المدرس كان تحصيلها الدراسي مماثلا للتحصيل الدراسي الدراسي في الفصول التي درست عن طريق اشتراك الجماعة على الفصول الاولى . ويعني هذا أن للمدرسين أن يستخدموا الاسلوب الذي فيه تضع الجماعة خطة العمل دون أن يخشوا ضياع الوقت في التخطيط , فان الوقت الذي ينفق في ذلك يعوض بتعليم فعال فيما يتبقى من الوقت .

يكون مقيدا بوقت معين – لذا يجب على المدرب أو المدرس التأكيد على ان الحدود المفروضة على التخطيط مفهوم من الجميع حتى لا يضيع وقت التنفيذ وتحقق الاهداف .

آثار اختلاف نظام العمل داخل الجماعة :

#### 1- من حيث الأمن والطمأنينة :

ان جو الجماعة سواء الفصل أم الفريق الذي يشعر فيه الأفراد بالسعادة أفضل دون شك من الجو الذي لا يرضون عنه , فالأفراد الذين يستمتعون بالعمل مع زملائهم سيبدلون جهدا كبيرا في العمل سواء المتعلم أم التدريب أم المنافسة.

وسوف تلاحظ ضعف احتمال تولد الكراهية للمدرسة او النادي أو حتى المدرس والمدرّب , كما نتوقع أن تتوطد علاقات الصداقة بينهم وخاصة اذا توافرت فرص العمل التعاوني داخل النشاط الرسمي او خارجه . وهنا فان زيادة علاقات الصداقة وانخفاض حدة الخلافات والتحديات بين أفراد الجماعة ستكون هي السمة السائدة في التفاعل بينهم .

الا أننا لا يجب ألا نغفل عن ان التلاميذ او اللاعبين غالبا ما يفضلوا الأنشطة المخططة لهم تخطيطا كاملا على الأنشطة الغير الموجهة , ففي البرامج الغير موجهة لا يعرف التلاميذ ما هو مطلوب منهم , وهذا يسبب لهم نوعا من التوتر الشديد , واما الخوف من العقاب أو عدم

شعور بجدوى ما يصنعون . لذلك فانه اذا كانت احتياجات الافراد لم تنضج بالشكل الذي يحولها الى أهداف فان تركه حرا لن يساعده على وضع خطة للعمل .

أما العمل الذي يخضع كلية لسيطرة القائد فنجد أن الهدف الذي يضعه يساعد الجماعة على البدء في عملها , لا يضيعون وقتا في البحث عن هدف إذ أن الطريق أمامهم واضح مرسوم . كذلك فان الفرد لا يشك في قيمة ما يقوم بعمله ما دام التقويم يحدث في الحال وباستمرار . لكن ممثل هذا الإرشاد الكامل من جانب القائد قد يؤدي بالجماعة الى انهم لا يتعلمون إطلاقا كيف يضعون أهدافا لهم .

ويكره كثيرا من التلاميذ النظام الذي تترك فيه سلطة التصرف للجماعة دون أن يكون هناك شخص واحد يتولى القيادة ويرسم لهم الطريق الذي يسيرون فيه , وذلك لان وقتا طويلا يضيع في التخطيط , بينما يمكن الاستفادة منه باستغلاله في تنفيذ العمل نفسه , وخاصة أنه قد يحدث أن ينفق التلاميذ وقتا طويلا في بحث مشروع معين ثم يتبين لهم في النهاية أن تنفيذ المشروع أمر مستحيل , وهذا يخلق شعورا بعدم الارتياح نحو الأساليب الجماعية .

ومن ناحية ثانية فان اللاعبين كذلك يرفضوا ترك سلطة التصرف للفريق بعيدا عن مسؤولية المدرب وسلطته و تخطيطه مهما بلغ أفراد الفريق من النضج أو التقدم المهاري والخططي , لان هذا يستوعب معظم مجهودهم في التخطيط الذي غالبا ما يفتقر للخبرة .

ب- من حيث الكفاية والجهد المبذول :

نجد ان الأفراد الذين يعرفون جيدا أهدافهم أقدر على اختيار أفضل السبل لتحقيقها من أولئك الذين يسيرون وفق تعليمات وضعت لهم ولا يفهمون الغرض منها فهما تماما , فهم يستطيعون تقديم مقترحات أفضل , والحكم على مدى تقدمهم في العمل . هذا الى جانب ان الذين يشتركون في وضع الأهداف يسعون بإخلاص لبلوغ هذه الأهداف , فان الهدف عندما يصبح هدف الجماعة وليس هدف المدرس أو المدرب وحده لا تكون هناك حاجة لحث الجماعة على انجاز العمل .

ج- من حيث التعلم الحركي و المهاري :

يخشى الكثيرون من أن الوقت الذي تستخدمه الجماعة في وضع خطة العمل ينقص مقدار المادة التي يحصلها التلاميذ أو اللاعبين ولو انهم يعتقدون في الوقت ذاته أن وضع خطة العمل بهذه الطريقة يجعل جو العمل أفضل , كما انه يعلم التلاميذ العمل مستقلين عن الكبار . وتشير الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع إلى نتيجة هامة وهي ان لفصول التي درست تحت سيطرة المدرس كان تحصيلها الدراسي مماثلا للتحصيل الدراسي في الفصول التي درست عن طريق اشتراك الجماعة على الفصول الاولى .

ويعني أن للمدرسين أن يستخدموا الأسلوب الذي تضع فيه الجماعة خطة العمل دون أن يخشوا ضياع الوقت في التخطيط , فان الوقت الذي ينفق في ذلك يعوض بتعليم فعال فيما يتبقى من الوقت .

ويفضل العديد من الباحثين استخدام أسلوب اشراك الجماعة في التخطيط مع الفرق الرياضية مهما اختلف مستواها المهاري او الخططي دون ان يتخوف المدرب من ضياع الوقت أو ضياع هيئته وسلطته , لان جوانب القصور والسلبيات في أداء اللاعبين والفريق في ضوء أهداف النادي وتطلعات اللاعبين , ثم ثم اشتراك اللاعبين في التخطيط لبرنامج الإعداد الجماعي والفردى سوف تنطبع آثاره الايجابية على سلوك اللاعبين ودافعيتهم للتعلم , والتدريب بالإضافة الى إضفاء جو من الود والتفاهم داخل الفريق , وبعض نقاط القصور التي تخوف منها المدرب تصبح غير ذات بال لأنه هو وحده القادر على وضع البرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعتها .

د- من حيث العضوية الفعالة في الجماعة :

ان الاشتراك في وضع خطة العمل يعلم التلميذ او اللاعبين كيف يتخذ قرارات وكيف يكون فعالا في التعامل مع بقية أعضاء الجماعة , وكما هو الحال في اي تعلم فان افضل الطرق التي تؤدي بالفرد ليكون عضوا فعالا في الجماعة هي أن يقوم بذلك او يخطئ ويستفيد من أخطائه .

ولقد انقضى وقت طويل قبل أن يتبين المربون أن القدرات الاجتماعية تتكون عند الأفراد بالتعلم . ولم تتعود المدارس والأندية أن تهيء الفرص لتثبت في الأفراد احترام غيرهم والاهتمام بأهداف الجماعة والقدرة على فض المنازعات والخلافات بروح الصداقة , هذا الى جانب كل الصفات الأخرى التي يحتاج الإنسان اليها ليعيش مع غيره وليعمل في جماعة , وقد ترك تعلم هذه الأساليب الاجتماعية للصدفة , الأمر الذي لا يكفي لتعلمها .

ويتميز العضو الناجح في جماعة باتجاهات معينة , منها انه يتحمل المسؤولية ويحاول ان ينظر إلى الاتجاه الذي تسير فيه ليتبين ما اذا كان تحرز تقدما في عملها , ويشعر أن مساعداته ومقترحاته ستلقى ترحيبا من الجماعة . بينما يخشى زميله الغير ناجح أن يتحدث الى الجماعة او يعبر عن آرائه , واذا ما اشترك في مناقشة فعل ذلك ليلفت اليه الأنظار فحسب , وهو بعد ذلك لا يهتم الا بمصالحه الشخصية .

والعضو الناجح يستمتع للآخرين وينتفع بأفكارهم , واذا عارض غيره في الرأي فهو يفعل ذلك بطريقة بناءة . وهو بصفة عامة يعمل باتزان نحو تحقيق أهداف الجماعة ويساعد على الإقلال من التصادم الشخصي وسوء التفاهم الذي يعرقل جهود الجماعة في الإنتاج .

ان سيطرة المدرس او المدرب على نشاط فصله او فريقه ووضع كل خطوة من خطوات العمل لتلاميذه وللاعبيه لا يعطي الفرصة لتعلم كيف يتقدم بالمقترحات أو يقود العمل في اللجان , كما ان اتجاه الفرد في الجماعة بأنه مسئول عن تقويم تقدمها اتجاه لا يمكن لا يمكن ان يتكون عند الفرد اذا ما كان القائد يسارع دائما بالمدح أو التأييب .

ونقطة الضعف الكبرى في سيطرة المدرس أو المدرب انه لا يعطي فرصة لتلاميذه ولا عبيه لتعلم السيطرة على أنفسهم – أي ضبط أنفسهم – أو تكوين جماعات تقدر المسؤولية . فإذا كان هذا النوع من التعلم هاما وجب ان تهئ فيها خبرات للعمل بطريقة ديمقراطية , وللعضوية في جماعات توجه نفسها بنفسها .

على ان العضوية في جماعة لا تؤدي آليا الى تعلم الاتجاهات المرغوب فيها , ولهذا كان تأكيد هذه الاتجاهات والأساليب في مواقف مختلفة أمرا مرغوبا فيه لينتج عن ذلك اكبر قدر من التعلم ولينتقل أثره الى مواقف جديدة.

من هنا تبرز أهمية المناقشة المقصودة لأسلوب الجماعة في العمل , وعلى اللاعبين وتلاميذ الفصل أن يراجعوا عملهم ويقرروا ما اذا كان التخطيط صحيحا , أو الأسباب التي أدت بالمناقشة إلى التعثر والخروج عن الموضوع الأصلي , أو المخاوف التي قد تمنع بعض الأعضاء من الاشتراك في المناقشة .

ان مثل هذه الخبرات يمكن ان تتاح في جو يسوده التخطيط الجماعي أكثر مما يتاح تحت أي نوع من القيادات الأخرى .

#### القيادة التربوية :

لا تقتصر قيادة العملية التربوية وتوجيهها في المدرسة أو النادي على هيئة الإدارة التي تتمثل في ناظر المدرسة أو رئيس النادي ومعاونته من هيئات التدريس وفي المشرفين الفنيين الذين يطلق عليهم اسم المفتشين , بل إن مدرس التربية الرياضية احد قادة العملية التربوية داخل الفصل وخارجه , وكذلك المدرب .

والفكرة الشائعة عن القيادة أنها تعتمد على خصائص معينة نجدها عند بعض الأفراد دون غيرهم , منها الصوت الجوهري والجسم الكبير وملامح الوجه الصارمة , وان من تتوافر لديه هذه الخصائص يكون قائدا يستطيع في اي موقف أن يكسب ثقة زملائه واحترامهم , وان يجعلهم يتبعون سياسته ويتقبلون خطته ويوافقون على قراراته .

وقد ساعدت البحوث التي أجريت عن طبيعة القيادة عن هدم هذه الفكرة , ولم تعد القيادة تفهم على انها مجموعة من الخصائص عند الفرد تؤهله للقيادة , بل ينظر اليها على أنها دور وظيفي لعضو الجماعة , يقوم به أحد الأفراد في وقت معين ' وفي جماعة معينة من الناس

اذا استطاع احد أعضاء الجماعة مساعدة جماعته في وقت معين على تشخيص حاجاتها وإشباعها فانه يكون القائد الوظيفي للجماعة في ذلك الوقت المعين .

ويمكن ان تكون القيادة لمجموعة من الأفراد , كما يمكن أن تكون لفرد واحد , ومعنى هذا ان القيادة في جماعة قد تنتقل من شخص لآخر باختلاف المشكلات او باختلاف جوانب المشكلة الواحدة التي تعالجها الجماعة , اذ ليس هناك شخصا واحدا يعرف عن كل المشاكل أكثر مما يعرفه غيره من أفراد الجماعة .

على انه يوجد عادة شخص أو أكثر يفوقون غيرهم من أفراد الجماعة في الإحساس بحاجاتها وفي خدمة أغراضها , وغالبا ما يلعب هؤلاء الافراد الدور القيادي دون غيرهم من أفراد الجماعة .

والقيادة الوظيفية التي عرضنا لها تختلف عن القيادة الرئاسية . فهيئة التدريس في كل مدرسة تنظم على أساس تسلسل معين , فهناك ناظر المدرسة أو المدير ثم وكيل المدرسة , ثم المدرسون الأوائل , ثم المدرسون . وهذا التنظيم يحدد طريق الاتصال والقوة الرسمية داخل المدرسة .

فالأفراد الذين يشغلون قمة المخروط في هذا التنظيم ينظر إليهم باعتبارهم قادة , وأن مراكزهم مراكز قيادة , لان هذه المراكز محوطة بقوة رسمية ومكانة , ولما كان هذا هو واقع الأمر , فان الافراد الذين يشغلونها قادرين على التشجيع , وعلى السير في اي تغيير أو التوقف عنه , ومثل هؤلاء الأفراد بفضل مراكزهم شخصيات هامة في المدارس والإدارات التعليمية .

وقد لا يكون القائد الرئاسي قائدا وظيفيا , فالقائد الوظيفي هو عضو الجماعة الذي يستطيع مساعدة الجماعة على التعرف على حاجاتها والعمل الفعال لتحقيق أهدافها .

وعلى أساس هذا التعريف للقيادة الوظيفية يتبين ان القائد الرئاسي قد يكون عائقا لجهود الجماعة للوقوف على حاجاتها وإشباعها بدلا من أن يكون عوناً لها .

وكون القائد الرئاسي عائقا او قوة معينة في نظر الجماعة لا يتوقف على مركزه الرسمي , ولكن يتوقف على طاقته في خدمة الجماعة وفي توضيح الاتجاه السليم الذي يسير به لتحقيق أهدافها التي وضعتها لنفسها .



فإذا استطاع الأفراد الذين يشغلون الوظائف الرياسية أن يلعبوا دور القادة الوظيفيين كان نجاحهم في القيادة مؤكداً , أما إذا أعوزهم الفهم والمهارة لعمل ما تتطلبه منهم القيادة الوظيفية فإن تحقيق الجماعة يكون أمراً متعذراً .

والملاحظ أن كثرة المطالب التي يواجهها القائد المعين ( ناظر المدرسة مثلاً ) من قبل أولياء أمور الطلبة والمدرسين ومن تربطهم بالمدرسة صلة قد تدفعه في الاتجاه الخاطئ إذا ما أعوزته المعرفة اللازمة للقيادة الوظيفية , إذ تجده بدلاً من محاولة تشخيص ما يحتاج إليه من المعرفة والمهارة ومحاولة اشباع هذه الحاجة يلجأ إلى مركزه وقوته الرسمية لتحقيق الأهداف التي لا يستطيع تحقيقها بقدراته المحدودة .

واللجوء إلى القوة الرسمية – أي قوة المركز أو الوظيفة – يؤدي تدريجياً إلى نوع من الحكم الفردي , اللهم إذا اكتسب ما يلزم للقيام بالقيادة الوظيفية .

أما إذا عدل الرئيس عن استخدام قوة وظيفته أو مركزه ولم يوفر لنفسه مستلزمات القيادة الوظيفية فإنه يترك الأمور تسير كيفما اتفق دون توجيه معين ودون تحقيق لأهداف الجماعة .

ولا يعيننا في هذا المجال تفصيل القدرات التي يتطلبها القيام بدور القيادة الوظيفي غير أنه يمكن القول بصفة عامة أن هذا الدور يتطلب درجة عالية من المعرفة والمهارة المهنية , وذلك لأن سلوك القائد باعتباره رئيساً يجب أن يكون متوافقاً مع قيامه بدور القيادة الوظيفية , فهو لا يستطيع أن ينتحل دور القائد الوظيفي وينساه في اللحظة التي تعقبها , الأمر الذي يجوز أن يصدر عن بقية أفراد الجماعة .

## 7- المدرس والمدرّب كقائد ناجح :

إن الأنظمة الحديثة تستهدف جعل الرؤساء قادة وعندما نتحدث عن الشروط الواجب توافرها في القائد الكفء فإنما تشير إلى صفات القائد الديمقراطي, ويجب أن نشير إلى نقطة هامة جداً وهي أنه يمكن تدريب الأفراد على تولي مهام القيادة وبذلك يستطيع المجتمع أن يوفر القادة اللازمين لمختلف قطاعاته الاجتماعية والصناعية , والرياضية , والمهنية

والسياسية , فالإنسان لا يولد قائدا وانما يولد باستعدادات عامة يحولها المجتمع الى مهارات قيادية .

وليس هناك سمات ثابتة للقيادة , في كل زمان ومكان وإنما لكل جماعة ظروفها وأهدافها ومشكلاتها ومن ثم فان لها نوعا للقيادة التي تصلح لظروفها الراهنة ولا تصلح لغيرها . كذلك فلكل قائد مجموعة من الدوافع التي تحرك نشاطه القيادي , كالرغبة في توكيد ذاته وفي تحقيق أهداف الجماعة ورغبته في نيل تقدير جماعته .

ويجب أن يتمتع القائد بالقدرة على ادارة الغير , ولكن مع النظر اليهم كعناصر انسانية في جماعته , واحترام ذواتهم , أما إنكار ذواتهم أنه يجعل من قيادته قيادة تسلطية تثير عدااء افراد الجماعة من الروح المعنوية بينهم , فلا بد للقائد من ان يضع حاجات الغير موضع الاعتبار .

كذلك يجب أن يمتاز القائد بالقدرة على حل مشاكل الجماعة , وهنا تبدو الحاجة الى عنصر الذكاء كسمة من السمات الضرورية للقيادة , والكفاءة الفنية والمهارية الى جانب الخبرة كذلك الاتزان الانفعالي , وضبط النفس والتحكم في دوافعه , فاذا كان قادرا على التحكم في دوافعه الذاتية كان ايضا قادرا على التحكم في دوافعه الذاتية كان ايضا قادرا على التحكم في دوافع الغير .

هذه السمات ضرورية للقائد الناجح لأنه على أساس توافرها يستطيع أن يقوم القائد بوظائفه الهامة في الجماعة والتي من بينها رفع الروح المعنوية للجماعة morale الى جانب قيامه ببناء الجماعة والجو الاجتماعي للجماعة وتحديد أهداف الجماعة goals وكذلك ايدولوجية الجماعة ideology ونشاط الجماعة . وبطبيعة الحال فان الروح المعنوية للجماعة تتوقف على هذه الوظائف التي يقوم بها القائد. وعلى ذلك فكلما احسن اختيار القائد كلما ارتفعت الروح المعنوية للجماعة كريش (krech 1948).

ولا نستطيع أن ننهي هذا الفصل دون ان نشير – في إجمال – اهم الأسس التي يمكن أن يتصف بها المدرس أو المدرب الرياضي الناجح :

- 1- القدرة على تنظيم المناقشات وإدارتها وتشجيع أعضاء الجماعة على الاشتراك في المناقشات وعلى تبادل الآراء وعلى التفاعل المثمر مع الجماعة .
- 2- القدرة على حماية الأقلية وإقناع المتطرفين من أعضاء الجماعة بالعدول عن التطرف, واحترام شخصية كل فرد في الجماعة والإيمان بقيمته .
- 3- القدرة على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر بحيث لا يتعجل في اتخاذ القرارات ولا يتردد حتى تفوت الفرصة, وأن يحسن التوقيت المناسب مع عدم الاسراف في إصدار الأوامر والنواهي, والا ينفرد بالتخطيط بعيدا عن الجماعة .
- 4- القدرة على معاملة الناس معاملة حسنة , ويتطلب ذلك أن يتصف بالذكاء الاجتماعي والاتزان الانفعالي وضبط النفس والمشاركة الوجدانية والقدرة على ان يضع نفسه موضع الغير , أن يشعر بمشاعر الغير وان يتصف بالتسامح مع الحزم عند اللزوم .
- 5- القدرة على التوقع بالمشكلات قبل وقوعها والعمل على تفاديها .
- 6- القدرة على التنظيم الاجتماعي وإقامة علاقات اجتماعية ناجحة , وأن تكون علاقته بالفصل او الفريق علاقة ودية دون رفع الكلفة بينهم .

جماعة الفريق :

- ماهية الجماعة

- أنواع الجماعات

- العوامل المحدثة لديناميكية الجماعة .

يمر الفرد خلال تنشئة اجتماعية متعددة أولها جماعة الأسرة ثم جماعة اللعب مع الأصدقاء ثم المدرسة ثم جماعة الهوايات الخاصة والجماعات الرياضية والدينية والسياسية والمنظمات الاجتماعية والاقتصادية. كل هذه الجماعات تكسب الفرد خبرات ومهارات في المواقف المختلفة خلال تفاعله الاجتماعي. لذلك تقاس شخصية ونضج الفرد بالجماعات التي ينتمي اليها في المجتمع .

ويهم ان نلم بمفهوم الجماعات وأنواعها والعوامل التي يجب ان يراعيها قادة الجماعات للنهوض بأعضائها نحو مزيد من الإنتاج وبذلك يسهمون في تقدم المجتمع .

#### أولا – ماهية الجماعة :

يختلف مفهوم الجماعة اختلافا جوهريا عن كونها جماعة من الأفراد موجودون معا أو يكونون جماعة , فهذه يطلق عليها مجموعة أو تجمع . كذلك ان الجماعة في مفهومها الاجتماعي ليست هي عدد من الوحدات أو الأفراد الذين يشتركون في صفاتهم ويتجانسون في بعض الخصائص .

فالجماعة في مفهومها الاجتماعي يجب ان تتميز بالدينامية , أي التفاعل بين أعضائها بحيث يتأثر كل فرد بهذا التفاعل ويؤثر فيه. ويؤيد كبرت ليفين K.Lewin هذا المفهوم يتخذ التفاعل الذي يبني على التشابه بين الأعضاء في الاتجاهات والأهداف والدوافع, حيث يتخذ هذا التفاعل أساسا للجماعة .

ويرى علاوى وسعد جلال ان جماعة فردان أو أكثر يسلكون تبعا لمعايير مشتركة , ولكل منهم دور في الجماعة يؤديه , مع تداخل هذه الأدوار بعضها مع بعض والسعي لتحقيق هدف مشترك . وهذا يعني ان هناك معايير مشتركة تجمع الأفراد كذلك فهناك هدف مشترك تعمل الجماعة على تحقيقه عن طريق توزيع الأدوار وتشابك هذه الأدوار .

ويأتي حامد زهران بتعريف الجماعة يسير على نفس الجماعة الا أنه يتعرض في تصوره للجماعة على انها لا تتوقف عند تحقيق هدف مشترك , بل يجب ان تشبع بعض حاجات الأعضاء, كذلك فهو يؤكد في تعريفه أهمية وجود التفاعل الاجتماعي المتبادل أي الدينامية.

فيعرف حامد زهران الجماعة على انها وحدة اجتماعية تتكون من فردين أو أكثر بينهم تفاعل متبادل وعلاقته صريحة ولكل فرد دوره الاجتماعي ومكانته فيها وتتميز بوجود

مجموعة من المعايير والقيم الخاصة بها والتي تحدد سلوك الافراد لتحقيق هدف مشترك بصورة تشبع بعض حاجات كل منهم .

ويأتي هذا التصور مطابقا لرأي شريف وشريف sherif and sherif في أن الجماعة وحدة اجتماعية تتكون من عدد من الأفراد – قليل أو كثير – بينهم علاقات واضحة ولكل فرد دوره , والتي تملك مجموعة ثابتة من القيم والمبادئ الخاصة بها والتي تنظم سلوك الأفراد على الأقل في شؤون تؤثر على الجماعة .

وتعني الوحدة الاجتماعية مجموعة من الأفراد بينهم روابط وخاضعين لبناء موحد , وهذا يعني أكثر من انهم جماعة في كل مكان ما ومساحة ما , أي يمكن اعتبار الجماعات الذهنية والعقلية والمذهبية ضمن الجماعات .

ويرى دانييل كاتز daniel katz أن من الطبيعي ان ينضم الفرد الى جماعات مختلفة سواء خلال حياته اليومية العادية أم خلال أنشطته المقننة المختارة. والسائد هو استخدام لفظ الجماعة اذا اجتمع الناس على أساس ظرف موضوعي مشترك مثل المجال الجغرافي أو الدخل , أو اشتركوا في مجموعة من القيم والمعايير , أو اذا اشتركوا في القيام بأعمال أو أدوار سلوكية متشابهة , أو اذا تقمصوا روح الجماعة نتيجة الشعور بالانتماء لفئة معينة . ويعتبر كاتز النوع الرابع أنقى الجماعات , الا أنه لم يوضح هنا وجود الأدوار الاجتماعية وتشابكها وعمليات التفاعل التي تتم داخل الجماعة والتي تصيغها بصيغة مختلفة تماما عن التجمعات او الجماعات الإحصائية .

الا ان بعض العلماء في تصوراتهم للجماعة قد ركزوا بشدة على أهداف الجماعة واشباعها لحاجات أعضائها أكثر من تركيزهم على التفاعل الداخلي الذي يتم فيها ومنهم كاتل catell الذي يرى أن الجماعة , مجموعة من الكائنات يستخدم تواجد الكل فيها في إشباع بعض حاجات كل منهم .

ويتفق معه جيب Gibb في ان الجماعة كائنات أو أكثر في تفاعل لتحقيق هدف مشترك بحيث يكون وجود الافراد مشبعا لبعض حاجات كل منهم . أما نيوكمب Newcomb فيرى في

الجماعة شخصين أو أكثر يشتركون في المعايير المتصلة بموضوعات معينة وتتشارك أدوارهم .

ونلاحظ هنا جيب أوضح أهمية التفاعل بين أعضاء الجماعة الا انه أخضعه مرة ثانية لاشباع الحاجات , بينما ركز نيوكمب على اشتراك الأفراد أولا في المعايير حتى يصبحوا جماعة ثم تتشارك أدوارهم لتتوقع كل فرد سلوك الآخر .

وعموما فان هناك العديد من الآراء والتعاريف التي ناقشت موضوع الجماعة الا انها في حدود التصورات التي سبق ان عرضت . وبذلك يمكن القول ان الجماعة بشكلها الاجتماعي تتوافر فيها عدة شروط وهي :

- 1- فردان او اكثر يشتركون في معايير وقيم واحدة .
- 2- أن تعمل الجماعة على اشباع حاجات الاعضاء
- 3- وجود هدف مشترك واضح لهذه الجماعة.
- 4- معرفة كل فرد لدوره وتشابك هذه الأدوار في تفاعل دينامي .
- 5- أن تخضع سلوكيات وتصرفات الأعضاء للقيم والمعايير السائدة في الجماعة .

#### **أنماط القيادة**

قيادة النادي: وهو نمط يهتم أساسا بالعمل وتقوية العلاقات الجيدة بينهم وعلى حل الصراعات وخلق جو تنظيمي مريح دون الاهتمام كثيرا بالعمل وإنتاج فالقائد مطالب بعدم الضغط على أعضاء جماعته باتجاه الإنتاج وإنما ينتظر منهم أن يعملوا على تفادي الوقوع في المشاكل ويكون جهدهم تعبيرا منهم على ولائه لهم. وهو نمط لا يهتم كثيرا بالعمل والعمال فالقائد يرى أن تحقيق مستوى مقبول في الإنتاج يكاد يكون أمرا مستحيلا لأنه يعتقد بأن أعضاء جماعته بطبيعتهم كسلاء خاملين وغير مبالين وكنتيجة لهذا يبذوا له أن محاولة تكوين علاقات جيدة مع هؤلاء تبدوا صعبة وتكاد تكون مستحيلا فالصراع هو الذي يميز موقف هذه الجماعات.

قيادة الفريق: وهو النمط الذي يهتم اهتماما بإلغاء العمل والعمال في نفس الوقت ونفس الدرجة فالإنتاج بالنسبة للقائد هو في نهاية الأمر نتاج للاندماج الكلي والكامل بين

متطلبات المهمة وشخصية الفرد في آن واحد فالقائد يسعى دائما إلى تبليغ خصائص محيط العمل وضغوطاته للعمال وإشراكهم في مرحلة لاحقة في وضع إستراتيجية ومناهج تنظيم العمل كما يسعى إلى الوصول إلى أحسن الحلول وأكثرها فعالية رغبة في الوصول إلى مستوى عال في الإنتاج وفق حاجات الفرد، فالقائد الذي يتصف بهذا النمط بهدف إلى تحسين وتنمية المنظمة لا يعتبرها نسقا كليا وشاملا ويعتبر بلاك وموتون قيادي الفريق كأحسن نمط للقيادة والتسيير الذي يمكن أن تسعى إليه كل منظمة لكونه يجمع بين الاهتمام بالعمل والإنتاج من جهة وضمان النجاح والرضا والصحة الحتمية والنفسية والعقلية للعمال من جهة أخرى. يلاحظ على القائد في هذا الاتجاه اهتمامه وتأكيد على أهمية العلاقات الجيدة بين أعضاء الجماعة والحاجات النفسية للأجزاء ويظهر هذا الاتجاه من خلال نمطين متميزين الأول إيجابي والثاني سلبي. يتميز النمط الأول بالتشجيع الذي يقدمه الرائد دوما لأعضاء جماعته وتحفيزهم على التطور المستمر في ميدان العمل معتمدا في ذلك على كل ماسمحت هل الظروف والمواقف التنظيمية على أسلوب التفويض، أما النمط الثاني فيتميز بعدم اهتمام القائد بالنشاط أو المهنة لأفراد العاملين معه بتوجيه اهتمام أساسا إلى العلاقات الإنسانية وبقائه متصلا في عملية تكوين وتطوير القدرات التنظيمية لأتباعه. الأمور والقضايا التنظيمية وابتعاده قدر الإمكان عن المواجهة والتردد المستمر في اتخاذ القرار. الرضا للتابعين. \* القيادة الموجهة: القائد يعطي توجيهات محددة فيها يجب عمله وكيف يتم عمله ودور كل فرد في المجموعة وهو يركب العمل حسب الأولوية والأهمية ويضع المعايير محددة للإنجاز ثم يطلب من الأتباع التقيد بالقوانين والتعليمات والأنظمة، إذا القائد هو الذي يسمح للتابعين بأن يعرفوا ما هو متوقع منهم فعله عن طريق التوجيهات حيث وجد أن هنالك علاقة ايجابية بين رضا التابعين وبين توجيه القائد خاصة المهام الغامضة عكس المهام الواضحة. \* القيادة الدائمة: تتميز القادة في هذا النمط بأن القائد يكون بعمل صغير لكي يجعل جو العمل بشكل عام ممتع ومريح للعاملين من الناحية النفسية، نظرية الطريق إلى الهدف أفترضه هذا النوع من القيادة له تأثير إيجابي على رضا الإتياع الذين يعملون تحت ضغوط واحباطات وينفذون مهام لا تؤدي إلى القناعة والرضا والراحة النفسية. \* القيادة بالمشاركة: القائد هنا يستشير

الخاضعين ويخضع لاقتراحاتهم بشكل جدي قبل أن يضع قرارا ويجب مناقشة المميزات المحددة لكل التابعين والمواقف التي تؤدي على قيادة والمشاركة وقدم metchel عدة دراسات حديثة في هذا المجال وكلها تؤكد أن هنالك علاقة بين نموذج قيادة المشاركة سلوك التابعين وتكثيفهم في مجال بما يتلاءم مع مميزاته الشخصية. أبعاد سلوك القيادة يرى عبد الوهاب علي 1980 أنه لكي يستطيع القائد الإلمام بالعملية القيادية ينبغي أن يراعي الأبعاد السلوكية التالية:

- بعد الكفاءة الفنية: وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها عارفا بمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها وأن يكون بإمكانه كذلك استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا بالطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بانجاز العمل.

- بعد تأثير في المدروسين: ويقصد به القدرة على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وعلاقاتهم وكذلك العوامل المؤثرة في سلوكهم لأن معرفتهم بأبعاد السلوك الإنسانية تمكنه من فهم نفسه أولا والتابعين وتحقيق الأهداف المشتركة.

- بعد اللوائح التنظيمية: وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخطوطها ويحدد أعمال السلطة وتنظيم العمل وتوزيع الواجبات التوجيهات وتنسيق الجهود ويدرك جميع الأنظمة واللوائح وسياسات التوضيح والتعيين والنقل والترقية وغير ذلك من اللوائح ذات العلاقة بالعمل وانجازه. 4- بعد التقدير: وهو أن يتمتع القائد بالتقدير من طرف مرؤوسيه بعبارة أخرى هذا السلوك يدل على قبول المرؤوسين بهذا البعد القيادي.

### أهمية القيادة :

إن الوصول المستوي العالي من التقدم والتطور وتحقيق أفضل النتائج مرهون بمدى نجاح الإدارة الرياضية من خلال التسيير الجيد والقيادة المثالية للمؤسسة الرياضية ويمكن القول أن النجاحات والتفوقات التي تظهر في المستوي العالي للمؤسسات بصفة عامة والمؤسسات والأندية الرياضية بصفة خاصة كانت نتيجة التسيير الجيد والقيادة المثالية داخل هذه



المؤسسات ولهذا وجب علينا معرفة التسيير والقيادة وما معناهما وكذا شروطهما وأنواعهما بغية العمل وفق المبادئ الأساسية لها واحترام شروطهما فمن ناحية التسيير يجب وضع خطة وتحديد الأهداف وتحديد الإمكانيات التي تتماشى مع ظروف المؤسسة الرياضية ومن ناحية وبالنسبة للقيادة علي المسؤول الأول قيادة المؤسسة بصفة جيدة من خلال الاحترام والتقدير وتنفيذ المهام علي أكمل وجه لان هذا يعود بالمنفعة العامة علي المؤسسة ولا يكمن هذا إلا باحترام آراء الآخرين واحترام العاملين فيما بينهم واحترام الرئيس للموظفين واللاعبين بصفة خاصة فهذه الأشياء تخلق أجواء الروح الرياضية وحب المسؤولية والارتقاء بالعلاقات الاجتماعية مثل التعاون واحترام . ونخلص إلي إن التسيير والقيادة في المؤسسة الرياضية من الأشياء الضرورية لتحقيق التقدم والوصول إلي المستوى العالي .

## ثانيا : أنواع الجماعات :

يتقلب الإنسان خلال نشاطه الإنساني بين عديد من الجماعات اما كعضو أساسي في الجماعة , حيث تتميز العلاقة وجهها لوجه مثل جماعة الأسرة والنادي . أو كعضو منتسب مثل تشجيع ناد معين أو الانضمام لحزب أو لفئة خاصة .

وقد يكون الفرد عضوا في جماعات ليست لها صفة سيكولوجية واجتماعية ثابتة مثل الجماعات الإحصائية .

فالفرد بطبيعة وجوده الاجتماعي مرغم على الحياة دائما في جماعات مختلفة من حيث الحجم والثبات والمعايير والأنشطة .. الخ . ولقد تنوعت آراء العلماء حول تلك المعايير أو الحقائق السيكولوجية التي يجب أخذها كمعيار الجماعات الى انواع , تبعا لتعاريف الجماعة وطبيعة تكوينها وأهدافها .

قد قسمت الجماعات على أساس التفاعل , والنظام , والمنفعة الاجتماعية , وحرية الاختيار , ودرجة التجانس , واماكن الدخول , والدوام , والطبيعة , والمكان , والحجم , والجنس , والسن , وغيرها .

كذلك فقد استخدمت معايير أخرى مثل درجة الاستقلال والرقابة, والمرونة والنبرة السارة والتجانس ونوع الصلة بين الأعضاء, ومقدار المشاركة ومدى الانتشار, ووحدة الاتجاه وقوة إشباع رغبات الأعضاء والحجم ومدى الثبات ودرجة تقسيم الأعضاء الى طبقات ودرجة التضامن .

إلا أن دانييل كاتزيري يرى ان هناك ستة معايير يمكن أن تقوم على أساسها الجماعة وهي :

- 1- التعريف الموضوعي أو الذاتي للجماعة : بمعنى هل الفرد عضو في الجماعة على أساس صرف موضوعي مثل المكان او الدخل , أو نتيجة الاشتراك في مجموعة من القيم و المعايير , أو عند القيام بأدوار سلوكية متماثلة مثل العمل , أو عندما يوجد الشعور المشترك بالانتماء ويتقمص الفرد روح الجماعة مثل الأسرة والنادي ؟.
  - 2- الاشتراك الكلي والجزئي في التجمعات : ويقوم هذا المعيار على أساس الروابط الكلية او الجزئية كما ميزها ألبرت , فبعض الجماعات تحتوي شخصية الفرد بأكملها , بينما جماعات أخرى تستأثر بجزء صغير من نشاطه . وأساس هذه الروابط سواء كلية ام جزئية كفي وليس كمي لذلك يجب مراعاة مدى التشبع السيكولوجي للفرد بالجماعة ومدى تعلقه بها .
  - 3- الجماعات الأولية والثانوية : فالجماعة الأولية تتميز بالتقابل وجهها لوجه والتفاعل الشديد , بينما تصبح الجماعات الثانوية هي التي يقل فيها اختلاط الفرد .
  - 4- درجة التأثير بمبادئ الجماعة : وهي الدرجة التي يكون فيها سلوك واتجاهات الافراد مطابقة لقيم ومعايير الجماعة .
  - 5- العلاقة داخل الجماعة : فالجماعات تتنوع من حيث العلاقة التكوينية لها , من حيث النظام التعاوني أو الدكتاتوري , ومن حيث تعقد الأنظمة داخل الجماعة .
  - 6- دوام الجماعة : وهو مدى استمرار العلاقات بين أعضاء الجماعة , فمدة الدوام تعطي تصورا واضحا عن نوع الجماعة ودرجة تأثيرها في الفرد.
- وعموما 'فان التقسيم الأكثر شيوعا واستخدامها بالنسبة للمهتمين بعلم الجماعات , والذي يجمع معظم وجهات النظر هو تقسيم الجماعات الى أنماط ثلاث كبرى هي :

1- النمط الأول : الجماعات الأولية والثانوية.

2- النمط الثاني : الجماعات الرسمية وغير رسمية .

3- النمط الثالث : الجماعات الدائمة وغير دائمة.

### 1-الجماعات الأولية والثانوية : . primary and secondary groups .

والجماعة الأولية هي الجماعة التي تتميز العلاقات بين أعضائها بالاستمرار وشدة الارتباط وهي تبنى على أساس العلاقة وجها لوجه . ويستدل عليها من استخدام كلمة (نحن) بدل (أنا) وهي بذلك تؤثر في سلوك ومعتقدات الافراد وفي تكوينهم النفسي , ومن أهم نماذجها جماعة الأسرة والأصدقاء.

وتعتبر بقية الجماعة التي يشترك فيها الفرد من الجماعات الثانوية, فهي تتميز بكبر العدد وزيادة البعد المكاني وقلة فترات الدوام بجانب سطحية العلاقات وسيادة الضوابط الرسمية بين أعضائها .

### 2-الجماعات الرسمية وغير الرسمية : formal and informal groups.

تعتبر الجماعة رسمية اذا كان لكل فرد فيها دور محدد ومكتوب , وأن يكون سلوك الأعضاء كما هو متوقع منهم , فالجماعة الرسمية لها تنظيم دام ثابت محدد البناء , مثل جماعة العمل لذلك فان الجماعات الرسمية تصبح ذات تأثير محدود وضعيف على الفرد.وتعتبر بقية الجماعات غير رسمية , وهي بذلك جماعات اختيارية أي يشترك فيها الفرد اراديا وهي بذلك ذات تأثير قوي على اتجاهاته وسلوكه .

### 3-الجماعات الدائمة وغير الدائمة :

والدوام هو الفترة التي تستمر فيها العلاقات قائمة بين الأفراد . وهي تختلف بالطبع من جماعة الى أخرى , كما تمتاز درجة الاتصال في الجماعات الدائمة بالاستمرار والتكرار وشدة الارتباط مثل جماعة النادي وجماعة الطائفة .

أما الجماعات الغير دائمة فهي جماعات ليس بين أفرادها اي رابطة سيكولوجية سواء الالتفات حول مثير ما , فهي سرعان ما تتجمع وتتفرق, وتتميز الجماعات الغير دائمة بوحدة الدافع وانخفاض مستوى الذكاء وتشابه الاستجابات وضعف الشعور بالمسؤولية الفردية .

### ثالثا- الجماعة المرجعية :

الجماعات المرجعية هي الجماعات التي ينتمي إليها الفرد اختياريا كعضو بها , أو هي الجماعات التي يريد أن ينتمي إليها نفسيا , فالأفراد يتخذون من الجماعة التي يريدون الانتماء إليها إطارا دالا لأفكارهم و أعمالهم , فالجماعة المرجعية بهذا الشكل هي الجماعة التي يرتبط بها الفرد نفسيا .

فالجماعة المرجعية هي الجماعة التي يرجع إليها الفرد سيكولوجيا في تقويم الأمور واتخاذ القرارات , والتي يلعب فيها أحب أدواره الاجتماعية لنفسه . لذلك تؤثر في سلوكه واتجاهاته ومعتقداته اذ يتقمص الفرد أشكالاً وقيماً ومعايير هذه الجماعة حتى يتوحد معها .

إلا انه قد يظهر تناقض بين سلوك الفرد ورغباته واتجاهاته وذلك كنتيجة للتناقض بين جماعته المرجعية والجماعة التي هو عضو فيها , اذن من المفروض أن تخضع اتجاهات الفرد ومعايير سلوكه أساسا للجماعة التي هو عضو فيها .فعلا مثل الأسرة او المدرسة او النادي , الا انه نفسيا منتم لجماعة أخرى . لذلك يمكن النظر الى جماعة المرجع من خلال أربعة مستويات :

### 1 - الجماعة الحقيقية :

وهي الجماعة التي ينتمي اليها الفرد فعلا مثل جماعات المواجهة الصغيرة التي تتميز بالارتباط الفعلي مثل الاسرة وجماعة العمل , أو قد تكون جماعات ينتمي اليها الفرد دون مواجهة شخصية مثل تشجيع ناد معين .

## 2- الجماعات المتوقعة :

فقد يتوقع الفرد الانضمام الى جماعة ما أو الانتماء اليها , لذلك فهو يسلك تبعا لمعايير الجماعة الجديدة وليس تبعا لمعايير الجماعة التي ينتمي اليها حاليا .

## 3- الجماعة التي ينتمي إليها الفرد آليا :

فالإنسان بطبيعة وجوده ينتمي إلى جماعات مختلفة مثل جماعة المتزوجين أو المتعلمين , فهو عندما يسلك سلوكا ما يسلكه طبقا لدوره في تلك الفئة أو الجماعة وطبقا لما يتوقعه منه الآخرين بصفته في هذه الفئة .

## الجماعة السلبية :

وهي الجماعة أو الجماعات التي لا يود الفرد الانتماء اليها لذلك فهو يقنن من سلوكه ومعتقداته واتجاهاته بحيث يتجنب كل ما يتفق مع معايير هذه الجماعة .

## رابعا : الجماعة الصغيرة :

تعتبر الجماعة الصغيرة من المحددات الأساسية للسلوك الإنساني . فهي تلك الجماعة التي يتفاعل معها الفرد تفاعلا ديناميا بالحضور والتأثير والتأثر مثل الجماعات الأولية , أو قد يحدث معها تفاعل الرمز . وهو ذلك الانضباط السلوكي والعائدي للفرد نتيجة للحوار الداخلي القائم بينه وبين ممثل الجماعة في داخله .

فالجماعة الصغيرة بهذا التفاعل سواء المباشر أم تفاعل الرمز تعتبر نوعا راقيا من الجماعات المرجعية الايجابية . وهي تؤثر في سلوك الفرد سواء كان هو ذاتيا واعيا بهذا التأثير أم غير واع به .

وتستمد الجماعة الصغيرة أهميتها في أن الفرد غالبا ما يشترك فيها اختياريا ومن ثم فانه سوف يتأثر بشدة بقيم ومبادئ هذه الجماعة وبالتفاعل الذي يحدث داخلها .

## خامسا - الجماعة التربوية :

هي أي جماعة تحدث تأثيرا أو تغييرا في سلوك الأفراد , سواء كانت هذه الجماعة رسمية منظمة أم تلقائي غير منظمة .

ويمكن النظر الى الجماعة التربوية من خلال بعدين :

بعد الثبات

أ-البنية : أي تركيب الجماعة من ناحية أعضائها , وعددهم, وأعمارهم وجنسهم, والمكانات والأدوار الاجتماعية المختلفة فيها .

ب- الوظيفة : أي مجموعة الأعمال التي تقوم بها الجماعة لتحقيق أهدافها.

ج- الايدولوجية : أي مجموعة القيم والمعايير التي تحدد العلاقات والتفاعلات والتوقعات والجزاءات داخل الجماعة .

بعد الحركة :

أي التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء الذي أساسه التعاهد الاجتماعي المتبادل reciporocal sicial covenant. والتعاهد الاجتماعي يعني اتفاق الجماعة الصريح والضمني على مجموعة من المعايير وأن يسلك كل فرد تبعا لتوقعات الآخرين, وأن يدعموا ما يطابق هذه التوقعات وينبذوا ما لا يتطابق معها .

وعموما, فان الجماعة التربوية قد تكون رسمية أو تلقائية, او قد تختلف في الأعمار والأجناس . كذلك فهي تتميز بعدم استمرار العضوية ولكنها مستمرة بثقافتها. كما يتضح فيها المكافئات الصريحة أو الضمنية من الأعضاء او من الكبار .

وتتجمع كل هذه الاختلافات في الجماعة التربوية بهدف إحداث تغيير مقصود موجه في سلوك الأعضاء أو إشباع حاجة معينة عندهم وعن طريق الخبرات المنظمة أو عن طريق التفاعل الدينامي داخل الجماعة .

ويحدث هذا التغير في سلوك الأعضاء عن طريق الموقف التربوي أي نتيجة تعرض الجماعة الى موقف اجتماعي تربوي. والتأثير ينتج عن إدراك الأفراد لهذا الموقف ودرجة تأثرهم به .

وإجمالاً فالجماعة التربوية نوع خاص من الجماعات الصغيرة يتميز بخصائصه التربوية المقصودة والمقننة سواء كانت رسمية أم تلقائية و أداتها في ذلك الموقف التربوي الذي يحدث فيه التأثير المباشر على سلوك الافراد .

#### سادسا- جماعة الفريق :

ناقشنا في بداية هذا الفصل المقصود بالجماعة وتحت اي شروط يمكن إطلاق لفظ جماعة. الا أنه من الملاحظ أن معظم الآراء والمدارس لم تتطرق الى الجماعات الرياضية بل ركزت الاهتمام على الجماعات الاجتماعية فقط، وندرت الكتابات عنها وخاصة فيما قبل العقد السادس من هذا القرن.

لذلك فان دراسة الجماعات الرياضية من وجهة نظر علم الاجتماع الرياضي يثرى العلم بعد جديد قد يكون له التأثير الواضح في السنوات القادمة وخاصة بد التقدم المذهل في الحقل الرياضي وانتشار الاندية الصغيرة أو الكبيرة في معظم دول العالم . حتى انه سوف يصبح من العسير العثور على من ليس عضوا في جماعة رياضية .

والجماعة الرياضية هي الجماعة الصغيرة التربوية التي تتكون اختياريا في النادي او المدرسة أو المؤسسة وتسمى فريقا, بهدف ممارسة ألوان من الأنشطة الرياضية المرغوبة والتي تخضع في ممارستها الى لوائح وقوانين عامة .

وجماعة الفريق بهذا التصور هي الجماعة الاجتماعية التي تتكون من أكثر من فردين وتعمل على إشباع الحاجات السيكولوجية لأعضائها مثل الشعور بالانتماء والتمايز, كما أنها تشبع حاجاتهم البدنية. وهي بطبيعة وجودها تحقق هدفا مشتركا للأعضاء تتحدد تبعاً له الأدوار وتتشابك في تفاعل دينامي يؤدي الى ظهور ثقافة ومعايير الجماعة حيث تمارس ضغوطها لإخضاع الأعضاء لهذه القيم والمعايير السائدة .

وتتميز جماعة الفريق بدوام العلاقات الصريحة وجها لوجه بين أعضائها والإحساس بقيمة العمل من أجل الجماعة. وإذا لاحظنا العلاقة الطردية بين حجم الجماعة وتماسكها , قد يعني هذا ان الفرق الصغيرة العدد مثل كرة السلة تتميز بزيادة التماسك والتفاعل و داخلها عكس الفرق الكبيرة .

وبالإضافة الى ذلك فان الجماعة الفريق بإتباعها الحاجات النفسية والبدنية للأفراد تزيد من ولائهم لها وتصبح جماعتهم المرجعية التي يتقنون من سلوكهم ومعتقداتهم لتتوافق معها ويحاولون دائما التوحد معها , وهي في نفس الوقت جماعتهم التربوية التي يستمدون منها معاييرهم وسلوكهم عن طريق التعرض للضغوط الاجتماعية المختلفة التي تحدث في المواقف الاجتماعية التربوية والتي يشترك في توجيهها القيادات – المدرس أو المدرب او الإداري – بهدف إحداث التأثير الموجه والمقصود في سلوك الأعضاء .

وخلاصة القول انه استنادا الى المناقشة التي وضحنا فيها موقع الجماعة الفريق من الجماعات الاجتماعية يمكن القول ان جماعة الفريق تعتبر نوعا راقيا من الجماعات الإنسانية ذات التأثير السيكولوجي القوي والمباشر على الأفراد.

فهي جماعة أولية صغيرة شبه رسمية تتميز بالدوام النسبي , وهي بذلك جماعة تربوية ومرجعية للأعضاء المنتمين إليها .

وسوف نعرض لأهم ما تتميز به جماعة الفريق في النقاط التالية :

#### 1-درجة التعقيد في جماعة الفريق :

أ- اختلاف طبيعة الأداء : يمكن النظر الى التباين بين جماعات الفريق من حيث طبيعة الأداء وتعقيده , ومدى ما يتطلب الأداء الجماعي من جهد , فالبعد الأول يحتوي الجماعات التي تمارس المنافسات بالتقابل وجها لوجه والاحتكاك المباشر مع المنافس مثل كرة السلة وكرة القدم وكرة اليد , ويقابلها الجماعات التي تمارس المنافسات دون الاحتكاك المباشر مع المنافس مثل الكرة الطائرة .



أما البعد الثاني فيحوي الألعاب الجماعية التي تسمح قوانينها بإجراء تغييرات للاعبين دون التقيد بأي عدد أو زمن للتغيير مثل كرة السلة وكرة اليد . ويقابلها الألعاب الجماعية التي تجعل تغيير اللاعبين في أضيق الحدود مثل كرة القدم.

ويأتي البعد الأخير مفرقا بين الألعاب التي تشترط عددا معينا من مرات التمرير أو انتقال الكرة مثل الكرة الطائرة . ويقابلها الألعاب التي لا تشترط قوانينها الحد من عدد التمريرات مثل بقية الألعاب .

ب- اختلاف التناسب العددي والمساحي : من المعروف ان هناك علاقة عكسية بين حجم الجماعة وقوة او مدى تأثير الجماعة على أعضائها وارتباطهم بها . لذلك فان هناك تباينا بين الألعاب الجماعية المختلفة قد يصبح له تأثير على التفاعل داخل الجماعة فهناك جماعات يتراوح عددها أثناء المنافسات بين 5 و 7 لاعبين , بينما يصل في أثناء التدريب لحوالي 12 لاعبا مثل كرة السلة وكرة اليد والكرة الطائرة. بينما توجد ألعاب يصل العدد أثناء المنافسة الى 11 لاعبا وفي أثناء التدريب الى 21 لاعبا وهي مثل كرة القدم والهوكي .

كذلك فان الألعاب ذات العدد الكبير تتميز باستخدامها لملاعب كبيرة المساحة حيث تنقسم الجماعة في الملعب في الحقيقة الى جماعات صغيرة موزعة على المساحة الكبيرة, وهذا بالطبع يضعف من قيمة تأثير الجماعة الأم على أفرادها .

## 1- ميكائزم التفاعل داخل جماعة الفريق :

ان عملية التأثير المتبادلة بين الفرد والجماعة هي ما يطلق عليها التفاعل الاجتماعي , فالتفاعل الاجتماعي استجابة نشيطة نحو المثيرات المختلفة للجماعة , وغالبا مايؤثر الفرد ويتأثر في نفس الوقت. وتظهر أربع عمليات للتفاعل الاجتماعي داخل جماعة الفريق هي : الصراع والتعاون والتنافس و المواءمة.

فالأفراد في حالة الصراع يوجهون طاقاتهم نحو هدم الآخرين وإيذائهم.

بينما في المنافسة فهم يوجهون تلك الطاقة نحو العمل لتحقيق الهدف , أو الحصول على أكبر قدر من الكسب المشروع .

وتعتبر المنافسة في جماعة الفريق شكلا من أشكال الكفاح الاجتماعي من أجل الفوز , أما اذا تحول الاهتمام الى اشخاص الفريق الآخر بواسطة حرمانهم أو ايذائهم حتى يتحقق الفوز ظهرت الخصومة وانقلب التنافس الشريف الى تنافس غير شريف أو تنافس عدواني او الصراع .

لهذا فان احترام اللعب وقواعده وتطبيق القوانين بدقة دون تهاون يعمل على أن تستمر حالة التنافس بين الجماعات , فالصراع يظهر عندما تسود الفوضى العلاقة بين الجماعات أو عند حدوث اختلاف على تفسير الانظمة والقواعد المختلفة .

وتظهر الموائمة كضرورة لحل موقف الصراع بواسطة إخضاع جماعة لاخرى وتظهر علاقة السد بالعبد , ونادرا ماتكون عن طريق الحل الوسط. وتعتبر الموائمة نادرة الحدوث ان لم تكن منعدمة الحدوث بين الجماعات الرياضية .

ويعنى التعاون : ذلك السلوك المنشق بين أعضاء الجماعة لتحقيق الهدف المشترك , فالتعاون سلوك هادف قائم بالوعي على الهدف والتخطيط والتنسيق لتحقيقه , فهو يقوم على الغيرية لا الأنانية , فالفرد يتنازل عن بعض متطلباته في سبيل تحقيق الهدف الجماعي , فالتعاون يتطلب منه التضحية بغرائزه الفردية وتعلم التعاون من أجل الجماعة.

و يجدر الإشارة هنا إلى أن عمليات التفاعل الاجتماعي قد تحدث بين الجماعات بعضها البعض كما تحدث داخل الجماعة الواحدة. إلا أن العملية الغالبة قد تختلف من جماعة لأخرى ومن وقت لآخر فان الظروف التي تحكم هذا التفاعل ظروف معقدة للغاية . وحتى لو نظرنا للتعاون كمفهوم اجتماعي واضح أنه تطفوا الى السطح بعض الأمور الشاذة المنطقية مثل ان المتنافسين يتعاونون في التنافس . وهذا ما ينطبق على العلاقات بين الجماعات الرياضية أو جماعات الفريق هي في الحقيقة علاقة تعاونية أ, أنها التنافس التعاوني .

وعموما, فانه بملاحظة ان السلوك التنافسي فطري في الإنسان, وان المنافسة ترضى الفرد أكثر من التعاون , إلا أن تنافس الجماعة مع الجماعات الأخرى سواء نجح هذا التنافس أم لا فانه يعمل على تنمية التعاون داخل الجماعة .

في دراسة لمالر Maller على طلاب المدارس الثانوية وجد ان تأثير الدوافع المختلفة للمنافسة هي :

العمل لمصلحة الجنس الواحد – العمل للمصلحة الشخصية – العمل لمصلحة الجماعة الاختيارية- العمل لمصلحة الفصل- العمل لمصلحة الجماعة .

إلا أن الأمور قد تختلف في الأنشطة الرياضية , فالمنافسة منتشرة في الاداء الرياضي لدرجة انها تنمي ودرجة كبيرة جاذبية الجماعة الرياضية وهذا بالطبع يزيد من التعاون داخل الفريق : جماعة الفريق. فطريقة تعلم السلوك التنافسي داخل الجماعة هي نفسها طريقة تعلم السلوك التعاوني. هذا ما جعل عالم مثل مورجان Morgan ينادي بضرورة الاهتمام بإعطاء جوائز وحوافز دائما حتى يتعلم الافراد التعاون وخاصة في مراحل السن المبكرة .

لذلك فمن الأهمية بمكان وجود القيادة العلمية المؤهلة تربويا مع الجماعات حتى يمكنها ان توجه التفاعل الاجتماعي الى الوجهة المرغوبة وتعمل على ان يسود التعاون

والتنافس داخل الجماعة وفي علاقاتها بالجماعات الأخرى , وان تختفي مظاهر الصراع والمواءمة .

وهذا لا يتأتى الا بالتزام القيادات بمبادئ الأخلاق الأساسية وأن يسود جو الجماعة الرياضية الوضوح والمساواة حتى لا يحدث الصراع الداخلي في جماعة الفريق. كذلك يجب الاهتمام بمبدأ التنافس التعاوني بين الجماعات الرياضية وذلك بنفس الشروط من العدل والوضوح والمساواة, حتى لا تتحول المنافسة الرياضية الى صراعات ويتحول المنافس إلى خصم أو عدو .

ويبدو ان اغلبنا محتاج الى أن يتعلم كيف يتعاون أكثر مما هو في حاجة لتعلم كيف يتنافس .

## 2- تأثير جماعة الفريق على اتجاهات أعضائها :

سبق أن أوضحنا تصوراتنا عن جماعة الفريق كنوع نقي من الجماعات الإنسانية موضحين تمركز هذه الجماعة كجماعة صغيرة وجماعة تربوية وجماعة مرجعية. وهي بذلك التصور يرتقي دورها من مجرد ضبط السلوك والتحكم فيه الى كونها تؤثر في معتقداته واتجاهاته سواء بوجودها المادي وميكانيزمات التفاعل الاجتماعي أم بوجودها الرمزي التمثيلي في الفرد .

فالفرد الذي ينتمي الى جماعة فريق يسودها اتجاه قوي نحو التعاون يتكون عنده نفس الاتجاه . ولقد أوضح نيو كمب أن الاتجاهات تتغير بتغير الجماعة التي ينتمي اليها الفرد, وهذا يدل على مدى تأثير الجماعة التي ينتمي اليها الفرد .

ويفسر كيرت ليفين K.Lewin دور الجماعة في التأثير على اتجاهات أعضائها . بأن هناك حالة توازن في اي جماعة ذات مستوى مستمر في الاداء .

فالمستوى هنا هو محصلة قوتين الايجابية التي تعمل رفعه والسلبية التي تعمل على خفضه , والتحكم في دوام المستوى المطلوب يكون بخفض القوى السلبية أي تقليل المقاومة بدلا

من زيادة القوة , فالفرد يغير من اتجاهاته اراديا حتى يتوافق مع معايير الجماعة ويصبح عضوا مقبولا بها .

كذلك فان اعتماد الفرد على جماعة الفريق سيكولوجيا يجعله في حاجة الى تعضيد معنوي من الآخرين. بجانب انه يسلك وفق ما يتوقعه منه الآخرون أي بما يتفق مع معايير الجماعة .

وهناك عامل هام هو تلك القوى التي تكمن في دوافع الفرد الذاتية ' فالفرد عندما يشترك في وضع خطط و أهداف جماعة الفريق فهو ينظر اليها على أنها خطته وأهدافه هو. وهذا يعطيه شعورا بالأهمية , لذلك سوف يعمل جاهدا على أن يتوحد مع اهداف واتجاهات ومعايير الجماعة .

وعموما , فان اللاعب وخاصة الناشئ يعتمد الى تقليد الآخرين وخاصة القائد رغبة منه في التشبه بالنموذج , كذلك فان الإيحاء وخاصة غير المباشر يعمل يعمل على التأثير في اتجاهات اللاعبين وخاصة أن صغار السن اكثر عرضة للإيحاء من الكبار , فالفرد قابل للإيحاء بالفكرة التي يرى أن جماعته تؤيدها .

ولما كان الفرد يقبل ايحاء السلطة أو المركز الاجتماعي كذلك , اعتقادا منه انه في الجانب الأفضل . لذلك تظهر أهمية العناية باختيار قيادات جماعات الفريق سواء للتدريب ام الإشراف أم التحكيم من ذوي المؤهلات التربوية, فالقيادة هي التي تقنن السلوك السائدة في الجماعة , وهي التي توجه قيم ومعايير التي تتوافق مع فلسفة هذا المجتمع . كذلك فان جماعة الفريق تنوع وتعدد الخبرات الإنسانية التي تتيحها لأعضائها , أما داخل الملعب او الممارسة اليومية العادية فهي قد تصبح عكسية التأثير اتجاهات الفرد لو لم تتحكم فيها القيادة الواعية الناضجة .

ويجدر الإشارة هنا على ان الاتجاهات والقيم والمعايير التي يكتسبها الفرد في الملعب تؤثر كذلك على سلوكه خارج الملعب , فمظاهر السلوك لا تقتصر على الملعب فقط بل تنسحب على بقية مناشط حياة الإنسان في مجالاته المختلفة .

## 8- ديناميكية جماعة الفريق :

إذا أخذنا بسياسة توجيه الحياة الجماعية فإنه لابد ان ندرك بوضوح وسيلتنا في التوجيه بعد ان وضع لنا أن تأثر الفرد بالجماعة هو المدخل الى شخصيته وهو الطريق الى التأثير في نموه وتوجيهه لكسب الخصال تهدف الى مساعدته على اكتسابها . وبمعنى آخر هي ما هي وسيلة الأخصائيين (الرواد) والمربين في استخدام الجماعات استخداما فعالا لتنشئة أعضائها تنشئة اجتماعية .

ان الوسيلة التي يستخدمها المربون في توجيه نمو الأفراد هي ما تتصف به الجماعات من ديناميكية مع توجيه هذه الكلمة الى التفاعل الاجتماعي الدائر باستمرار داخل الجماعات .

هذا ويمكن أن نعرف ديناميكية الجماعات بأنها :

مجموعة المثيرات والاستجابات التي تحدث داخل الجماعات , وتفاعل هذه الاستجابات والمثيرات مع بعضها البعض في المواقف المختلفة التي تمر بها الجماعة وما يصاحب ذلك من انفعالات ومشاعر وسلوك بين الأفراد بعضهم البعض وبين الفرد والجماعة . فلو تصورنا ان هناك جماعة من الأصدقاء مكونة من ستة أفراد وأن أحد أعضاء الجماعة صدر عنه سلوك معين كأن يكون قد طالب له أن يغني بصوت مرتفع وأن سماع باقي الجماعة لصوته وهو يغني سوف يدعم للاستجابة نحوه ونحو غنائه بصورة يحددها الموقف الذي تختاره الجماعة . أما لو كانت الجماعة منشغلة مثلا بأمر هام فان استجابات الأعضاء لغنائه تعتبر معبرة عن عدم رغبتهم في سماعه , ولو كانت الجماعة يسودها جو من الحزن مثلا فان استجابات الأعضاء ستأخذ شكلا من الاستكثار وربما الاعتداء عليه , غير ذلك تماما عندما تكون الجماعة في موقف آخر فكونهم في رحلة وكان صوت هذا الفرد شجيا فان استجابات الأعضاء لغنائه تأخذ صورة الاستحسان . وفي ضوء إدراك (الفرد) للمعاني التي تعبر عنها استجابات باقي أعضاء الجماعة يعدل سلوكه بعد ذلك فإذا كان إدراكه للاستجابات التي حصل عليها تعني عدم رغبة الجماعة في سماعه.

لانشغالها بأمر هام آخر فانه قد يبذل جهدا كبيرا في تحويلها عن هذا الأمر الهام أو قد يسكت ويشاركها فيما تقوم به أو قد ينسحب من الجماعة ليغني في مكان آخر .

أما اذا ادر كان استجابات أعضاء الجماعة تعني الاستنكار فانه قد يعتذر عن سلوكه أو قد يخجل أو قد يحاول الدفاع عن مسلكه ويبرره أو قد يحاول أن يتهيا لرد الاعتداء الذي قد يقع عليه من أعضاء الجماعة . أما إذا كانت استجابات الأعضاء تعني استحسان غنائه فانه غالبا ما يستمر في غنائه وقد يحاول إتقانه ليحصل على مزيد من استجابات الاستحسان , الأمر الذي يضعه في مكانة اجتماعية مرموقة وسط الجماعة وهو ما يصبو إليه كل فرد في الجماعة الذي ينتمي إليها .

وما ينطبق على الغناء ينطبق على ممارسة الرياضة مثلا لو أجاد احد أعضاء جماعة الفريق اللعب في مباراة رياضية واستطاع ان يكسب لفريقه نقطا كثيرة , ان استجابات أعضاء الفريق واستجابات المتفرجين والمشجعين تشعره بمكانته الكبيرة في الجماعة وقد يستمر في إرضائها بإتقانه اللعب . أو قد يؤذيه الشعور بأهميته ويركبه الغرور فيبدأ في الإهمال والاستهتار واللعب , الأمر الذي يؤدي به الى فقدان المكانة تدريجيا.

وكذلك الأمر في أنواع الأنشطة الجماعية الأخرى سواء أكانت اجتماعية أم رياضية ام سياسية أم اقتصادية, ولكي تكمل في أذهاننا الصورة الديناميكية للجماعة لابد ان نتصور انه في نفس الوقت الذي يصدر فيه سلوك الفرد تصدر فيه أيضا أنواع متعددة من السلوك من باقي الأفراد في الجماعة كلها وكأنها بوتقة يدور فيها تفاعل بين عناصر متعددة . والذي يحدث داخل الجماعة هو اناي سلوك يصدر من اي من أفرادها يكون بمثابة مثير لباقي الأعضاء يستجيبون له استجابات متفاوتة وقد تكون مختلفة بعضها استحسان وبعضها إهمال واستنكار .

وإدراك الفرد لمدلول استجابة كل عضو من أعضاء الجماعة مرتبط بأهمية هذا العضو في الجماعة , حيث ان هذا الإدراك هو الذي يحدد سلوكه القادم , بمعنى أن مجموع الاستجابات التي يحصل عليها الفرد من جراء قيامه باي سلوك يصبح بعد ادراكه لمعانيها

وتقديره لهذا الموقف من جميع نواحيه مثيرا جديدا يدفعه الى السلوك من جديد , وهكذا يتم التفاعل داخل الجماعة .

لذلك فان الأخصائي الرياضي خلال ديناميكية الجماعة له دور في مساعدة كل فرد فيها عن طريق توجيهه لاستغلال مواهبه وقدراته حتى يستطيع القيام بالأعمال التي ينال عنها استجابات يدرك من جرائها أنه قد نال تقديرا واستحسانا من الجماعة . ومن ناحية اخرى مساعدة الجماعة حتى لا تتوقع او تطلب من الفرد لينال تقديرها القيام بأعمال لا تتفق مع الأهداف التربوية , كما يحدث في الجماعة المنحرفة التي تطلب القيام بتلك الأعمال حتى يجوز تقدير الجماعة أو تبقية في أحضانها بل على العكس لا بد من مساعدة الجماعة لكي تطلب من الفرد المزيد من الإتقان للأعمال التي تكسبه نموا متزايدا في الخصائص التي رغب المجتمع في إكسابها لأفراده من خلال الممارسة الرياضية .

## **8-1- العوامل المحدثة لديناميكية الجماعة :**

وديناميكية الجماعة تتفاعل فيها عوامل كثيرة لا بد أن يأخذها في اعتباره أخصائي الجماعة او المشرف بحيث لا يكون مدركا لها فحسب بل مدركا أيضا لمدى تأثيرها في حياة الجماعة حتى يستطيع توجيه التفاعل الجماعي نحو أهدافه التربوية التي تتفق مع ما يتوقعه المجتمع , وفيما يلي عرض لأهم العوامل المحدثة لديناميكية الجماعة :

### **1- شخصية الفرد :**

انه لمن الأهمية لمدرس التربية الرياضية أو المدرب أن يدرك الفوارق بين مراحل النمو الذي تمر به الشخصية الرياضية , فإدراكه بتميز كل مرحلة من مراحل النمو يساعد على احداث التأثير المناسب في حياة الفريق الذي يعمل معه بحيث يتيح لأعضاء الفريق فرص النمو التي تتناسب مع قدراته وإمكاناته واحتياجاته .

فالكل مرحلة من هذه المراحل خصائص عقلية ونفسية واجتماعية وبدنية لا بد ان تدخل في الاعتبار عند العمل مع الفريق . يحاول المدرس او المدرب في حدود فهمه لهذه الخصائص وما تحمله من دوافع وانفعالات ورغبات وميول ان يوجه التفاعل داخل الفريق ليساعد



أعضاءه على ممارسة تجارب عملية جماعية ممتعة ومشوقة واستثمارهم لأنواع الأنشطة التي تلائمهم , كذلك لابد ان يدخل المدرس أو المدرب في اختبار الفرق الفردية لأفراد الفريق في هذه المرحلة من مراحل النمو ' لان خصائص التي تتميز بها كل مرحلة من المراحل ليست متساوية في كل الأفراد الذين يمرون بتلك المرحلة .

فشخصية كل فرد في الفريق تعتبر من أهم العوامل المحدثة لديناميكية الفريق وما يرتبط به من قدرات واستعدادات وميول ورغبات ونزعات تختلف عن مثيلاتها في الأفراد الآخرين . وبذلك يمكن أن تتصور الحياة الاجتماعية حين تختلط وتتفاعل بها شخصية كل عضو من أعضاء الفريق مع شخصية العضو الآخر , حيث يكون التفاعل هو نتاج تواجدهم مع بعضهم البعض في فريق واحد .

## 2- الظروف الاقتصادية :

الظروف الاقتصادية التي يمر بها الفرد تؤثر في تحديد القيم المختلفة التي يتبناها في نظرته وفي حكمه على الأشياء . فمثلا لو اقترح احد الاعضاء في الفريق بالقيام برحلة لتأثرت استجابة كل عضو من أعضائها بما يعيش فيه من ظروف اقتصادية , فقيمة الاشتراك في الرحلة قد يكون القياس الاول الذي يبني عليه بعض الافراد موافقتهم على هذا الاقتراح أو معارضتهم له , بينما قد تبدو قيمة الاشتراك للبعض الآخر امر وكأنه لا اعتبار له عندهم في مناقشة الاقتراح فموافقتهم او اعتراضهم تترتب على مقاييس أخرى كمكان الرحلة أو زمانها . وفي مثل هذا الموقف لابد أن يكون المدرس او المدرب مدركا سلفا للظروف الاقتصادية التي يعيش بها أعضاء الفريق حتى يمكنه أن يدرك اثر هذه الظروف في استجابة كل منهم داخل الفريق , وتأثيرها بديناميكية التفاعل بينهم .

## 3- الظروف الأسرية :

للظروف الأسرية التي يمر بها كل فرد أثر لا شك فيه في تحديد علاقاته بالآخرين فعن طريق العلاقات الأسرية التي عاش في نطاقها الفرد يكون صورة عن نفسه وعن مكانه في

عالمه الذي يعيش فيه, فالأسرة هي التي تؤثر في تحديد الفرد لمكانته الاجتماعية, كما تؤثر في تحديد الأدوار التي يرى أنها تناسبه في المواقف الاجتماعية المختلفة فمن الأفراد : من يكون تابعا بعودته إلى أسرته تابعا , ومنهم من عودته من يكون متبوعا , ومن الأفراد أيضا من تعود خلال حياته الأسرية على تحمل المسؤوليات المختلفة , ومنهم تعود التواكل لضعف ثقته بنفسه .

ومنهم من يخرج من تجاربه في أسرته متبنيا اتجاهات خاصة ينقلها إلى الفريق أو الفرق الأخرى وتتأثر بها علاقته بالآخرين في هذه الفرق .

فالإنسان يتعلم مستلزمات الحياة الجماعية من اشتراكه الأول في الحياة الأسرية, ومن شعوره بتقبل الأسرة له في فشله ونجاحه على سواء , ومهن شعوره بالرضا عن نفسه حين يعطي ويبدل جهدا للآخرين في نظير ما يأخذ منهم .

#### 4- التجارب الاجتماعية السابقة :

المقصود هنا هو مناقشة أثر التجارب الاجتماعية السابقة التي مر بها الفرد في ديناميكية الفريق , فهذه التجارب تترك طابعا في سلوك الفرد واتجاهاته فتؤثر بالتالي في في قدرته على تكوين علاقاته الجديدة بالآخرين . والفرد يأتي إلى الفريق بكل تجاربه الاجتماعية السابقة , فالأفراد الذين قدر لهم أن يمروا بتجارب جماعية ناجحة يكون احتمال نجاحهم عند الاشتراك الجماعي قويا جدا , بينما من قدر لهم الفشل في تجاربهم الجماعية السابقة يصعب عليهم المساهمة في الحياة الجديدة وفي بعض الأعيان يخشونها , وقد يحاولون الانزواء والابتعاد عن الاشتراك في التفاعلات الجماعية اللازمة خوفا من مواجهة فشل جديد .

فمن الطبيعي أن يختبر علم الاجتماع أيضا الأطر النظرية والعملية للجماعات الصغيرة والسلوك التعاوني أو التنافسي وتأثير الشخصية , القيادة, الروح المعنوية والتنشئة الاجتماعية .

الأدوار في الرياضة معروفة بوضوح كمقياس الأداء النسبي واشتراك الثالث الصناعي , فعلم الاجتماع الرياضي يحتوي نسبيا على التجارب الكلية والدراسات الحلقية field study , حيث تكون الفرق الرياضية كمعمل ممتاز لدراسة العلاقات والقيادة , والمكانة الاجتماعية , والتماسك , ومختلف عمليات التفاعل الأخرى المميزة للجماعات الصغيرة .

ثامنا – نتائج دينامية جماعة الفريق :

إن مجرد الوقوف عند مستوى فهم دينامية جماعة الفريق سواء من حيث طبيعتها أم العوامل المؤثرة فيها لا يقدم للرياضة التنافسية أية إضافات ذات قيمة , لذلك اتجهت الدراسات الجادة إلى محاولة توظيف هذا الفهم إلى محاولات الضبط والتنبؤ , ويمكن ان نجل أهم المحاولات التطبيقية في اتجاهين :

أولهما : بدراسة خصائص النجم السوسيوومتري للفريق على اعتبار أن الكشف عن القيادة الطبيعية المؤثرة في الفريق والمحددة لطبيعة واتجاه التفاعل الاجتماعي للاعبين سوف تساعد المدرب والإداري والجهاز الفني بأكمله في مختلف عمليات إدارة الفريق سواء في المواقف الفنية من المنافسة أو التدريب أم في المصاحبة للمناقشة والتدريب أم حتى في المواقف الترويجية .

لذلك فدراسة شبكة العلاقات القائمة داخل الجماعة مطلب حيوي لاستكشاف الظواهر التي تحكم التفاعل داخل جماعة الفريق , ولا شك أن توزيع المكانات داخل جماعة الفريق هو محصلة متغيرات عدة أهمها خصائص الفرد نفسه ومعطيات الموقف التفاعلي وطبيعة ومعايير الجماعة .

ولقد اهتمت العديد من البحوث التي أجريت في البيئات الأجنبية بالكشف عن طبيعة تلك المتغيرات التي قد تدفع الفرد لاحتلال مكانة ما داخل نسق جماعة الفريق , ففي دراسة بريك Brek مثلا ' وجد ان المكانة ترتبط بالصدقة والمهارة أما فولتن Fulton وفروست

Frost فقد خلاصا الى أن الاختيار السوسيوومئري لزميل الفريق يرتبط الى حد بعيد بالمهارة .

كما توصل كول واسماعيل Cowell et Ismail بعد سلسلة من الأبحاث الى ان المكانة السوسيوومئرية في جماعة الفريق تعتمد أساسا على التمايز في المهارة واللياقة البدنية ' وان كانت المهارة أكثر أهمية.

وفي هذا الصدد يؤكد لارسون Larson أن المهارة العالية ترتبط بشدة بالمكانة وخاصة في المرحلة السنية من (10-14) سنة ثم تقل أهميتها تدريجيا بتقدم السن .

ومن ناحية أخرى فقد ذهب فرانكل وريفا frankal and reva الى ان هناك علاقة موجبة بين المكانة في الجماعة الرياضية وبين الذكاء والسن والنضج البدني والمرحلة الدراسية والمستوى الاقتصادي الاجتماعي وبعض متغيرات الشخصية, أما دراسة كلارك وجرين clarck and greene قد أظهرت ان المكانة السوسيوومئرية في الجماعات الرياضية ترتبط بالنمط العضلي وانخفاض المشكلات الصحية.

أما في البيئة المصرية فان الدراسات العلمية حول هذا الموضوع لم تزل نادرة ولكنها على الرغم من ذلك تمدنا بالعديد من المؤشرات الهامة التي تفتح آفاق استكشافات هذا المجال , ففي دراسة عصام الهلالي على لاعبي الفرق الرياضية في مصر ظهر أن التمايز المهاري هو اهم عناصر المكانة داخل جماعة الفريق وأهملت العوامل الأخرى مثل السن والمستوى الاقتصادي الاجتماعي والذكاء وسمات الشخصية . ودعمت هذه النتائج العديد من الدراسات مثل دراسة عصام الهلالي وسامية الهجرسي التي أجريت على لاعبات التمرينات الفنية وكذلك دراستين جادتين لفاروق غازي ومنى عبد الرزاق أجريتا على لاعبي ولاعبات الفرق الجماعية والفردية.

أما الاتجاه التطبيقي الثاني الذي تعامل مع دينامية الجماعة الفريق فقد اهتم بدراسة العلاقة بين دينامية التفاعل والتماسك ونتائج المباريات الرياضية . وفي البداية ركزت العديد من الأبحاث على تأثير العلاقات المتبادلة بين اعضاء الفريق الواحد, الأمر الذي أكدته دراسة

فدler fiedller حيث حلل العلاقة بين العلاقات الدينامية أن التماسك وزيادة شدة العلاقات داخل الفريق ترتبط بالفوز في المباريات.

لذلك ان كليين klein وكرسين Ckrisian أوصيا بعد دراستهما الشهيرة على العلاقة بين التماسك والفوز في المباريات , أوصيا بضرورة الاهتمام بزيادة شدة التفاعل الايجابي داخل الفرق الرياضية والاهتمام بالقيادة الطبيعية كأحد أهم عوامل زيادة التماسك وتوجيهه

وقد وجه هينيك Heinicke وبالز Bales علاقة بين الاهتمام والتركيز على القيادة وانجاز الجماعة للأهداف أو الدراسة التي أجراها اسن Eisen ودراسة عصام الهلالي التجانس بين أعضاء الفريق الواحد لها اتصال وثيق بنجاح الفريق وقد فسرت العلاقة بأن زيادة التنافر (عدم تجانس الفريق ) يكون معوقا داخل الفريق ويؤدي إلى قلة التماسك(التفكك) وأخيرا , يؤدي إلى سوء أداء الفريق في المباريات والنتائج السيئة .

وهناك بعض الدراسات لم تظهر العلاقة بين التماسك ونجاح الفريق مثل لينك Lenk 1969 , ماترز وبيترسون 1981 وفي ضوء نتائج هذه الأبحاث يظهر الاحتياج لدراسات أخرى لإظهار المميزات البنائية للفريق فالتماسك والتصارع يتوقف على نوع الرياضة على سبيل المثال دور العلاقة بين فريق التجديف والواجب المفروض على كل فرد يختلف عن فريق السلاح أو القدم .

## II-العلاقات الاجتماعية فى جماعة الفريق :

- أولاً : الجماعات الرياضية من وجهة النظر السوسيومترية
- ثانياً : الاختيار السوسيومتري
- استمارة استطلاع رأي عن أنشطة الفريق الاجتماعية
- إجراء الاختبار السوسيومتري
- استمارة استطلاع رأي سوسيومترية .

تستمد النظرية السوسيومترية Socimetry جذورها من المحاولات الأولى التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية وهدفت الى الدراسة المتعمقة للجماعات الإنسانية الصغيرة من حيث البناء وأساليب التصدع الداخلي والانقسامات ومن حيث تماسكها وطرق تفاعلها وعملها لتحقيق أهدافها , وذلك عن طريق استخدام مناهج وأدوات غير تقليدية .

ولا شك أن الإسهام الحقيقي في ابتداع ذلك المنهج وتلك الأدوات وتطويرها إنما يرجع الى العلامة مورينو Moreno وزميلته جيننجز Jennings ويرى مورينو أن السوسيومترية هي نظرية وموضوع بحث وطريقة لجمع البيانات وتحليل النتائج .

وتعتمد فلسفة مورينو كما ظهرت في مؤلفه ((لن يكتب له البقاء)) Who shall survive على أن الضغوط الاجتماعية التي يخضع لها الإنسان تحاصر فيه التحرر والقدرة على الابتكار والتجديد مما يصيب الحياة الاجتماعية بالجمود وعدم النمو , لذلك فان تهيئة وسائل الاتصال المتحررة من القيود يكسب الإنسان المقدرة على التجديد والابتكار وبذلك يتحرر من الكبت الاجتماعي ويكتب له وللمجتمع البقاء كنتيجة تحقيق تلقائية مشاعره .

وإذا كان الإنسان يؤثر ويتأثر بالآخرين , وتتحدد سعادته واستقراره النفسي الى حد بعيد بنتيجة علاقاته الاجتماعية .ان الروابط الانفعالية والقدرة على تكوينها هي كما يرى مورينو الحقيقة الإنسانية والاجتماعية الرئيسية .

وعلى ذلك فقد أكد مورينو على انه لا يمكن مساعدة الإنسان على تأكيد روابطه الانفعالية وإطلاق حريته في الاختيار وإقامة العلاقات الاجتماعية بدون دراسة البناء الاجتماعي في

اللحظة الراهنة , وتحليل خصائص التفاعل في الجماعة في تلك اللحظة , وهذا ما أطلق عليه مبدأ (( الآن وهن )) now and here كذلك يجب أن يتجه البحث من دراسة التجمعات الكبرى الى دراسة الوحدات – الجماعات – الصغرى, ولا يتحقق هذا الا بإقامة علم اجتماع وضعي يستخدم مناهج وادوات غير تقليدية .

## 1- أولا : الجماعات الرياضية من وجهة النظر السوسيومترية :

يؤكد مورينو على أن نظريته السوسيومترية هي نظرية اجتماعية تقوم على دراسة المجتمع الصغير وهي الجماعة, وعن طريق دراسة الجماعات يمكن التوصل الى حقيقة وطبيعة المجتمع الكبير . ويفترض ان الجماعة كمفهوم سوسيومتري يقوم على مبدئين هما القرب المكاني spatial proximity والتقابل Encounter.

ويتأسس مبدأ القرب المكاني على ان استمرارية القرب في المكان يؤدي الى نشوء علاقات إنسانية وروابط اجتماعية , حيث يصبح منح الحب والانتباه سابقا على التحديد والتعيين وكذلك على الأعداد والتنظيم .

ويعني التقابل عند مورينو المواجهة والرؤية والإدراك , والتداخل والمشاركة , والحب والتواصل الوجداني , ولا يتضمن هذا المفهوم معاني ايجابية فقط به معان سلبية كذلك مثل الخصومة والعراك .

ويؤكد مورينو أن الرغبة الحرة هي مفهوم التقابل , الأفراد يتقابلون سويا في جماعات برغبة حرة بدون قهر من أي سلطة خارجية , وبتلقائية ذاتية حيث يحقق ذاته من خلال الآخرين .

وتعتمد جيننجز jenninge على افتراضات مورينو لتفرق بين نمطين من الجماعات تبعا للعلاقات التيلية السائدة , فالجماعات عند جيننجز إما أن تكون جماعات اجتماعية sociogroups أو جماعات نفسية psychogroups .

وتتميز الجماعات الاجتماعية بالبناء السوسيو مترية القائم على محك جماعي غير شخصي أو فردي مثل جماعات العمل . والتيلية هنا اجتماعية لا تعتمد -الى حد بعيد - على الرغبات الشخصية في الجماعة , أي ان القرب المكاني والتقابل يخضعان لأسباب اجتماعية غير ذاتية وغير حرة في أغلبها .

وعلى العكس فان الجماعات النفسية تقوم على أساس محك شخصي سيكولوجي فردي يعتمد على الإدارة الحرة في الاختيار والتجمع مثلما يحدث في الجماعات الترويجية . والتيلية في هذه الحالة نفسية قائمة على الاشتراك أو عدمه مع الآخر تبعا للإدارة الحرة, أي أن القرب المكاني والتقابل خاضعان تماما للإدارة الحرة .

وفي هذا الإطار تبدو الجماعة الرياضية نمطا وسيطا بين الجماعات الاجتماعية والنفسية. فهي تتكون بالاختيار الحر من الفرد وليس عن طريق الإجبار - compulsion - حيث تظهر في هذا النمط علاقات التيلية القوية القائمة على الاشتراك الحر في النشاط الرياضي المعين إلا أنها لا ترقى إلى مستويات الجماعات النفسية حيث تتحكم نظم الجماعة ومعاييرها وأهدافها في حرية الاختيار والقبول .

فالفرد يختار النشاط الرياضي الذي يحبه أولا ثم يحاول بعد ذلك الانضمام للجماعة التي تشبع لديه ممارسة هذا النشاط تبعا للمستوى المعين . وهنا قد تتقبله الجماعة ويتقبلها فتصبح بالنسبة إليه جماعة نفسية , أو قد يحدث العكس فلا تتقبله الجماعة- أو قد لا يتقبلها هو- ويزداد الطرح تصبح بالنسبة للعضو جماعة مفروضة بدافع ممارسة النشاط الرياضي ذو مستوى , دون أن تتأكد صلات ما نفسية بها , وهكذا يمكن تصور خط متصل بين الجماعة الاجتماعية والجماعة النفسية تقع الجماعة الرياضية في نقطة ما على هذا الخط تبعا للعلاقات السائدة بين الفرد والجماعة أو داخل الجماعة .

واعتمادا على هذا التصور فان أهم ما تصبو إليه التربية الرياضية ان تصبح جماعاتها نفسية قائمة على علاقات القرب المكاني والتقابل, وتزداد فيها علاقات التيلية عن الطرح . وقد لا يمكن تحقيق هذا الهد قالا بتطوير موقف المعية الى الاجتماعية تطويرا تربويا, وهذا



ما يحدث غالبا دون قصد تربوي محدد, الا انه من الضروري أن تتبنى التربية الرياضية في مصر موقفا اجتماعيا أكثر وضوحا وتحديدا.

وفي هذا الصدد فان ماثيوس Mathews يؤكد على أن السوسيومتريه كمنهج وأداة يمكن أن نعطي فهما أفضل وتخطيطا افضل للحصائل الاجتماعية social outcomes كذلك فان ماك كرو وتلبرت Mc Crow and tolbert يؤكد على أن نجاح المحاولات التربوية للتربية الرياضية تكون مشروطة الى حد بعيد بقبول الفرد أو عدم قبوله داخل الجماعة لذلك فان الاشتراك في الجماعات الرياضية يجب أن يكون موجبا بحيث يقدم وسطا اجتماعيا يمكن أن ينمو خلاله القبول الاجتماعي , والخبرات التربوية التي تساعد على تحقيق المكانة .

## 2- ثانيا : الاختيار السوسيومتري :

الموقف الاجتماعي هو وحدة الاختيار السوسيومتري وكما سبق أن اشرنا ان هذا الموقف يختلف من جماعة الى أخرى حسب طبيعتها ووظيفتها ومن شروط الموقف الاجتماعي المراد استخدامه كوحدة في الاختيار أن يعطي الفرصة للأطفال أو أفراد الجماعة لان يقدموا اختياراتهم بصورة طبيعية دون تكلف , لذلك كان من الضروري الاختيار الموقف العملي أو الطبيعي في حياة الأطفال والذي تكون نتائجه تعني شيئا بالنسبة اليهم .فعلى سبيل المثال اختيار لرحلة أو جار في الفصل او في عنابر النوم أو زميل في لجنة من لجان النشاط وهكذا .

كما يجب أيضا الاستفادة من وجوه النشاط الأخرى التي تزاولها المجموعة مثل النشاط الرياضي أو الاجتماعي أو العلمي كذلك , فقد يكون اختيار زميل في معمل الكيمياء في جماعة مدرسية , أهم بالنسبة للأطفال من اختيار رفيق في رحلة من الرحلات.

ويجب أن يكون في الموقف الاجتماعي شرط آخر وهو خلوه من العوامل الضاغطة التي تواجه الاختيار وجهة معينة أو تبعده عن حقيقته . وبمعنى آخر فانه يجب أن يشعر أفراد الجماعة أثناء إجراء الاختيار السوسيومتري أنهم يستجيبون للمواقف المحددة بناء على

رغباتهم وميولهم دون تدخل أي عوامل خارجية أخرى, ومعنى ذلك ألا يقوم المدرس او المدرب بصورة أو بأخرى بعملية إحياء لأفراد الجماعة لاختيار او رفض معين .

وذلك مادام أن الهدف من الاختيار هو اكتشاف العلاقات الحقيقية التي تكون شبكة العلاقات الاجتماعية, ولهذا يجب أن يتم الاختيار في جو بعيد كل البعد عن مثل هذه العوامل الضاغطة.

وعند بناء الاختبار السوسيومتري يجب ملاحظة أن محكات الاختبار خاضعة في المقام الأول لطبيعة الجماعة وطبيعة أنشطة التفاعل بينها , وعلى ذلك فيجب ان يستشف الاختبار موافقه بحيث تكون حقيقية وليست افتراضية , ودائمة مستمرة الحدوث وليست وقتية.

كذلك فقد صنف مورينو Moreno محكات الاختبار السوسيومتري الى أقسام ثلاثة هي :

1- محكات داخل النشاط الرسمي للجماعة

2- محكات خارج النشاط الرسمي للجماعة

3- محكات قيادية

وقد استرشدنا بتصنيف مورينو Moreno عند إعداد الاختبار السوسيومتري وضع تحت كل قسم من الأقسام السابقة مجموعة من المواقف التفاعلية التي تحدث داخل جماعة الفريق تبعا لنوع وطبيعة جماعة الفريق وأنشطة تفاعلها اليومية. ثم عرض هذا التصور في مقابلة مفتوحة على مجموعة من الرياضيين الممارسين طلب منهم أن يذكروا بعد كل موقف من المواقف النوعية ان كان هذا الموقف دائم الحدوث في الفريق ام متوسط الحدوث ام عديم أو نادر الحدوث .

على ان يضيفوا في نهاية الاستمارة أي مواقف تفاعلية أخرى يرون أنها دائمة الحدوث دعونا نرى نموذجا .

### 3- استمارة استطلاع رأي عن أنشطة الفريق الاجتماعية :

#### عزيزي الرياضي

فيما يلي بعض المواقف والأنشطة التي تمر بها أنت وزملاؤك في الفريق . وقد تكون تلك المواقف دائمة الحدوث بينكم في الفريق , أو قد تكون نادرة الحدوث, أو تحدث من حين لآخر , فاذا كان هذا هو الموقف دائم الحدوث فضع علامة (√) بجانب الموقف وتحت خانة دائما , اما اذا كان نادر الحدوث فضع العلامة تحت خانة نادرا , وأخيرا اذا كان يحدث من حين لآخر ضع العلامة تحت خانة أحيانا .

لا تضع أكثر من علامة واحدة بجانب كل موقف . وتقبل الشكر مقدما على تعاونك .

| مسلسل | المواقف                                   | تكرار الحدوث       |
|-------|-------------------------------------------|--------------------|
| 1     | التدريب معا                               | دائما أحيانا نادرا |
| 2     | اللعب معا                                 |                    |
| 3     | مناقشة الخطة معا                          |                    |
| 4     | التنزه معا ( التمشية)                     |                    |
| 5     | الذهاب إلى السينما معا                    |                    |
| 6     | قضاء وقت الفراغ معا(الدردشة)              |                    |
| 7     | تبادل الزيارات المنزلية                   |                    |
| 8     | مشاهدة المباريات المختلفة معا             |                    |
| 9     | الذهاب للرحلات معا                        |                    |
| 10    | الاستشارة في المشكلات الشخصية             |                    |
| 11    | تعتبر بعض لاعبي الفريق أهم أصدقائك        |                    |
| 12    | انتخاب رئيس الفريق                        |                    |
| 13    | قيام لاعب ما بقيادة تدريب الفريق عند غياب |                    |

|    |                                  |  |
|----|----------------------------------|--|
|    | المدرّب                          |  |
| 14 | يقوم لاعب بالتحدث باسم الفريق    |  |
| 15 | تبادل استخدام ملابس التدريب      |  |
| 16 | الاستذكار سويا                   |  |
| 17 | المشاركة في دولاب الملابس        |  |
| 18 | هل لديك مواقف أخرى ترى انها هامة |  |

وبعد مراجعة الاستجابات يمكنك أن تهمل المواقف النادرة أو قليلة التكرار وتقتصر ان تكون أقل من 50 % وعموما , فان الدراسات المختلفة اتفقت على أن محكات التفاعل التي تتصف بالدوام والاستمرار جماعة الفريق هي :

أ- محكات داخل النشاط الرسمي

1-التدريب معا

2- اللعب معا

ب- محكات خارج النشاط الرسمي

1- المحك الترويجي .

2- قضاء وقت الفراغ معا

3- الذهاب للرحلات معا

## العلاقات الاجتماعية في جماعة الفريق :

- أولا : الجماعات الرياضية من وجهة النظر السوسيومترية
- ثانيا : الاختيار السوسيومتري
- استمارة استطلاع رأي عن أنشطة الفريق الاجتماعية
- إجراء الاختبار السوسيومتري
- استمارة استطلاع رأي سوسيومترية .

تستمد النظرية السوسيومترية Socimetry جذورها من المحاولات الأولى التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية وهدفت الى الدراسة المتعمقة للجماعات الإنسانية الصغيرة من حيث البناء وأساليب التصدع الداخلي والانقسامات ومن حيث تماسكها وطرق تفاعلها وعملها لتحقيق أهدافها , وذلك عن طريق استخدام مناهج وأدوات غير تقليدية .

ولا شك أن الإسهام الحقيقي في ابتداع ذلك المنهج وتلك الأدوات وتطويرها إنما يرجع الى العلامة مورينو Moreno وزميلته جيننجز Jennings ويرى مورينو أن السوسيومترية هي نظرية وموضوع بحث وطريقة لجمع البيانات وتحليل النتائج .

وتعتمد فلسفة مورينو كما ظهرت في مؤلفه ((لن يكتب له البقاء)) Who shall survive على أن الضغوط الاجتماعية التي يخضع لها الإنسان تحاصر فيه التحرر والقدرة على الابتكار والتجديد مما يصيب الحياة الاجتماعية بالجمود وعدم النمو , لذلك فان تهيئة وسائل الاتصال المتحررة من القيود يكسب الإنسان المقدرة على التجديد والابتكار وبذلك يتحرر من الكبت الاجتماعي ويكتب له وللمجتمع البقاء كنتيجة تحقيق تلقائية مشاعره .

وإذا كان الإنسان يؤثر ويتأثر بالآخرين , وتتحدد سعادته واستقراره النفسي الى حد بعيد بنتيجة علاقاته الاجتماعية .ان الروابط الانفعالية والقدرة على تكوينها هي كما يرى مورينو الحقيقة الإنسانية والاجتماعية الرئيسية .

وعلى ذلك فقد أكد مورينو على انه لا يمكن مساعدة الإنسان على تأكيد روابطه الانفعالية وإطلاق حريته في الاختيار وإقامة العلاقات الاجتماعية بدون دراسة البناء الاجتماعي في

اللحظة الراهنة , وتحليل خصائص التفاعل في الجماعة في تلك اللحظة , وهذا ما أطلق عليه مبدأ (( الآن وهن )) now and here كذلك يجب أن يتجه البحث من دراسة التجمعات الكبرى الى دراسة الوحدات – الجماعات – الصغرى, ولا يتحقق هذا الا بإقامة علم اجتماع وضعي يستخدم مناهج وادوات غير تقليدية .

## 1- أولا : الجماعات الرياضية من وجهة النظر السوسيومترية :

يؤكد مورينو على أن نظريته السوسيومترية هي نظرية اجتماعية تقوم على دراسة المجتمع الصغير وهي الجماعة, وعن طريق دراسة الجماعات يمكن التوصل الى حقيقة وطبيعة المجتمع الكبير . ويفترض ان الجماعة كمفهوم سوسيومتري يقوم على مبدئين هما القرب المكاني spatial proximity والتقابل Encounter.

ويتأسس مبدأ القرب المكاني على ان استمرارية القرب في المكان يؤدي الى نشوء علاقات إنسانية وروابط اجتماعية , حيث يصبح منح الحب والانتباه سابقا على التحديد والتعيين وكذلك على الأعداد والتنظيم .

ويعني التقابل عند مورينو المواجهة والرؤية والإدراك , والتداخل والمشاركة , والحب والتواصل الوجداني , ولا يتضمن هذا المفهوم معاني ايجابية فقط به معان سلبية كذلك مثل الخصومة والعراك .

ويؤكد مورينو أن الرغبة الحرة هي مفهوم التقابل , الأفراد يتقابلون سويا في جماعات برغبة حرة بدون قهر من أي سلطة خارجية , وبتلقائية ذاتية حيث يحقق ذاته من خلال الآخرين .

وتعتمد جيننجز jenninge على افتراضات مورينو لتفرق بين نمطين من الجماعات تبعا للعلاقات التيلية السائدة , فالجماعات عند جيننجز إما أن تكون جماعات اجتماعية sociogroups أو جماعات نفسية psychogroups .

وتتميز الجماعات الاجتماعية بالبناء السوسيو مترية القائم على محك جماعي غير شخصي أو فردي مثل جماعات العمل . والتيلية هنا اجتماعية لا تعتمد -الى حد بعيد - على الرغبات الشخصية في الجماعة , أي ان القرب المكاني والتقابل يخضعان لأسباب اجتماعية غير ذاتية وغير حرة في أغلبها .

وعلى العكس فان الجماعات النفسية تقوم على أساس محك شخصي سيكولوجي فردي يعتمد على الإدارة الحرة في الاختيار والتجمع مثلما يحدث في الجماعات الترويجية . والتيلية في هذه الحالة نفسية قائمة على الاشتراك أو عدمه مع الآخر تبعا للإدارة الحرة, أي أن القرب المكاني والتقابل خاضعان تماما للإدارة الحرة .

وفي هذا الإطار تبدو الجماعة الرياضية نمطا وسيطا بين الجماعات الاجتماعية والنفسية. فهي تتكون بالاختيار الحر من الفرد وليس عن طريق الإجبار - compulsion - حيث تظهر في هذا النمط علاقات التيلية القوية القائمة على الاشتراك الحر في النشاط الرياضي المعين إلا أنها لا ترقى إلى مستويات الجماعات النفسية حيث تتحكم نظم الجماعة ومعاييرها وأهدافها في حرية الاختيار والقبول .

فالفرد يختار النشاط الرياضي الذي يحبه أولا ثم يحاول بعد ذلك الانضمام للجماعة التي تشبع لديه ممارسة هذا النشاط تبعا للمستوى المعين . وهنا قد تتقبله الجماعة ويتقبلها فتصبح بالنسبة إليه جماعة نفسية , أو قد يحدث العكس فلا تتقبله الجماعة- أو قد لا يتقبلها هو- ويزداد الطرح تصبح بالنسبة للعضو جماعة مفروضة بدافع ممارسة النشاط الرياضي ذو مستوى , دون أن تتأكد صلات ما نفسية بها , وهكذا يمكن تصور خط متصل بين الجماعة الاجتماعية والجماعة النفسية تقع الجماعة الرياضية في نقطة ما على هذا الخط تبعا للعلاقات السائدة بين الفرد والجماعة أو داخل الجماعة .

واعتمادا على هذا التصور فان أهم ما تصبو إليه التربية الرياضية ان تصبح جماعاتها نفسية قائمة على علاقات القرب المكاني والتقابل, وتزداد فيها علاقات التيلية عن الطرح . وقد لا يمكن تحقيق هذا الهد قالا بتطوير موقف المعية الى الاجتماعية تطويرا تربويا, وهذا

ما يحدث غالبا دون قصد تربوي محدد, الا انه من الضروري أن تتبنى التربية الرياضية في مصر موقفا اجتماعيا أكثر وضوحا وتحديدا.

وفي هذا الصدد فان ماثيوس Mathews يؤكد على أن السوسيومتريه كمنهج وأداة يمكن أن نعطي فهما أفضل وتخطيطا افضل للحصائل الاجتماعية social outcomes كذلك فان ماك كرو وتلبرت Mc Crow and tolbert يؤكد على أن نجاح المحاولات التربوية للتربية الرياضية تكون مشروطة الى حد بعيد بقبول الفرد أو عدم قبوله داخل الجماعة لذلك فان الاشتراك في الجماعات الرياضية يجب أن يكون موجبا بحيث يقدم وسطا اجتماعيا يمكن أن ينمو خلاله القبول الاجتماعي , والخبرات التربوية التي تساعد على تحقيق المكانة .

## 2- ثانيا : الاختيار السوسيومتري :

الموقف الاجتماعي هو وحدة الاختيار السوسيومتري وكما سبق أن اشرنا ان هذا الموقف يختلف من جماعة الى أخرى حسب طبيعتها ووظيفتها ومن شروط الموقف الاجتماعي المراد استخدامه كوحدة في الاختيار أن يعطي الفرصة للأطفال أو أفراد الجماعة لان يقدموا اختياراتهم بصورة طبيعية دون تكلف , لذلك كان من الضروري الاختيار الموقف العملي أو الطبيعي في حياة الأطفال والذي تكون نتائجه تعني شيئا بالنسبة اليهم .فعلى سبيل المثال اختيار لرحلة أو جار في الفصل او في عابرة النوم أو زميل في لجنة من لجان النشاط وهكذا .

كما يجب أيضا الاستفادة من وجوه النشاط الأخرى التي تزاو لها المجموعة مثل النشاط الرياضي أو الاجتماعي أو العلمي كذلك , فقد يكون اختيار زميل في معمل الكيمياء في جماعة مدرسية , أهم بالنسبة للأطفال من اختيار رفيق في رحلة من الرحلات.

ويجب أن يكون في الموقف الاجتماعي شرط آخر وهو خلوه من العوامل الضاغطة التي تواجه الاختيار وجهة معينة أو تبعده عن حقيقته . وبمعنى آخر فانه يجب أن يشعر أفراد الجماعة أثناء إجراء الاختيار السوسيومتري أنهم يستجيبون للمواقف المحددة بناء على



رغباتهم وميولهم دون تدخل أي عوامل خارجية أخرى, ومعنى ذلك ألا يقوم المدرس او المدرب بصورة أو بأخرى بعملية إحياء لأفراد الجماعة لاختيار او رفض معين .

وذلك مادام أن الهدف من الاختيار هو اكتشاف العلاقات الحقيقية التي تكون شبكة العلاقات الاجتماعية, ولهذا يجب أن يتم الاختيار في جو بعيد كل البعد عن مثل هذه العوامل الضاغطة.

وعند بناء الاختبار السوسيومتري يجب ملاحظة أن محكات الاختبار خاضعة في المقام الأول لطبيعة الجماعة وطبيعة أنشطة التفاعل بينها , وعلى ذلك فيجب ان يستشف الاختبار موافقه بحيث تكون حقيقية وليست افتراضية , ودائمة مستمرة الحدوث وليست وقتية.

كذلك فقد صنف مورينو moreno محكات الاختبار السوسيومتري الى أقسام ثلاثة هي :

4- محكات داخل النشاط الرسمي للجماعة

5- محكات خارج النشاط الرسمي للجماعة

6- محكات قيادية

وقد استرشدنا بتصنيف مورينو Moreno عند إعداد الاختبار السوسيومتري وضع تحت كل قسم من الأقسام السابقة مجموعة من المواقف التفاعلية التي تحدث داخل جماعة الفريق تبعا لنوع وطبيعة جماعة الفريق وأنشطة تفاعلها اليومية. ثم عرض هذا التصور في مقابلة مفتوحة على مجموعة من الرياضيين الممارسين طلب منهم أن يذكروا بعد كل موقف من المواقف النوعية ان كان هذا الموقف دائم الحدوث في الفريق ام متوسط الحدوث ام عديم أو نادر الحدوث .

على ان يضيفوا في نهاية الاستمارة أي مواقف تفاعلية أخرى يرون أنها دائمة الحدوث دعونا نرى نموذجا .

### 3- استمارة استطلاع رأي عن أنشطة الفريق الاجتماعية :

#### عزيزي الرياضي

فيما يلي بعض المواقف والأنشطة التي تمر بها أنت وزملاؤك في الفريق . وقد تكون تلك المواقف دائمة الحدوث بينكم في الفريق , أو قد تكون نادرة الحدوث, أو تحدث من حين لآخر , فاذا كان هذا هو الموقف دائم الحدوث فضع علامة (√) بجانب الموقف وتحت خانة دائما , اما اذا كان نادر الحدوث فضع العلامة تحت خانة نادرا , وأخيرا اذا كان يحدث من حين لآخر ضع العلامة تحت خانة أحيانا .

لا تضع أكثر من علامة واحدة بجانب كل موقف . وتقبل الشكر مقدما على تعاونك .

| مسلسل | المواقف                                   | تكرار الحدوث       |
|-------|-------------------------------------------|--------------------|
| 1     | التدريب معا                               | دائما أحيانا نادرا |
| 2     | اللعب معا                                 |                    |
| 3     | مناقشة الخطة معا                          |                    |
| 4     | التنزه معا ( التمشية)                     |                    |
| 5     | الذهاب إلى السينما معا                    |                    |
| 6     | قضاء وقت الفراغ معا(الدردشة)              |                    |
| 7     | تبادل الزيارات المنزلية                   |                    |
| 8     | مشاهدة المباريات المختلفة معا             |                    |
| 9     | الذهاب للرحلات معا                        |                    |
| 10    | الاستشارة في المشكلات الشخصية             |                    |
| 11    | تعتبر بعض لاعبي الفريق أهم أصدقائك        |                    |
| 12    | انتخاب رئيس الفريق                        |                    |
| 13    | قيام لاعب ما بقيادة تدريب الفريق عند غياب |                    |

|    |                                  |  |
|----|----------------------------------|--|
|    | المدرّب                          |  |
| 14 | يقوم لاعب بالتحدث باسم الفريق    |  |
| 15 | تبادل استخدام ملابس التدريب      |  |
| 16 | الاستذكار سويا                   |  |
| 17 | المشاركة في دولاب الملابس        |  |
| 18 | هل لديك مواقف أخرى ترى انها هامة |  |

وبعد مراجعة الاستجابات يمكنك أن تهمل المواقف النادرة أو قليلة التكرار وتقتصر ان تكون أقل من 50 % وعموما , فان الدراسات المختلفة اتفقت على أن محكات التفاعل التي تتصف بالدوام والاستمرار جماعة الفريق هي :

ت-محكات داخل النشاط الرسمي

1-التدريب معا

2- اللعب معا

ث- محكات خارج النشاط الرسمي

4- المحك الترويجي .

5- قضاء وقت الفراغ معا

6- الذهاب للرحلات معا

## 2- محك الصداقة

أ- اختيار الأصدقاء

ب- الاستشارة في المشكلات الشخصية

ت- محكات قيادية

1- اختبار رئيس الفريق

2- قيادة التدريب عند غياب المدرب .

وعلىنا بعد ذلك صياغة الأسئلة السوسيومترية على المحكات السابقة مراعين شروط مورينو للسؤال السوسيومتري ' وآخذين في الاعتبار في صياغة الأسئلة السهولة والبساطة و المباشرة والاختصار ومناسبتها للمحصل اللغوي للاعبين .

ويضع مورينو عدة شروط للاختبار السوسيومتري يرى ضرورة وجودها مجتمعة حتى يبقى الاختبار بغرضه, وهذه الشروط هي :

1- يجب أن يجرى الاختبار السوسيومتري في جو يطمئن المفحوصين (أعضاء الجماعة ) من ناحية عدم إفشاء أو إذاعة استجاباتهم سواء في الاختيار أم الرفض , أي ان يكون المدرس أو الأخصائي حريصا كل الحرص على عدم إفشاء نتائج الاختبار .

ولو انه قد يلاحظ المعلم أثناء إجراء الاختبار أن طفلين من أعضاء المجموعة يشير كل منهما للآخر ليتم الاختيار بينهما أ, طفلين يبتسم كل منهما للآخر لنفس السبب . ولو ان هذه ملاحظة تستحق التسجيل الا انه لا داعي لمنع حدوثها على الإطلاق حيث انها تمثل نوعا من جذب انتباه احد أفراد الجماعة .

2- يجب ان توضح حدود الجماعة للأفراد, بمعنى ان يفهم الفرد جيدا من أين تكون اختياراته أو رفضه , أي أنه يجب على من يجري مثل هذا الاختبار أن يوضح في التعليمات حدود الجماعة. على سبيل المثال الفصل الدراسي أو الفرقة أو المدرسة أو النادي .

فمثلا يمكن أن يكون أحد الأسئلة كما يلي :

- اكتب اسم زميلك في الفصل او الفريق الذي تحب ان تلعب معه أكثر من غيره ؟

.....

.....

.....

3- يجب تحديد الموقف الاجتماعي الذي يراد من الفرد ان يختار أو يرفض فيه, وهذا الموقف يتغير بتغير الجماعة, فالمواقف في جماعة الفريق تختلف الى حد بعيد عن مواقف وجماعات الطلبة في المدارس او العمال في المصانع مثلا .

4- يجب أن يكون الموقف الاجتماعي موقفا حقيقيا , بمعنى أن يكون ذا صلة حقيقية بحياة الجماعة مشتقا من طبيعة نشاطها, فعلى المدرس, أو المدرب أن يراعي ذلك عند تصميم الاختبار السوسيومتري فيختار من المواقف ما هو متصل تماما بالحياة اليومية للأفراد وألا يكون الموقف افتراضي , أي لا يستخدم في السؤال كلمة ( لو أو اذا) حتى لا يعطي الفرصة للمفحوص لأن يشكو في جدية الموقف وبذلك لا يعطي الاستجابة الحقيقية .

5- يجب على المدرس أو المدرب أن يراعي في تعليمات الاختبار إعطاء الفرصة للأفراد لان يختاروا أو يرفضوا أي عدد يشاءون دون التقيد بعدد معين ولو أن ذلك يصعب مهمة التحليل الإحصائي إلا انه يعطي صورة أصدق لطبيعة العلاقات داخل الجماعة . وأصبح من الشائع الآن أن يقتصر عدد حالات القبول أو الرفض على ثلاث حالات فقط .

6- يجب أن يلاحظ أعضاء الجماعة أن هناك أهمية للاختبار السوسيومتري الذي يطبق عليهم , لذلك يجب على المدرب أو المدرس أن يأخذ نتائج الاختبار عند القيام بأي نشاط رسمي أو غير رسمي .

## صياغة السؤال السوسيومتري :

إن صياغة السؤال في اختبار له اثر على استجابة المفحوصين وفي مجال القياس الاجتماعي بالذات تبلغ صياغة السؤال ذروة الأهمية , إذ أن الإجابة في هذه الحالة تتأثر إلى حد ملحوظ بطريقة صياغة السؤال السوسيومتري .

فبعد اختيار الموقف الاجتماعي وتحديد ياتي بعد كيفية إعطاء الفرصة لأفراد الجماعة للتعبير عن اختياراتهم بتلقائية كافية . وهذا لن يتأتى إلا إذا توافرت عدة شروط في السؤال السوسيومتري من ناحية الصياغة وهي :

1- يجب أن يكون السؤال محددا وحقيقيا – بمعنى ان يكون بعيدا عن الافتراضات أو التخمين , مثل : من تختار كصديق لو فرض انك نقلت إلى ناد آخر ؟

وواضح ان مثل هذا السؤال غير حقيقي في نظر المفحوص على الأقل – وغير محدد لان السؤال لم يوضح أي نوع من الصداقة. أهى صداقة في النادي أم صداقة خارج النادي , وكذلك فانه يحتمل التخمين لأن المفحوص قد يخمن – وهذا محتمل جدا اسم أحد لاعبي الفريق ونفيه .

2- كذلك يجب أن تكون صياغة السؤال واضحة وكلماته مفهومة ومناسبة لمستوى السن الذي يجرى عليه الاختبار , ولا يكون معقدا بعيدا عن مستوى الأفراد أو فيه من الألفاظ ما هو جديد عليهم .

3- كذلك يجب ان يكون السؤال قصيرا بسيطا ما أمكن هادفا الى الموقف الاجتماعي مباشرة, مثل ((إذا ضاعت الهاند باج)) وأردت ان تشتري بعض اللوازم فمن ممن تعرفهم يمكن أن تقترض منه بعض النقود ؟

واضح أن هذا السؤال طويل ومعقد ونادرا ما يحدث بهذا الشكل الاصطناعي والأكثر سلامة ان يوجه السؤال الى من الشخص الذي يمكنك أن تقترض منه .

## إجراء الاختبار السوسيومتري :

إن الاستجابة التلقائية في اختيار أو رفض بعض أعضاء الجماعة هي الأساس فس نجاح الاختبار السوسيومتري في وصف العلاقة الاجتماعية بين أفراد تلك الجماعة .

ولأن نضمن هذه الاستجابة التلقائية يجب على المدرس والمدرّب أن يقوم بإجراء الاختبار السوسيومتري في جو بعيد عن الناحية الرسمية والنظام الدقيق الذي يسود عادة جو الفصل الدراسي أو الجماعة عموماً في الفريق ليتحقق من تماسك الجماعة .

كذلك يفهم أعضاء الجماعة جيداً وبصورة قاطعة أن أسئلة الاختبار السوسيومتري ذات فائدة كبيرة لتحقيق حياة اجتماعية أفضل , وهذا أمر متروك للمدرّب والمدرس كي يفتح الأفراد بهذه بهذه الحقيقة بصورة لا تشوّه معناها , إن طريقة إقناع الأفراد تأتي في المكان الأول قبل الحقيقة المرغوب إقناعهم بها .

ولعل أهم ما ينصح به قبل أن يفكر المدرس والمدرّب في إجراء اختبار سوسيومتري هو أن يقيم علاقته بأفراد الجماعة , فإن علاقة المدرّب باللاعبين والمدرس بالطلبة لها أثر واضح وفعال في مثل هذه المقاييس الاجتماعية المدرّب اللاعبين أو المدرّب بالطلبة .

وتعتبر التعليمات الشفهية والتحريرية من أهم أسس نجاح تطبيق الاختبار لأنها تمهد للاستجابات الصادقة المحددة وتدفع المفحوص – اللاعب أو الطالب – إلى التعاون الإيجابي مع المدرّب , لذلك فإن المرحلة الأولى من التعاون مع المفحوص هي شرح مبسط مباشر لمعنى الاختبار والهدف منه , يلي ذلك فترة من المناقشة لزيادة الإيضاح أو الإجابة عن الأسئلة المختلفة بعد ذلك يقوم المدرّب أو المدرس بشرح المواقف التي يتضمنها الاختبار وطريقة الإجابة على كل سؤال ويترك لهم الفرصة لقراءة الاختبار قبل الإجابة حيث يرون أية أسئلة واستفسارات إضافية قبل بدء الإجابة وفيما يلي مثالا لإجراء الاختبار السوسيومتري في أحد المدارس الإعدادية .

في البداية قبل توزيع الاختبار , يقول المدرس بهدف وثقة (( طبعا أنتم عارفين أنه يوجد جماعات نشاط حر بتتكون في المدرسة والجماعات دي يمكنها أن تزاوّل أي نشاط

رياضي أو اجتماعي أو ثقافي أو فني أو أي نوع من أنواع الهوايات المختلفة . وهي طبعا ستتكون حسب اختيار كل واحد منكم . والورقة المطبوعة التي حثدوها دلوقتي بتدي الفرصة لكل واحد يكتب أسماء الناس اللي علوز يختارهم زي ماحتشوفو دلوقتي وطبعا اختياراتكم حتكون الأساس في تكوين الجماعات دي )) .

ثم يقوم المدرس بتوزيع الاختبارات وفي نفس الوقت تبدأ استفسارات الطلبة عن السبب في تطبيق هذا الاختبار : ولماذا لم تكون جماعات النشاط الحر بطريقة أخرى ؟ وهل هذه هي أحسن طريقة لتكوين الجماعات ؟ وهكذا وعلى المعلم بطبيعة الحال أن يجيب على كل سؤال محاولا أن يوضح ما أمكن فائدة (( هذه الورقة المطبوعة )) في تنظيم الجماعات المراد تكوينها وكذلك أهميتها في أي تنظيمات مقبلة . كما يجب على المدرس أو المدرب أن يؤكد سرية الاختيارات التي يعطيها إلى الطلبة .

ثم يقول المدرس بعد انتهاء فترة المناقشة (( طبعا ما انتم عارفين جماعات النشاط الحر تعمل حاجات كثير أوي , علشان كده الورقة اللي قدامكم فيها أكثر من سؤال كل سؤال الإجابة بتاعته هي كتابة أسماء الأشخاص اللي بتفضلهم لكن حسب الترتيب . يعني الشخص اللي تفضله أكثر واحد تكتب اسمه في الأول والشخص الذي تفضله بعده على طول نكتب اسمه بعد الأول وهكذا بدون حدود مين الأول ومين الثاني في الحالة دي لازم توصل لحل يعني اختار واحد بس في المركز الأول وواحد في المركز الثاني وهكذا )) .

ثم يترك المدرس الفرصة لقراءة التعليمات التحريرية ثم الإجابة ونعرض فيما يلي نموذجاً للاختبار السوسيومتري في جماعة الفريق .



## استمارة استطلاع رأي سوسيومترية :

ستجد في الصفحات التالية بعض مواقف التي تمر بها أنت وزملاؤك , وما عليك إلا أن تكتب اسم زميلك في الفريق الذي تفضل أن يكون معك في هذا الموقف وذلك في المكان المخصص بعد كل سؤال , ولاحظ ان تكتب الأسماء بترتيب الأفضلية ولا تكتب أقل أو أكثر من ثلاثة أسماء . أما في حالة عدم التفضيل اكتب الأسماء بترتيب عدم التفضيل .

ركز اهتمامك على الموقف واختر بعناية من بين زملاءك في الفريق .

ويمكنك أن تختار أي زميل في أي عدد من المرات , أو تختاره في موقف ولا تختاره أو ترفضه في موقف آخر , وهكذا فلا توجد أي قيود على اختيارك.

وتذكر أن تكتب الأسماء واضحة وثلاثية أو ثنائية على الأقل .

إن تلك الاستمارة سرية ولن يطلع عليها أي شخص غير الباحث وسوف تستخدم في أغراض البحث العلمي فقط .

وتقبل الشكر مقدما على تعاونك .

أ- اكتب اسم زميلك في الفريق الذي تحب ان يشترك معك في المباريات الرياضية .

1

2

3

ب- اكتب اسم زميلك في الفريق الذي لا تحب ان يشترك معك في المباريات الرياضية .

1

2

3

أ- اكتب اسم زميلك في الفرق الذي لا تفضل اختياره رئيسا للفريق ( كابتن )

1

2

3

ب- اكتب اسم زميلك في الفريق الذي لا تفضل اختياره رئيسا للفريق ( كايتن )

1

2

3

أ- اكتب اسم زميلك في الفريق الذي تعتبره من أعز أصدقائك .

1

2

3

ب- اكتب اسم زميلك في الفريق الذي لا تعتبره من أعز أصدقائك

1

2

3

أ- اكتب اسم زميلك في الفريق الذي تحب ان يأتي معك دائما عندما يوزعكم المدرب  
كل اثنين معا أثناء التدريب .

1

2

3

ب- اكتب اسم زميلك في الفريق الذي لا تفضل أن يأتي معك عندما يوزعكم المدرب كل  
اثنين معا أثناء التدريب .

1

2

3

أ- اكتب اسم زميلك في الفريق الذي تحب أن تقضي معه وقت فراغك

1

2

3

ب- اكتب اسم زميلك في الفريق الذي لا تفضل أن تقض معه وقت فراغك

1

2

3

أ- اكتب اسم زميلك في الفريق الذي تحب أن تستشير في مشاكلك الشخصية الخاصة

1

2

3

ب- اكتب اسم زميلك في الفريق الذي لا تحب ان تستشير في مشاكلك الشخصية الخاصة .

1

2

3

أ- اكتب اسم زميلك في الفريق الذي تختاره لكي يلعب معك في فريق واحد .

1

2

3

ب- اكتب اسم زميلك في الفريق الذي لا تفضل اختياره لكي يلعب معك في فريق واحد

1

2

3

أ- اكتب اسم زميلك في الفريق الذي تحب أن يشترك معك في الرحلات الترفيهية .

1

2

3

ب- اكتب اسم زميلك في الفريق الذي لا تفضل ان يشترك معك في الرحلات الترفيهية .

1

2

3

أ- اكتب اسم زميلك في الفريق الذي تحب أن تتدرب معه في مجموعة واحدة اثناء التدريب .

1

2

3

ب- اكتب اسم زميلك في الفريق الذي لا تحب أن تتدرب معه في مجموعة واحدة أثناء التدريب .

1

2

3

أ- اكتب اسم زميلك في الفريق الذي تختاره لكي يقود التدريب عند غياب المدرب .

1

2

3

ب- اكتب اسم زميلك في الفريق الذي لا تفضل أن يقود التدريب عند غياب المدرب.

1

2

3

ولنر نموذجاً آخر يعتمد على الاختبارات الإيجابية فقط .

املاً هذه البيانات :

الاسم ..... تاريخ الميلاد .....

نوع اللعبة..... اسم الفريق .....

أنواع النشاط خارج المدرسة .....

عنوان السكن ..... تاريخ .....

اقرأ مايلي بدقة :

إليك بعض الأسئلة التي تخصك أنت وزملائك في الفريق وما عليك إلا أن تكتب اسم  
الزميل (من الفريق) الذي تفضله عن غيره في المكان المخصص لذلك بعد كل سؤال . وإذا  
كنت تفضل أكثر من واحد اكتب الأسماء بترتيب الأفضلية, بمعنى أن الأكثر تفضيلاً يكتب  
أولاً وهكذا) يلاحظ أن يكون الاسم بالكامل ).

1- اكتب اسم زميلك (من الفريق) الذي تحب أن تشترك معه في رحلة (إذا كان العدد  
أكثر من واحد اكتب الأسماء حسب أفضلية الترتيب ).

.....

.....

.....

2- اكتب اسم زميلك ( من الفريق ) الذي تحب ان تتدرب معه . ( اذا كان العدد أكثر من واحد اكتب الأسماء حسب أفضلية الترتيب ) .

.....

.....

.....

3- اكتب اسم زميلك ( من الفريق ) الذي تحب أن تقضي معه أوقات فراغك . ( اذا كان العدد أكثر من واحد اكتب الأسماء حسب أفضلية الترتيب )

.....

.....

.....

4- اكتب اسم زميلك ( من الفريق ) الذي تحب أن تدعوه إلى منزلك لزيارتك . ( إذا كان العدد أكثر من واحد اكتب الأسماء حسب أفضلية الترتيب ) .

.....

.....

.....

5- اكتب اسم زميلك ( من الفريق ) الذي تعتقد أنه صديق مخلص لك . ( اذ كان العدد أكثر من واحد اكتب الأسماء حسب أفضلية الترتيب )

.....

.....

.....



ويلاحظ في هذا النموذج ناحيتان :

1- إن البيانات الأولى تساعد في تحليل الاختبار السوسيومتري مثل ( اسم الأسرة) وجمعيات النشاط والهوايات الخارجية .

2- أن التعليمات في كل سؤال مكررة وذلك ضروري جدا , لان بعض الأطفال قد يكتبون أشخاص من خارج الفصل والبعض الآخر لا يعرف أن اختياراته غير محدودة وبذلك لا تتم شروط الاختبار السوسيومتري كاملة .

وهناك شيء آخر يجب الإشارة إليه وهو أنه أحيانا لا يريد المدرب والمدرس أن يطبق مثل هذا الاختبار الذي يحتوي على أكثر من سؤال ويكون في حاجة للحصول على استجابات الأطفال بالنسبة لموقف اجتماعي واحد أو سؤال سوسيومتري واحد .

وفي هذه الحالة لا تكون الحاجة ملحة لتعليمات تحريرية وإنما يكفي المدرب أو المدرس بالتعليمات الشفهية ويقوم بتوزيع بطاقات من الورق المقوى على الأطفال وقد رسم في أعلى الزاوية اليمنى للبطاقة خطان باللون الأحمر لتمييز هذا الوجه من البطاقة حيث يقوم كل تلميذ بكتابة اسمه كاملا وبقية البيانات الأخرى المطلوبة .

وعلى الوجه الآخر للبطاقة يقوم التلميذ بكتابة اسم الشخص الذي يختاره حسب الموقف الذي يحدده المدرب أو المدرس .

### تحليل الاختبار السوسيومتري :

لا يمكن لنا أن نعتبر الاختبار السوسيومتري نهاية المطاف أو هدفا في حد ذاته ولكنه في واقع الأمر وسيلة للقياس الاجتماعي ومن ثم لتحسين المواقف الاجتماعية التي تملأ حياة الجماعة .

لذا كان تحليل الاختبار السوسيومتري على جانب كبير من الأهمية لكل من المدرس أو المدرب . وفيما يلي سوف نناقش أساسيات هذا التحليل .

## 1- حساب الدرجة السوسيومترية

ان تحويل الاختبارات الاجتماعية إلى أرقام تأتي باستمرار في المكان الأول عند تحليل نتائج الاختبار السوسيومتري . لذلك كان من الضروري ان يتدرب المدرس او المدرب على هذه العملية .

وكما هو معروف ان عدد الاختبارات غير محدود بالنسبة للفرد الواحد لذلك تبدأ العملية بحصر اكبر عدد من الاختيارات التي أعطاها كل فرد من أفراد المجموعة في كل سؤال .

ولنأخذ مثال النموذج السابق الذي يحتوي على ستة أسئلة سوسيومترية ولنفرض أن في كل سؤال أعلى عدد من الاختبارات هو خمسة , أي أن بعض أعضاء الجماعة التي طبق عليها الاختبار خمسة أفراد في كل سؤال مرتين حسب الأفضلية في الاختيار .

فالدرجات التالية للاختيارات حسب الترتيب :

الاختيار الأول 5 درجات

الاختيار الثاني 4 درجات

الاختيار الثالث 3 درجات

الاختيار الرابع 2 درجتان

الاختيار الخامس 1 درجة واحدة

وفي حالة أن يختار الفرد اختيارا واحدا فان هذا الاختيار يعطي خمس درجات بوصفه الاختيار الأول .

وإذا فرضنا أن أقصى عدد للاختيار في بعض الأسئلة من نفس الاختيار الواحد كان أربعة فان الاختبار الأول يعطي 4 درجات الثاني 3 درجات والثالث درجتان والرابع درجة واحدة .

وهكذا حتى لو لم يتشابه سؤالان في الاختبار الواحد من ناحية العدد الأقصى في الاختيارات .

والآن نوضح كيفية حساب الدرجة السوسيومترية لكل فرد من أعضاء المجموعة :

1- نأخذ في الاعتبار السؤال الأول ونراجع جميع الاختيارات المعطاة لنحصر أعلى عدد من الاختيارات وهي 5 .

2- في جدول كبير يكتب أسماء أعضاء المجموعة مع ترك مسافة كافية أمام كل اسم ويعطى كل فرد درجة عن الاختيار الذي حصل عليه فيعطى 5 درجات اذا حصل على اختيار أول , 4 درجات اذا حصل على اختيار ثان وهكذا مثال ذلك :

جدول (7)

| اسم العضو | عدد ودرجات الاختيارات | الدرجة السوسيومترية |
|-----------|-----------------------|---------------------|
| (1).....  | 3 3 3 4 5 5           | 23                  |
| (2).....  | 1 1 1 1 4 4           | 12                  |
| (3) ..... | 5 2 4 3               | 14                  |
| (4).....  | 5 2                   | 7                   |

نرى من الجدول السابق أن عضو الجماعة رقم (1) قد حصل على اختيار أول من فردين واختيار ثاني من عضو واحد واختيار ثالث من ثلاثة أعضاء .لذلك فان درجته السوسيومترية في السؤال الأول هي مجموع هذه الدرجات

$$23 = 3+3+4+5+5$$

وهكذا بالنسبة لجميع الأفراد في السؤال الأول .

3- تكرر هذه الخطوة بالنسبة لكل سؤال ويعطى كل اختيار الدرجة المناسبة له حسب الحد الأقصى لعدد الاختيارات في كل سؤال .

4- بعد الحصول على درجة الفرد في كل سؤال يحسب متوسط هذه الدرجات بقسمة المجموع العام لدرجات الأسئلة على عددها . وتعتبر هذه هي الدرجة السوسيوومترية للفرد في الاختيار كله . وتدل هذه الدرجة على مكانة الفرد الاجتماعية بوجه عام أو مدى اشتراكه في نشاط الجماعة وعلاقاتها الداخلية .

ويمكن أن يوجه بعض النقد الى هذه الطريقة ولو انها سهلة ويمكن استخدامها في التطبيقات الإحصائية المختلفة بشرط استخدام الطريقة الإحصائية المناسبة .

والنقد الذي يمكن توجيهه هو ان بعض أعضاء الجماعة يحصلون على اختيارات من الدرجة الثانية أو الثالثة بصورة كبيرة وبذلك تكون الدرجة السوسيوومترية أعلى من بعض الأعضاء الذين يحصلون على الاختيار الأول ولكن بكمية أقل .

وعلى الجميع الحالات فان هذا النقد لا يقلل من فعالية هذه الطريقة في الحصول على درجة يمكن على أساسها مقارنة أفراد الجماعة .

ولا يفوتنا في هذه المناسبة أن نذكر أن هذه الطريقة تصبح أكثر دقة وأقرب الى مستوى الكفاءة عندما يكون عدد أسئلة الاختيار السوسيوومتري أكثر من خمسة أسئلة (بين 5, 10 مواقف سوسيوومترية).

## 2- الطريقة الإحصائية :

تعتبر هذه الطريقة إحدى وسائل التحليل المبدئي لنتائج الاختبار السوسيوومتري, وخاصة من ناحية تقييم الجماعة في ضوء العلاقات الاجتماعية الناشئة فيها .

وهذه الإحصائية السوسيوومترية توضح توزيع كمية الاختيارات على أعضاء الجماعة كما يوضح الخواص السوسيوومترية للجماعات الداخلية) أو الجماعات الصغيرة داخل الجماعة الكبيرة مثل البنات والبنين في حالة وجود الجنسين) ما في الدراسة أو جماعة الفرق الرياضية ) ويجب أعداد إحصائية سوسيوومترية لكل سؤال على حدة وتحفظ لمقارنتها بمثيلاتها في اختبار قادم, ويمكن تمثيل هذه الإحصائية كما يلي :

استمارة إحصاء فريق سوسيوومتري

عدد أفراد الفريق .... تاريخ الإجراء ....

السؤال السوسيوومتري(يكتب صيغة السؤال تماما ) .....

أقصى عدد من الاختيارات ..... عدد الأفراد الذين أعطوا العدد الأقصى  
عدد الاختيارات التي أعطاهم الأفراد ( اجمع عدد الاختيارات في هذا السؤال )  
املا الجدول التالي بأعداد الأفراد كما هو مطلوب

| عدد الأفراد      |        |               |            | تكرار الاختيار |
|------------------|--------|---------------|------------|----------------|
| اختيار موجه إليه | متبادل | رفض موجه إليه | رفض متبادل |                |
| .....            | .....  | .....         | .....      | ولا مرة        |
| .....            | ..     | .....         | .          | مرة واحدة      |
| .....            | .....  | .....         | .....      | مرتان          |
| .....            | .      | .....         | .....      | ثلاث           |
| .....            | .....  | .....         | .....      | أربع           |
| .....            | ..     | .....         | .....      | خمس            |
| ...              | .....  | .....         | .....      | أكثر من خمس    |
| .....            | .....  | .....         | .....      |                |
| ..               | .....  | .....         | .....      |                |
| .....            | .....  | .....         | .....      |                |
| .....            | .      | .....         | .....      |                |
| ...              | .....  | .....         | .....      |                |

يختص الجزء التالي بالمجموعات الداخلية ( ضع أعداد الأفراد في المكان المنقط )

شكل (12) استمارة إحصاء سوسيومتري

| (اختيارات موجهة)             |       |                              | تكرار الاختيار |
|------------------------------|-------|------------------------------|----------------|
| بنين                         | بنات  | فريق أ      فريق ب           |                |
|                              |       | فوق المتوسط      تحت المتوسط |                |
| ولا مرة                      | ..... | .....                        | .....          |
| مرة                          | ..... | .....                        | .....          |
| واحدة                        | ..... | .....                        | .....          |
| مرتان                        | ..... | .....                        | .....          |
| ثلاث                         | ..... | .....                        | .....          |
| أربع                         | ..... | .....                        | .....          |
| خمس                          | ..... | .....                        | .....          |
| أكثر من<br>خمس               | ..... | .....                        | .....          |
| عدد الروابط المزدوجة         |       |                              |                |
| (الاختيار).....              |       |                              |                |
| عدد الروابط المزدوجة (الرفض) |       |                              |                |
| .....                        |       |                              |                |
| عدد الجماعات المقفلة         |       |                              |                |
| .....                        |       |                              |                |

ويتضح من الجزء الأخير من الاستمارة ان الاختبار السوسيومتري بمفرده لن يستطيع مساعدة الباحث في إكمال هذه الإحصائية وخاصة من حيث عدد الروابط المزدوجة وعدد الجماعات المقفلة cliques وهذا يدفعنا الى دراسة الوسيلة الثالثة لتحليل نتائج الاختبار السوسيومتري وهي السوسيوگرام .

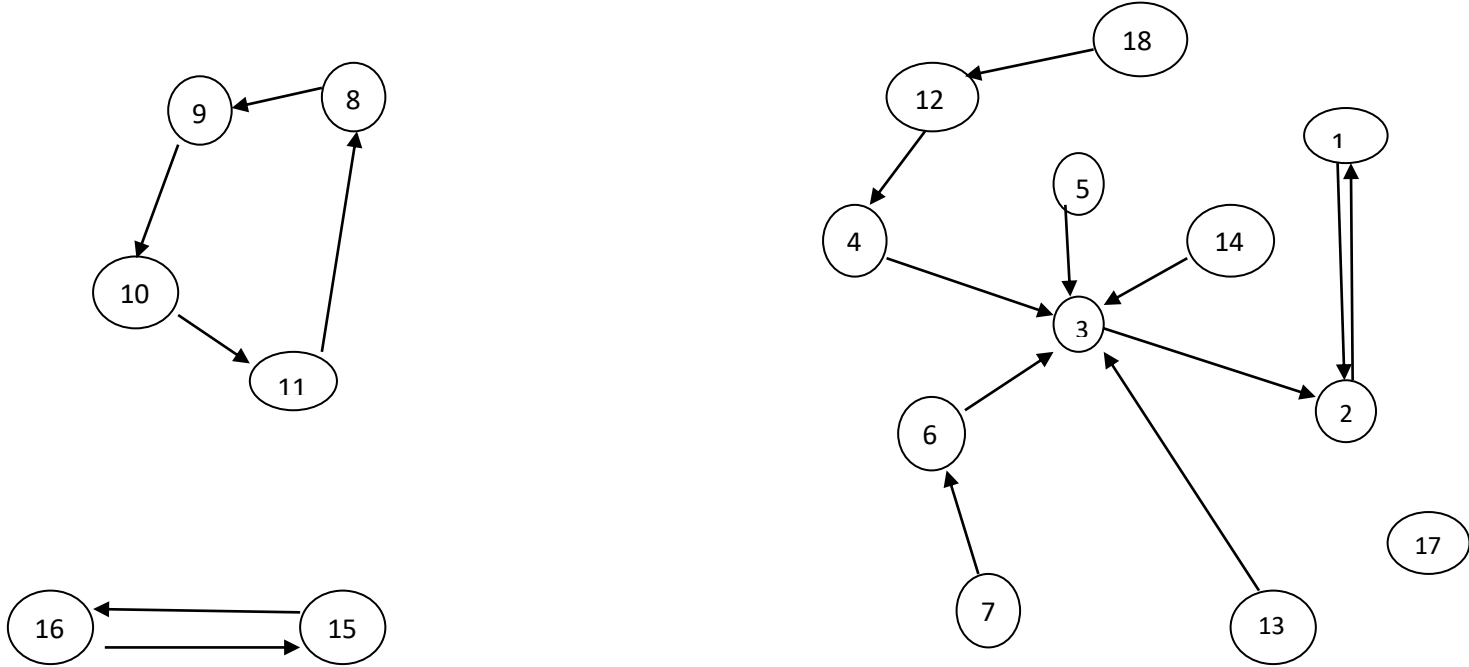
### 3- رسم السوسيوجرام :

ابتدع مورينو وتلامذته هذه الطريقة لتمثيل نتائج الاختيار السوسيومتري بصورة سهلة ومعبرة إذ أنه عن طريقها يمكن رؤية خطوط العلاقات الاجتماعية داخل الجماعة .

ويرمز مورينو إلى عضو الجماعة بدائرة يوضح بداخلها الرقم الدال على العضو ويخرج من هذه الدائرة سهم يدل على اختياره ويتجه الى الفرد الذي اختاره مثل 8-10 , أي الفرد رقم 10 اختار الفرد رقم 8. وإذا حدث واختار الفرد رقم 8 رقم 10 أيضا فإننا نقول أن هذه رابطة سوسيومترية مزدوجة 8-10, وأما في حالة الرفض فان السهم يتوسط الخط الخارج من الدائرة 8-6, أي أن الفرد رقم 8 يرفض الفرد رقم 6.

وتمثل الرابطة المزدوجة في هذه الحالة هكذا 8 ————— 6

ونعرض فيما يلي نمودجا افتراضيا لسوسيوجرام والهدف من ذلك توضيح أنواع العلاقات الاجتماعية .



شكل (11) سوسيوجرام العلاقات الاجتماعية

ويقول مورينو أن السوسيوجرام يتكون من ذرات اجتماعية . وكل ذرة تتكون من الفرد النواة الذي يتوسطها مثل الفرد رقم (3) حيث متوسط الافراد 2, 13, 6, 4, 5, 14 . وتتصل كل ذرة بالذرات الاجتماعية الأخرى لتكون ما سماه مورينو بالحجم التعارفي . Axquaintance Volume

ويمكن من الشكل السابق أن نحدد أنواع العلاقات الاجتماعية التي يحتمل حدوثها في كل المجموعة :

#### 1- علاقة مزدوجة ( رابطة مزدوجة ) :

وهي العلاقة المتبادلة بين فردين من أعضاء الجماعة كما يبدو بين الفردين (1), (2) , أو (15) , (16) ولو أن هناك اختلافا بين الحالتين فإننا نجد أن الفردين (1), (2) لا يمثلان انعزالية اجتماعية إذ أنهما يدخلان في الذرة الاجتماعية التي يتوسطها الفرد (1.3) وذلك عن طريق اختيار (3) للفرد (2) . في حين أن الفردين (15), (16) يمثلان رابطة مزدوجة انعزالية .

وكذلك هذه الروابط المزدوجة تدل دلالة أكيدة على ضعف التماسك الداخلي للجماعة وخاصة إذا كانت هذه الروابط من النوع الانعزالي .

ولكن يجب ان نلفت نظر المدرب أو المدرس أو الأخصائي إلى ان كثرة هذه الروابط المزدوجة أمر متوقع في السنوات الأولى لنمو الأطفال وخاصة في الصفوف الأولى من المدرسة الابتدائية أو في مدارس الحضانة .

وهذا دليل على انه من واجب المدرس في هذه المرحلة ان يقوم بتنشيط العملية الاجتماعية بين أطفال هذه السن .



## 2- علاقات متمركزة (مركزية) :

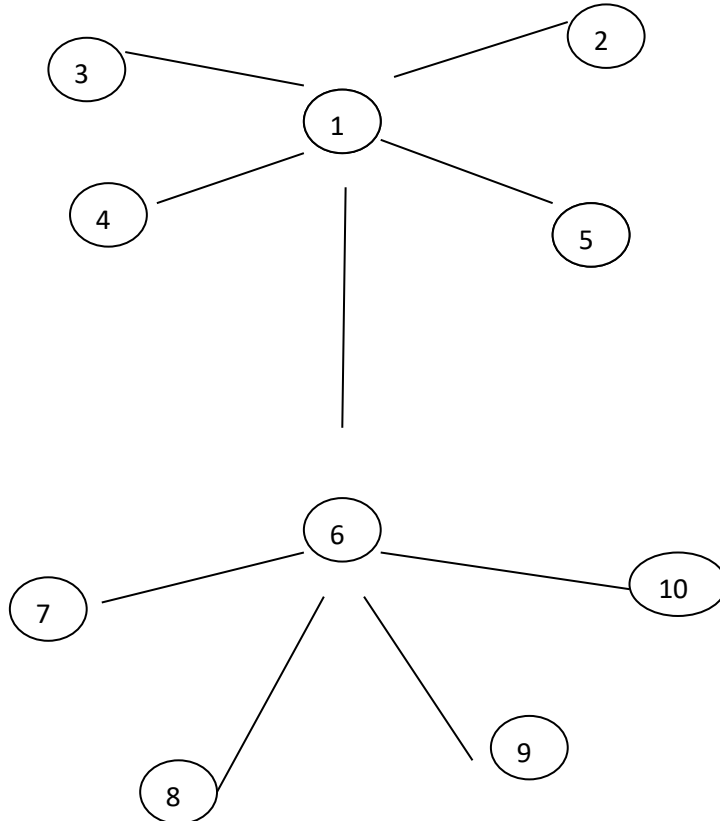
وهذه تبدو في العلاقة المتجهة نحو الفرد (3) التي تدل على تزعمه لهذه المجموعة ووجود هذا النوع من العلاقات يدل على وجود الأطراف المتنازعة على زعامة الجماعة وقيادتها .

كما أنها تساعد الأخصائي والمدرس أو المدرب على اكتشاف التجمعات الداخلية وكيفية الوصول الى التركيب الداخلي للجماعة عن طريق هذه الزعامات مثل الفرد (3) أو الفرد (2) الذي يمكن عن طريقهما نقل أي نوع من أنواع التفاعل الى بقية أطراف الجماعة .

وكثرة وجود العلاقات المتمركزة سلاح ذو حدين فهو وان كان يساعد المشرف على الجماعة من رسم خريطة اجتماعية دقيقة لها إلا انه يهدد كيان الجماعة فقد يحولها الى مجموعات صغيرة مستقلة .

وليس من واجب المدرب أو المدرس ان يقاوم مثل هذه العلاقات المتمركزة ولكن واجبه إيجاد الرابطة القوية بين كل مجموعة وأخرى كما يتضح في

الشكل التالي :



الشكل (12) .

كما عليه أيضا أن يلاحظ اتجاهات الاختيار من الدرجة الثانية أو الثالثة على أكثر تقدير فإن السوسيوجرام بوصفه كما سبق لا يوضح الا الاختيار من درجة واحدة فقط وعادة تكون هي الدرجة الأولى .

اذ أنه قد يتمكن في كثير من الأحيان من ربط هذه المجموعات عن طريق اختيارات الدرجة الثانية .

### 3- علاقات تنبؤية :

وهذه تبدو في تنبؤ العلاقة من فرد الى آخر كما يتضح في الشكل الاول من اختيار 18

12 — 4 — 3 — 2 — 1 .

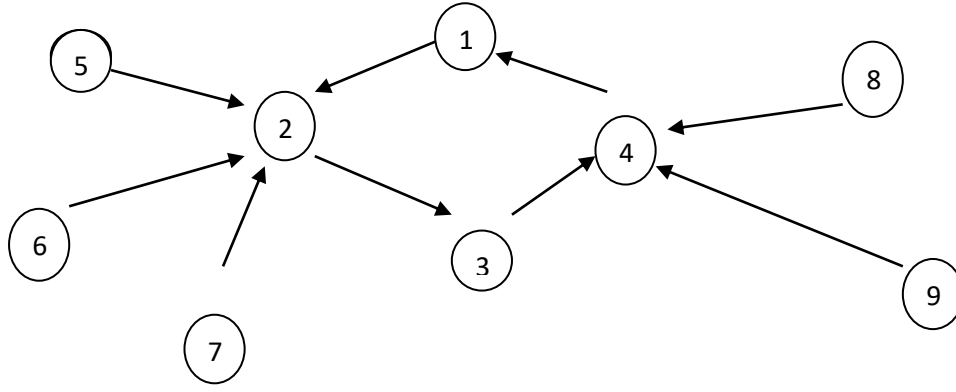
### 4- علاقات دائرية مقفلة :

وهذه تبدو في تكوين مجموعة مقفلة كما يبدو في الشكل من الافراد 8 , 9 , 10 , 11 , أي أن العلاقة تبدأ من الفرد 8 وتعود إليه ثانية .

وهذا النوع من العلاقة يكثر حدوثه في الجماعات غير الطبيعية مثل جماعات الأحداث أو نزلاء السجون وأقسام علاج الإدمان وما شابه ذلك .

وقد يظن البعض أن المجموعات المقفلة التي يكونها الشباب في سن المراهقة تسودها هذه العلاقات ولكن في الحقيقة علاقات المراهقين تختلف تماما عن هذا النوع في ان هناك زعامات تظهر وتتجه إليها اختيارات من خارج هذه الجماعة ومن داخلها كما يوضحها (شكل 15) .

وعلى ذلك فإن هذه الجماعة على الرغم من كونها مقفلة الا أنها تتصل بالنسيج العام للمجتمع ولا تتخذ الطابع الانعزالي الذي يتخذه المجموعات المقفلة الأخرى والتي سبق التعرض لها .



شكل ( 13 )

#### 5- علاقات مفردة :

وهي الاختيارات التي يعطيها أفراد المجموعة دون تلقي أي اختيار ما. ومثل ذلك في الشكل رقم (13) الأفراد رقم 8 , 13 , 18 , وهؤلاء الافراد يحاولون الدخول الى مركز التفاعل في الجماعة لاجتذاب انتباه أفرادها ولكن لم تثمر جهودهم بعد كما يدل على ذلك بعدهم عن اختيارات بقية أعضاء الجماعة .

ومثل هذه العلاقات تكثر دائما في الأيام الأولى لتكوين المجموعات فعلى سبيل المثال اذا قام المدرس أو المدرب بتجربة اختبار سوسيومترى في الأسبوع الأول أو الثاني لتكوين إحدى جماعات النشاط فانه يجد أن عددا قليلا من أعضاء الجماعة اقترب من بؤرة انتباه الجماعة ربما بالصدفة أو التفوق الواضح في احد ميادين النشاط وبالتالي يستأثر هذا العدد القليل باختيارات بقية ( الافراد وبالتالي يكثر عدد العلاقات المفردة في الجماعة ) .

#### 6- الانعزال :

ليس هذا نوعا من العلاقات بطبيعة الحال ولكنه صفة اجتماعية تميز الفرد الذي لا يختار ولا يختاره أحد مثل الفرد رقم 18 في الشكل رقم 13 .

ومثل هذا الفرد يعيش خارج حدود الجماعة من الناحية النفسية وتحتاج حالته الى دراسة خاصة .

### III - تماسك الجماعة :

#### 1- أولا تماسك الجماعة كفريق رياضي :

##### GROUP COHESIVENESS :

ويقصد بتماسك الجماعة هو " مدى جاذبية الجماعة" وهي قوى الترابط بين أعضاء الجماعة أنفسهم وبين الأعضاء والجماعة فكلما زاد تماسك الجماعة كلما زاد تأثيرها على أعضائها ويضع الجماعة ذات جاذبية كبيرة لأعضائها وتزيد قدرتها على التغيير اتجاهات وأفكار وسلوك الأعضاء .

فالتماسك هو نتاج لعمليات التفاعل في الجماعة وينتج التماسك من مجال وشدة واندماج الأعضاء وهو ما ذكره العالم ميرتون MERTON ففي الجماعات التي تتميز بدرجة كبيرة من التماسك يحدث اختلاف مع أعضائها في بعض الأحيان نتيجة لظهور الصراعات والمشاكل داخل الجماعة فالجماعة المتماسكة لديها قدرا كبيرا من التكيف مع الظروف والمشاكل المحيطة ويصفه عامة كلما زاد التماسك داخل الجماعة أدى الى إشباع أعضائها وان الدوافع القوية بين أعضاء الجماعة نحو تحقيق هدف معين يؤدي الى تماسكها فجاذبية الجماعة لأعضائها تتناسب مع دوافع الأفراد وجاذبية كل فرد للآخر ومدى قدرته على تعامله وإشباع الحاجات ونوضح هنا تماسك الجماعات الرياضية يتم من خلال مايلي :

1. جاذبية افراد الجماعة نحو تحقيق أهداف العمل الجماعي .
2. جاذبية أعضاء الجماعة للتفاعل الاجتماعي
3. التعاون بين أعضاء الجماعة في الواجبات .
4. التكامل بين أعضاء الجماعة فيما يتعلق بحل المشكلات المختلفة اجتماعيا واقتصاديا

وقد أوضحت الأبحاث العملية أن تماسك الفريق الرياضي يتوقف على عدد من العوامل والتي يمكن أن نذكرها فيما يلي :

1. العوامل الشخصية ك وتشمل التكوين النفسي للقائد والخبرات والحرف المهنية

2. عوامل الفريق : وتشمل تحقيق أهداف الفريق والتفاعل مع الفريق .
  3. عوامل القيادة : وتشمل أسلوب القيادة والتماسك بين القائد والفريق .
  4. العوامل الموقفية : وتشمل البيئة وكبر أو صغر حجم الجماعة .
- أما بالنسبة للنتائج المتوقعة للفريق فتشمل استقرار الفريق وفعالية الأداء أما بالنسبة للنتائج الفردية فهي توجه الى الجوانب السلوكية وكذلك الأداء الفني والمهاري .

من أهم مظاهر تماسك الجماعة من وجهة نظر "كارتررايت " :

1. استعداد أعضاء الجماعة لتحصل المسؤولية من أجل تحقيق أهداف الجماعة .
2. تعاون الأعضاء لتحقيق متطلبات واحتياجات الضرورية للجماعة .
3. الولاء والانتماء للجماعة ولأعضائها
4. الترابط الاجتماعي بين أعضاء الجماعة وتكوين الصداقات
5. توفير وسائل الحماية الضرورية لأعضاء الجماعة ضد تهديد والنقد .
6. ويمكن أن نذكر أن تماسك الجماعة يتناسب طرديا مع درجة الانتماء للجماعة ويذكر هومانز عن عوامل الطرد والجذب فيما يتعلق بجاذبية الجماعة فمن عوامل الطرد هو مقدرة الجماعة على تحقيق أهدافها ومتعة الوقت الذي يقضونه معا . ومن عوامل الجذب شعور الأفراد بالوحدة إذا لم ينضموا الى جماعات وقد يكون هذا أيضا نتيجة لتهديد خارجي وقد أشار ليون وليبت Lewin et Lippt أن الجماعات الديمقراطية تتميز بدرجة عالية من التماسك عن الجماعات الأوتوقراطية أو الجماعات ذات الحريات الغير مقيدة .

## 2- ثانيا : التغيرات في تماسك الجماعة

### CHANGAS IN GROUP COHESION

ان ظاهرة تماسك الجماعة من الظواهر المتغيرة فهي ليست ثابتة مع الزمن ويتوقع أن يزداد تماسك الجماعة مع مرور الزمن ولكن إذا صادفت الجماعة تهديدات او صراعات داخلية فهذا يقلل من درجة تماسكها ويتوقف تماسك الجماعة على التغيرات الاجتماعية داخلها ومدى إحساس أفرادها برغبتهم في البقاء داخل هذه الجماعة وأن درجة الإشباع داخل الجماعة تزيد أو تقل من تماسك الجماعة فكلما أدرك الأعضاء أن الكثير من احتياجاتهم لم تشبع كلما ضعف تماسك الجماعة وكذلك أن المكانة الاجتماعية للجماعة له دور كأحد المتغيرات في زيادة أو قلة التماسك فاذا انخفضت المكانة الاجتماعية للجماعة كلما انخفضت الجاذبية أدى هذا الى تهديد حقيقي لتماسك الجماعة .

ثالثا : تماسك الجماعة وتطبيقاتها في المجال الرياضي :

يعتبر تماسك الجماعة من أكثر الموضوعات أهمية في المجال الرياضي حيث يظهر دور القائد أي المدرب في تهيئة الجو النفسي والاجتماعي للاعبين لكي يحقق الأهداف او الخطة الموضوعية للفريق وهنا يظهر دور المدرب في تقوية التماسك بين أعضاء الفريق من خلال تنمية القدرات الحقيقية لأعضاء الجماعة ( اللاعبين ) ويمكن أن يحقق المدرب الفوز من خلال تماسك الجماعة ومدى فعالية الجو النفسي والاجتماعي والروح التي تسود بين أعضاء الفريق من خلال إتباع مايلي :

1- القضاء على الصراعات والمشاكل داخل أعضاء الفريق وإيجاد الحلول المناسبة وفقا لاحتياجات أعضاء الفريق

2- تعريف اللاعبين بالموجبات والمهام المكلفين بها في ضوء الخطة الموضوعية .

3- الاهتمام بالمعرفة العملية لكل لاعب حيث يساهم هذا في فعالية المشاركة والإصرار على الفوز .

4- تنمية الروح القتالية ورغبة الانجاز بين أعضاء الفريق .

5- رفع الروح المعنوية للاعبين بتشجيعهم وإعطاء عمليات التعزيز المناسبة لتكون دافع لهم للفوز وتحقيق أحسن أداء .

6- التركيز على الجوانب الايجابية مع تلاقي الجوانب السلبية نقاط الضعف للاستفادة من الإمكانيات المتاحة واستغلالها في أفضل صورة من اجل الشعور بالرضا والتماسك ويتولد الإحساس بالجاذبية للفريق .

7- اختيار القدوة الصالحة من أبناء وأعضاء الفريق حتى يولد اللاعبون الشعور بالمسؤولية والتمسك بالقيم والسلوكيات الصحيحة للنجوم من أعضاء الفريق والحدو حذوهم لتحقيق النصر .

8- الالتزام والإصرار والجدية في التدريب واستخدام الأدوات والوسائل المعينة هي أفضل الطرق للشعور بالتماسك والانضباط حيث يتولد الإحساس يتحمل المسؤولية والشعور بالانتماء .

9- وضع برنامج تدريبي متكامل يشمل تنمية المهارات واللياقة البدنية وتطوير أساليب التعاون وأن أهداف البرنامج لن تتحقق الا من خلال التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الفريق .

10- إعطاء اللاعبين الفرصة لاتخاذ القرارات وفقا لمتطلبات الأداء أو الموقف الذي يتم وضعهم فيه والعمل بالروح الجماعية بعيدا عن الأنانية فالفريق وحدة واحدة متكاملة .

نظريات التماسك للجماعات الرياضية :

يقصد بالتماسك في اي فريق رياضي مجموعة العلاقات المتبادلة بين أعضائه داخل الملعب و خارجه , حيث ان سلوك كل فرد منهم يتوقف على سلوك الآخرين , وهذا التفاعل يتم على الجانب الحركي والاجتماعي عن طريق الإدراك والاستجابة المؤسسة على هذا الإدراك ولان اللاعب في الفريق هو عضو في مجموعة وهو بحكم تكوينه العصبي والبدني مستعد وقادر على متابعة سلوك زملاءه في الفريق ويستطيع ان يربط بين

هذه المتابعة للسلوك وردود أفعاله ويمكن القول بان التماسك قد تحقق بين اللاعب وباقي أفراد الفريق عندما يبدأ في استخدام تكوينه البدني والنفسي في ملاحظة زملائه وحدث استجابة بينهم نتيجة الملاحظة واستجابة الزملاء له .

وللتماسك شقان (حركي - اجتماعي ) ويمكن عن طريق (التفاعل ) التعرف على قوة بناء الفريق لأن الدور والمكانة لكل لاعب يتحددان في ضوء العلاقات المتبادلة سواء كانت حركية أو اجتماعية , كما أن الظواهر المختلفة من تعاون وتنافس وتآلف وسيطرة وخضوع وتحالف تظهر أيضا في ضوء التفاعل الذي يحدث بين أفراد الفريق . وجميع هذه الظواهر هي دليل على أن النظام الاجتماعي داخل الفريق ولا بد أن يكون المدرب أو الإداري على دراية بهذا النظام حتى يتم توظيف قواعده مع الفريق .

كما أن التماسك الحركي هو الأساس المحرك للفريق وعن طريقه يكون الاتصال بين اللاعبين بواسطة أداة اللعب (الكرة مثلا ) أو التحركات . كما ان التفاعل والاتصال بين اللاعبين يأتي من خلال حركة الفريق حيث أن ارتفاع مستوى التفاعل في الفريق يؤدي الى ارتفاع المسؤولية الجماعية , كما أن انجاز الفريق هو محصلة لاتصال وتفاعل أعضائه .



### 3- مفهوم التماسك :

تندرج دراسة الجماعات تحت اسم ديناميكيات الجماعة - وهو مصطلح قدمه كيرت لوين (1935) ليمثل عمليتين رئيسيتين تحدثان داخل الجماعة وإحدى هذه العمليات - وهي التماسك - تهتم بتطوير والمحافظة على الجماعة والثاني وهي التحرك - وهي نشاط تسعى من خلاله الجماعة لتحقيق الأهداف وأشار كاتل (1948) الى أن وظائف هاته العمليتين الرئيسيتين تعتبر جوهرية ( أي دون المحافظة على الجماعة لا يمكن أن يكو هناك تحرك للجماعة ) ويكمن جوهر التماسك في تعريفها , حيث يفترض "كارون" (1982) أن التماسك عملية ديناميكية كانت تنعكس في ميل الجماعة الى الالتصاق معا والبقاء متحدين لتحقيق أهدافها وأغراضها .

### النظرية الأولى :

وهي نظرية " الجاذبية GROUP ATTRACTIVE", وأصحابها "فستنجر وشاستر و باك" وتلاميذهم والذين أقاموا نظريتهم للتماسك على أنه يوجد فقط ان وجدت الجماعة , ويرى أصحاب هذه النظرية أن الجاذبية هي القياس الوحيد للتعرف على تماسك الجماعة , وهي محصلة القوى التي تؤثر على أفراد الجماعة للاستمرار أو البقاء في الجماعة , وبالتالي فان جاذبية الجماعة هي الرباط الذي يبقى على العلاقات بين أعضاء الجماعة , ولقد أوضح " شاستر وباك وليبو " أن جاذبية الجماعة هي مفتاح دراسة التماسك في الجماعة فهي التي توجه طموح الفرد وتؤثر على مستواه .

ويرى "دوفيش وكيلى وشابيرد " أن جاذبية الجماعة ترتبط ارتباطا وثيقا بشعور الفرد بقيمته وكيانه في الجماعة , فالعلاقة بين الجاذبية وتحقيق حاجات العضو في الجماعة علاقات مباشرة , حيث تلعب الجاذبية دورا ايجابيا او سلبيا في استمرار أو ترك العضو للجماعة من حيث شعور الفرد بجاذبيته او عدم جاذبيتها له .

ويرجع أصحاب نظرية الجاذبية مصادر هذه الجاذبية الى :

1. الجماع في حد ذاتها مصدر جاذبية الفرد لها عن طريق أعضائها فتكون هذه الجماعات فقد تكون هذه الجماعة مصدرا لتحقيق مكانة معينة للعضو خارج الجماعة أو قد يكون أعضاء الجماعة مصدرا لجاذبيتها أو قد يكون الاثنان معا .
2. الجماعة وسيلة لتحقيق حاجات الفرد خارج الجماعة , حيث قد تكون الجماعة مصدرا آمنا وطمأنينة له في البيئة الخارجية , وقد تكون الجماعة همزة الوصل بين الفرد ومجتمعه الخارجي حيث تمكنه من الاتصال الاجتماعي ببيئة معينة يجب الانتماء إليها كعضويته لنادي معين .

### النظرية الثانية :

أصحاب النظرية " جروس , مارتن وقيبوا " , ويروا أن التماسك له عدة مظاهر منها افتخار الأعضاء في الجماعة ببعضهم خارج الجماعة وعدم الرغبة في الانتقال لجماعة أخرى والشعور بالانتماء وتحديثهم عن ذواتهم و سيادة الود والولاء للجماعات والانسجام مع أفراد الجماعة والتنسيق , ويعملون معا من أجل تحقيق هدف مشترك , وعلى استعداد لتحمل المسؤولية والدفاع عنها ضد النقد والهجوم من خارج الجماعة أثناء الأزمات . ويرى أصحاب هذه النظرية أن التماسك له صلة وثيقة بأهداف الجماعة وحركتها ومعاييرها وتوزيع الوظائف والأدوار بين الأعضاء .

ويعتبر النظر إلى تماسك الجماعة على أنه جاذبية الجماعة فقط هو دراسة جانب واحد من تماسك الجماعة , مع إغفال باقي الجوانب التي يكمن فيها أساس دراسة تماسك الجماعة دراسة فعالة , بحيث يمكن منها إلقاء الضوء على كل ما يدور في الجماعة من علاقات وتفاعلات .

### 3-1- تماسك الجماعة الرياضية :

هو شعور لاعبي الفريق بوجود رغبة جامحة في ان يظلوا يؤدوا مع بعضهم , وذلك من اجل تحقيق الهدف العام الذي يسعى اليه الفريق , وليس من اجل تحقيق مصالح شخصية لبعض أعضاء الفريق .

ويمكن تعريف التماسك الاجتماعي للفريق الرياضي بأنه :

محصلة لجميع القوى النفسية والاجتماعية التي تجذب اللاعبين إلى الفريق وتدفعهم إلى مقاومة التخلي عن عضويتهم .

أنواع التماسك للجماعات الرياضية :

يمكن تقسيم تماسك الفريق الرياضي الى بعدين مهمين هما :

- تماسك المهمة Task Cohesion

- التماسك الاجتماعي Social Cohesion .

#### تماسك المهمة :

يعكس هذا النوع من التماسك ودرجة عمل الأفراد معا لتحقيق أهداف مشتركة , فقد يكون الهدف العام للفريق الرياضي الفوز ببطولة معينة والذي يتأسس في جزء كبير منه - على تنسيق جهود أفراد الفريق للعمل معا - أي العمل الجماعي أو الأداء الجماعي .

التماسك الاجتماعي :

ويعكس ها النوع من التماسك درجة العلاقة بين أفراد الفريق الرياضي ودرجة حبهم ومزاملتهم بعضهم لبعض ويتأسس بصورة واضحة على جاذبية العلاقات بين أفراد الفريق الرياضي .

و أشار "كارون " الى أن التمييز او التفريق بين عاملي تماسك المهمة والتماسك الاجتماعي من الأهمية بمكان للقدرة على شرح كيفية مواجهة الفريق للصراعات والعقبات والعوائق لإحراز النجاح .

وفي ضوء هذا التمييز تم تعريف تماسك الفريق الرياضي بأنه عملية دينامية تنعكس في ميل الجماعة نحو الترابط والالتصاق والاستمرار معا لمواصلة تحقيق أهدافها .

ومن المحتمل لفريق ما أن يكون مرتفعاً في أحد جانبي التماسك ومنخفضاً في الجانب الآخر ومع هذا تحاول معظم الفرق الوصول الى مستويات عالية من التماسك الاجتماعي وتماسك المهمة فرضية أن الأداء يزيد اذا كان أعضاء الفريق متكاملين اجتماعياً بجانب كونهم متحدّين في جهودهم في ميدان اللعب .

ويعتبر تكامل الجماعة تصنيفاً يمثل التقارب وأوجه الشبه والارتباط داخل الجماعة ككل ودرجة التوحد مع مجال الجماعة ويكون التركيز على الجماعة بأكملها وعلى الجانب الآخر يعتبر انجذاب الفرد إلى الجماعة تصنيفاً يمثل الانجذاب الشخصي للعضو إلى الجماعة وتفاعل الدوافع التي تعمل على أن يظل الفرد في الجماعة . ودورهم الشخصي في المشاركة مع الأعضاء الآخرين في الجماعة . وبالإضافة الى ذلك يمكن رؤية الجانب الاجتماعي باعتباره توجه عام نحو التنمية والمحافظة على العلاقات الاجتماعية داخل الجماعة , ويمكن رؤية جانب المهمة باعتباره توجهها عاماً نحو تحقيق الأهداف والأغراض الخاصة بالجماعة .

ويفترض أن تكون البناءات الأربعة مترابطة من خلال التفاعل الملحوظ بين المهام المختلفة والتوجهات الاجتماعية ومن ثم يمكن رؤية ذلك من خلال نظرة الأفراد لأنفسهم ولجماعاتهم , والجوانب الأربعة المعروضة في الشكل السابق يعتقد أنها تفسير أكبر متغيريه في التماسك بين الجماعات الرياضية , وتمثل أبعاد استفتاء بيئة الجماعة E G Q

#### 4- العوامل المرتبطة بالتماسك في الجماعة الرياضية :

من المشكلات الرئيسية في مجال دراسة الفريق الرياضي هي محاولة الوقوف على الأسباب التي تؤدي الى تماسك الفريق الرياضي . فكثيرا ما نلاحظ اختلافا واضحا بين الفرق الرياضية المتعددة من حيث تماسك أفراد كل فريق وإقبالهم على التدريب وانتظامهم في الاشتراك في المنافسات الرياضية وتحقيق الأهداف المحددة . حيث حددت عاملين أساسيين على أنهما محكات يقدر في ضوءها ما اذا كان التوتر والعداء ( التماسك الضعيف ) سوف يقلل من جودة الاداء .

#### 4-1- طبيعة النشاط الرياضي :

في بعض الرياضات نجد أن أعضاء الفريق يقومون بتنفي مهام الأداء دون الحاجة الى قدر كبير من التعاون فيما بينهم كما في رياضة البولينغ , كما أكد كل من هيل Hill , لاندرز و لوشن LANDER ET LUSHEN , ميلر وهامبلين MILLER ET HAMBLIM ومع ذلك نجد ان هناك بعض الدلائل التي تشير الى انه كلما كان التعاون مطلوب بين اعضاء الفريق الواحد كلما كان ذلك لمصلحة الاداء العام للفريق وفي مصلحة نتائجه . فأعضاء الفريق الواحد ينافس بعضهم بعضا داخل الفريق , وعلى عكس فهناك مجموعة من الدراسات أوضحت أن العلاقة ايجابية بين ارتفاع مستوى التماسك ونجاح الفريق وهذه الدراسات تضمنت رياضات جماعية كالهوكي , وكرة السلة , الكرة الطائرة , ومن هذه الدراسات على سبيل المثال : أرلوند وستروب ARNOLD ET STRAUB .

بول وكارون ball et carron , بيرد bird , مارتينز وبترسون martens et pertson وهي دراسات تركز على النوعية السابق ذكرها من الرياضات بحيث يشكل التعاون والتماسك بين أعضاء الفريق مطلبا أساسيا في سبيل الهدف النهائي لأداء الفريق .

#### 2-4- الدوافع الأساسية الغالبة للاشتراك في الفريق

ربما فريق قوي التماسك ولكنه لا يؤدي بشكل جيد - او كحد ادنى لتلك الحالة - عندما يشترك الرياضيون في الفريق فقط من أجل اسباع حاجة الانتماء , وفي هذه الحالة تكون قوى التماسك مرتبطة بتنمية الصداقات والشللية (الشلل) بين أعضاء الفريق , على عكس التماسك المبني على الدوافع الموجهة .

بعض العوامل أو الشروط التي تمكن أن تحدد تماسك الفريق الرياضي والتي بها قياس هذه الظاهرة وهي :

1. جاذبية العلاقات بين اللاعبين وهي انعكاس لدرجة الصداقات بين اللاعبين
  2. جاذبية الجماعة ككل أي مدى جاذبية الجماعة لأفرادها بدرجة أكبر من التركيز على الصداقة بين اللاعبين .
  3. الرغبة المعلنة للبقاء في الفريق ويمكن التعرف عليها بسؤال كل عضو من أعضاء الفريق .
  4. درجة التقارب أو الارتباط مع الفريق ويقصد به انتماء اللاعب للفريق وارتباطه به وشعوره بأنه جزء لا يتجزأ من الفريق الرياضي .
- هنالك الكثير من العوامل التي تعمل على زيادة تماسك الفرق الرياضية ومن هذه العوامل ما يلي :

1. أن تكون الجماعة أكثر إشباعاً لحاجات الأفراد والتي تتمثل في ازدياد الصداقات بين أعضاء الجماعة وكذلك حصول العضو على مكانة خاصة في الجماعة .
2. تجانس أعضاء الجماعة في السن والفكر والثقافة يزيد من احتمال بقاء الأعضاء واستمرارهم في الجماعة وبالتالي يزيد من جاذبيتها للأعضاء فيها .
3. العلاقات التعاونية بين أعضاء الجماعة تساعد على زيادة تماسك الفريق .
4. الشعور بالانتماء للفريق حيث أن اللاعب في حاجة للانتماء الى جماعة يعترف بانتمائه اليها بتحقيق ذلك من خلال انضمامه الى فريق رياضي وتفاعله

- ايجابيا مع أعضائه ويشعر انه جزء من كل مترابط مما يدفع الفرد الى الاستمرار في عضوية الفريق .
5. التفاعل بين أعضاء الجماعة وأن هذا التفاعل مبني على أساس من الحب والاحترام بين أعضاء الجماعة مما يؤدي الى تماسكها .
6. الشعور بالنجاح حيث أن النجاح في تحقيق الهدف يؤدي الى الشعور بالسعادة المشتركة والثقة بالنفس مما يرفع مستوى الطموح مما يؤدي الى الترابط والتماسك
7. المشاركة في الأعمال حيث أن وجود أعمال جماعية يشترك فيها الأفراد يؤدي الى اكتساب الخبرات وتوحيد الهدف وبلوغه حيث ان اشتراك الأعضاء في تخطيط الأهداف والنشاط يشعر اللاعب بقيمته ومكانته وبالتالي سرعته لتفاهم والتماسك .
8. وجود قوانين ولوائح ومعايير حيث تحدد العلاقات بين أعضاء الفريق والأهداف الموضوعية كما أن طاعة هذه القوانين من شأنه ان يساعد بطريقة ايجابية في تماسك الفريق وتحقيق أهدافه .
9. توافر القيادة الصالحة فلن تنجح الجماعة في تحقيق أهدافها ولن تكون ذات أثر في توجيه الأفراد إليها اذا توافرت لها القيادة الصالحة التي تقود الفريق نحو الأهداف المنشودة .

أهم عوامل او شروط تماسك الفريق الرياضي ما يلي :

### 1- الشعور بالانتماء للفريق :

ان كل فرد منا في حاجة إلى أن ينتمي الى جماعة كالأسرة أو جماعة الأصدقاء أو غير ذلك من الجماعات التي يعتز بانتمائه إليها , وعندما ينضم اللاعب الى فريق رياضي ما ويزداد تفاعله الايجابي مع بقية أعضاء الفريق فعندئذ تصبح الحاجة الى الانتماء من الحاجات النفسية الهامة التي تدفع اللاعب الى الاستمرار في عضوية الفريق الرياضي .

### 2- إشباع الحاجات الفردية :

لا شك أن كل فريق رياضي يختلف عن الآخر في مدى ما يستطيع للاعبيه لإشباع حاجاتهم الفردية . وكلما استطاع الفريق الرياضي مساعدة أفراده على تحقيق حاجاتهم وأهدافهم كلما ازداد تماسك اللاعب بالفريق الرياضي .

### 3- الشعور بالنجاح:

يؤدي نجاح الفريق الرياضي في تحقيق أهدافه الى شعور لاعبيه بالسعادة المشتركة والى ارتفاع مستوى طموحهم وحبهم وولائهم للفريق وبالتالي الى زيادة جاذبيتهم نحو عضوية الفريق .

### 4- المشاركة :

أن اشتراك اللاعبين في وضع خطط التدريب وتنفيذها وتقييمها , وكذلك الاشتراك في رسم خطته في المنافسات , من العوامل التي تشعر كل لاعب بقيمته ومكانته في الفريق . مما يترتب عليه التجانس النفسي الذي يساعد كل لاعب بالشعور بان إسهاماته ضرورية لكي يحقق الفريق أهدافه .

### 5- وجود قوانين ومعايير وتقاليده للفريق :

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



## **6- توافر القيادة الصالحة :**

ان القيادة الصالحة تلعب دورا هاما في نجاح الفريق الرياضي في تحقيق أهدافه . ومما لاشك فيه أن القيادة الديمقراطية هي أفضل القيادات التي يمكن أن تحقق هذه الأهداف وبالتالي تساعد على تماسك الفريق ورفع الروح المعنوية بين أفراد الفريق .

## **7- توافر العلاقات التعاونية :**

يزداد تماسك الفريق الرياضي في حالة قيام العلاقات بين اللاعبين على أساس تعاوني بدرجة تزيد عن قيام هذه العلاقات على أساس تنافسي .  
ان هناك عدد من العوامل تؤدي الى زيادة تماسك الجماعة وأن اهم هذه العوامل :

### **1- إشباع حاجات الأفراد :**

تزداد جاذبية الجماعة لأفرادها ويزداد تماسكها كلما شعر الأفراد بأن حاجاتهم يمكن إشباعها عن طريق الانضمام للجماعة .

### **2- المكانة :**

كلما زادت مكانة الأفراد داخل الجماعة , أو كلما زادت المكانة التي يحتمل أن يحصل عليها الفرد إذا انضم للجماعة زادت جاذبية الجماعة وزاد تماسكها .

### **3- التعاون :**

تؤدي العلاقات التعاونية الى تماسك الجماعة وزيادة جاذبيتها

### **4- ازدياد التفاعل بين أفراد الجماعة :**

كلما زاد التفاعل بين أفراد الجماعة زادت جاذبيتها لأفرادها وزاد تماسكها

### **5- الأحداث خارج الجماعة :**

مثل النقد الذي يوجه من خارج الجماعة

## **6- اللانفراد :**

حيث لا ينتبه الأفراد في الجماعة للأفراد الآخرين كأفراد فيتحرك كل فرد من القيود وينطلق الفرد مع أقرانه وهذا ما يزيد من جاذبية الجماعة لأفرادها ويزيد من تماسكها .

## **7- الخصائص المحببة :**

حيث تتحلى الجماعة بخصائص محبة وسارة .

## **8- الوفاق :**

ويتمثل في اتفاق أفراد الجماعة في حل المشكلات الجماعية

## **9- الخبرات السارة :**

بالنسبة للأفراد في الجماعة

## **10- المناخ الديمقراطي**

ان المناخ الديمقراطي يساعد على جاذبية الفرد للجماعة بعكس المناخ الانوقراطي الاستبدادي ويعكس مناخ الحرية المطلقة والفوضى .

## **11- سهولة الاتصال :بين أفراد الجماعة**

## **12- الرضا الجماعي :**

يعتبر الرضا والتماسك متشابهان إلى حد كبير , الا أن التماسك خاص بالجماعات في حين أن الرضا بناء فردي .

## **14- التوافق والمطابقة :**

تشير نتائج البحوث الى أنه كلما ازداد تماسك الجماعة كلما ازداد تأثير الجماعة على الأعضاء , وهذا يعني انه يوجد قدر كبير من الضغوط على الأعضاء لكي يمتثلوا ويتوافقا مع اتجاهات وسلوكيات الجماعة , كما انه يجب على اللاعبين الجدد بالفريق التكيف مع معيار او أسلوب اللعب لكي يتوافقوا مع الفريق .

## 15- الاستقرار :

يشير الاستقرار الى معدل أو نسبة التحول في العضوية الجماعية بالإضافة الى فترة بقاء الأعضاء معا في الجماعة , ويفترض كارون (1984) CARRON, أن التماسك والاستقرار الجماعي مرتبطان معا بأسلوب دائري وقد أظهرت نتائج بعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن استقرار الجماعة يؤدي الى زيادة تماسكها فقد أشارت دراسة " ايسنج (1970) essing " , والتي قام بإجرائها على (18) ثمانية عشر فريقا لكرة القدم في الاتحاد الألماني خلال موسم واحد إلى أن الفرق التي حدثت بها تغييرات قليلة في أسماء اللاعبين كانت أكثر نجاحا عن تلك الفرق التي حدثت بها تغييرات بصفة مستمرة كذلك أوضحت دراسة "براولي وآخرون (1988) Brawley et AL " , ان هناك علاقة ايجابية بين تماسك الجماعة ومقاومة الجماعة للتمزق ,حيث أظهرت الفرق التي على درجة عالية من التماسك درجة عالية من المقاومة الملحوظة للتمزق أكثر من الفرق التي على درجة منخفضة من التماسك .

## 16- أهداف الجماعة :

ان مشاركة الأعضاء في تحديد أهداف الجماعة يؤدي الى مستويات أعلى من التماسك, وفي المواقف الجماعية مثل الفرق الرياضية أو الجماعات التدريبية غالبا ما يتم تحديد الأهداف الجماعية .

## 17- الالتزام بالتدريبات الرياضية :

ان التماسك الجماعي يعزز الالتزام بالبرامج التدريبية , فعلى سبيل المثال الممارسين للتمرينات الرياضية والذين يتميزون بدرجة عالية من التماسك نادرا ما يتأخرون عن مجموعات الممارسة .

العوامل التي تحول دون تماسك الجماعة الرياضية :  
وعلى الرغم من أن تماسك الفريق مهم جدا في رفع مستواه وتحقيق نتائج أفضل الا أنه قد يصادف الفريق بعض العوامل التي تحول دون هذا التماسك وقد أشارت "إخلاص عبد الحفيظ" إلى العديد من هذه العوامل نذكر منها :

1. التعارض بين الشخصيات في الجماعة
2. صراع المهمة والأدوار الاجتماعيين أعضاء الجماعة
3. انهيار الاتصالات بين أعضاء الجماعة او بين القائد "المدرّب" وأعضاء الجماعة
4. التحول المتكرر لأعضاء الجماعة أي انتقالهم من فريق لآخر .
5. عدم الاتفاق على أهداف الجماعة
6. نقص التفاعل بين أعضاء الجماعة
7. نقص التعاون وزيادة التنافس بين أعضاء الجماعة
8. انخفاض مكانة الفرد داخل الجماعة
9. سيادة الجو الاستبدادي في الجماعة وشعور الأعضاء بسيطرة أفراد معينين على الجماعة

أن أهم العوامل المؤدية الى نقص تماسك الجماعة تتلخص فيما يلي :

1. تناقص إشباع الجماعة لحاجات الفرد , وتناقص الحاجات التي كانت الجماعة مصدرا لإشباعها لدى الأفراد .
2. نقص وانخفاض مكانة الفرد داخل الجماعة
3. نقص التعاون وزيادة التنافس بين أفراد الجماعة
4. نقص التفاعل بين أفراد الجماعة
5. التفرد وتركز السلوك الفردي حول الذات في الجماعة
6. اكتساب الجماعة لخصائص كريمة أو غير سارة
7. اختلاف أفراد الجماعة في حل المشكلات الاجتماعية
8. الخبرات غير السارة بالنسبة للأفراد في الجماعة

9. سيادة الجو الاستبدادي الأوتوقراطي في الجماعة , وشعور الافراد أن أفراد معينين يسيطرون على الجماعة او ان لهم خصائص غير مستحبة
10. صعوبة الاتصال بين أفراد الجماعة نتيجة لتعدد القوميات واللغات
11. تناقض معايير الجماعة مع معايير الفرد .

ومن أهم العوامل التي تؤدي الى تصدع الفريق الرياضي ما يلي :

1. عدم الشعور بالانتماء للفريق كنتيجة لفقدان الثقة المتبادلة بين اللاعبين وانقسام اللاعبين على أنفسهم في مجموعات
  2. عزز الجماعة عن تحقيق أهدافها , أو انعدام إيمان اللاعبين بالهدف المشترك أو إدراك اللاعبين بعد المسافة بين الهدف وامكانيات الجماعة .
  3. تعارض أهداف اللاعبين مع أهداف الفريق
  4. عدم تقنين الضوابط والمعايير التي تحكم سلوك اللاعبين أو تحديد قواعد الثواب والعقاب
  5. انهيار سبل الاتصال أو عدم فاعليتها سواء بين اللاعبين بعضهم البعض او بين اللاعبين والمدرّب أو بين اللاعبين والإدارة .
  6. ضعف القيادة في الفريق أو انحرافها وتفشي المحاباة والمحسوبية أو استخدام أساليب غير تربوية
- مما لا شك فيه أن التماسك عامل هام وضروري للفريق الرياضي إلا أنه في بعض الأحيان يتعرض الفريق الرياضي لعوامل لا مفر منها تؤثر على تماسك مثل المنافسة والعداء والصراع أو الإحباط بين أفراد الفريق أو كنتيجة لعوامل الهزيمة المتكررة أ, كنتيجة لعوامل أخرى .

#### - الاستقرار :

يشير الاستقرار الى معدل أو نسبة التحول في العضوية الجماعية بالإضافة الى فترة بقاء الأعضاء معا في الجماعة , ويفترض كارون (1984) CARRON, أن التماسك والاستقرار

الجماعي مرتبطان معا بأسلوب دائري وقد أظهرت نتائج بعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن استقرار الجماعة يؤدي الى زيادة تماسكها فقد أشارت دراسة " ايسنج (1970) essing " , والتي قام بإجرائها على (18) ثمانية عشر فريقا لكرة القدم في الاتحاد الألماني خلال موسم واحد إلى أن الفرق التي حدثت بها تغييرات قليلة في أسماء اللاعبين كانت أكثر نجاحا عن تلك الفرق التي حدثت بها تغييرات بصفة مستمرة كذلك أوضحت دراسة "براولي وآخرون (1988) Brawley et AL " , ان هناك علاقة ايجابية بين تماسك الجماعة ومقاومة الجماعة للتمزق ,حيث أظهرت الفرق التي على درجة عالية من التماسك درجة عالية من المقاومة الملحوظة للتمزق أكثر من الفرق التي على درجة منخفضة من التماسك .

#### **16- أهداف الجماعة :**

ان مشاركة الأعضاء في تحديد أهداف الجماعة يؤدي الى مستويات أعلى من التماسك, وفي المواقف الجماعية مثل الفرق الرياضية أو الجماعات التدريبية غالبا ما يتم تحديد الأهداف الجماعية .

#### **17- الالتزام بالتدريبات الرياضية :**

ان التماسك الجماعي يعزز الالتزام بالبرامج التدريبية , فعلى سبيل المثال الممارسين للتمرينات الرياضية والذين يتميزون بدرجة عالية من التماسك نادرا ما يتأخرون عن مجموعات الممارسة .

العوامل التي تحول دون تماسك الجماعة الرياضية :

وعلى الرغم من أن تماسك الفريق مهم جدا في رفع مستواه وتحقيق نتائج أفضل الا أنه قد يصادف الفريق بعض العوامل التي تحول دون هذا التماسك وقد أشارت "إخلاص عبد الحفيظ" إلى العديد من هذه العوامل نذكر منها :

10. التعارض بين الشخصيات في الجماعة
11. صراع المهمة والأدوار الاجتماعيين أعضاء الجماعة
12. انهيار الاتصالات بين أعضاء الجماعة او بين القائد "المدرّب" وأعضاء الجماعة
13. التحول المتكرر لأعضاء الجماعة أي انتقالهم من فريق لآخر .
14. عدم الاتفاق على أهداف الجماعة
15. نقص التفاعل بين أعضاء الجماعة
16. نقص التعاون وزيادة التنافس بين أعضاء الجماعة
17. انخفاض مكانة الفرد داخل الجماعة
18. سيادة الجو الاستبدادي في الجماعة وشعور الأعضاء بسيطرة أفراد معينين على الجماعة

أن أهم العوامل المؤدية الى نقص تماسك الجماعة تتلخص فيما يلي :

11. تناقص إشباع الجماعة لحاجات الفرد , وتناقص الحاجات التي كانت الجماعة مصدرا لإشباعها لدى الأفراد .
12. نقص وانخفاض مكانة الفرد داخل الجماعة
13. نقص التعاون وزيادة التنافس بين أفراد الجماعة
14. نقص التفاعل بين أفراد الجماعة
15. التفرد وتركز السلوك الفردي حول الذات في الجماعة
16. اكتساب الجماعة لخصائص كراهية أو غير سارة
17. اختلاف أفراد الجماعة في حل المشكلات الاجتماعية
18. الخبرات غير السارة بالنسبة للأفراد في الجماعة

19. سيادة الجو الاستبدادي الأوتوقراطي في الجماعة , وشعور الافراد أن أفراد معينين يسيطرون على الجماعة او ان لهم خصائص غير مستحبة
20. صعوبة الاتصال بين أفراد الجماعة نتيجة لتعدد القوميات واللغات
11. تناقض معايير الجماعة مع معايير الفرد .

ومن أهم العوامل التي تؤدي الى تصدع الفريق الرياضي ما يلي :

7. عدم الشعور بالانتماء للفريق كنتيجة لفقدان الثقة المتبادلة بين اللاعبين وانقسام اللاعبين على أنفسهم في مجموعات
8. عزز الجماعة عن تحقيق أهدافها , أو انعدام إيمان اللاعبين بالهدف المشترك أو إدراك اللاعبين بعد المسافة بين الهدف وامكانيات الجماعة .
9. تعارض أهداف اللاعبين مع أهداف الفريق
10. عدم تقنين الضوابط والمعايير التي تحكم سلوك اللاعبين أو تحديد قواعد الثواب والعقاب
11. انهيار سبل الاتصال أو عدم فاعليتها سواء بين اللاعبين بعضهم البعض او بين اللاعبين والمدرّب أو بين اللاعبين والإدارة .
12. ضعف القيادة في الفريق أو انحرافها وتفشي المحاباة والمحسوبية أو استخدام أساليب غير تربوية
- مما لا شك فيه أن التماسك عامل هام وضروري للفريق الرياضي إلا أنه في بعض الأحيان يتعرض الفريق الرياضي لعوامل لا مفر منها تؤثر على تماسك مثل المنافسة والعداء والصراع أو الإحباط بين أفراد الفريق أو كنتيجة لعوامل الهزيمة المتكررة أ, كنتيجة لعوامل أخرى .



## خاتمة :

يميل العديد من الناظرين في التربية البدنية والرياضة للنظر إلى القيادة من خلال طبيعة المواقف والأنشطة والأدوار التي يقوم بها القائد نفسه , فالقيادة هنا خروج عن كونه توجيه وضبط وإثارة سلوك واتجاهات الآخرين, وهذا بمعنى أن الخصائص والسمات اللازمة لنجاح القائد ثابتة , فسمات القيادة المطلوبة في موقف ما مختلفة عن السمات المطلوبة في موقف آخر , لان القيادة تتوقف على طبيعة الموقف وطبيعة حاجات الأتباع التي تختلف باختلاف الموقف واختلاف الجماعة .

القيادة هي القدرة على ممارسة نوع من الضغط للتأثير على سلوك الجماعة, وسوف تواجهنا حقيقة أن كل فرد في الجماعة يمكن أن نعتبره قائدا لأنه يستطيع أن يؤثر في سلوك الجماعة لذلك من المفيد أن نميز بين نوعين من القيادة أولها نجم الجماعة أو القائد الطبيعي الذي تفرزه الجماعة , وهو صاحب أقوى تأثير على سلوك الأفراد ولكن هذا التأثير غير رسمي والنوع الثاني الرئيسي الرسمي لجماعة مثل الكابتن في الفريق أو المدرب أو المدرس مثلا وغالبا ما يكون الرئيس معيننا من قبل السلطة العليا .

وتظهر الحاجة للقيادة أكثر عندما تمر الجماعة بأزمة من الأزمات أو تتعرض لخطر من الأخطار وتعجز عن كيفية التخلص منه , وهنا تظهر الحاجة الى القائد الذي يقود الجماعة , كذلك فان تعرض الجماعة إلى تهديد داخلي او خارجي يؤدي الى اتحاد الجماعة وتماسكها تحت قيادة قوية .

وتعد ظاهرة القيادة ضرورية بالنسبة لتكوين الجماعات ولاستمرار بقائها , فان مجرد وجود جمع من الناس لا ينتظمون في تنظيم معين ولا يخضعون لقيادة معينة لا يعد تجمعهم هذا كجماعة او مجتمع إنما يكون مجرد تجمع , ومن خصائص القيادة أنها تكون النواة التي يلتف حولها الأفراد , والمواقف الاجتماعية بدورها تعمل على بروز بعض الصفات القيادية في بعض الأشخاص فيتولون القيادة.

## قائمة المصادر والمراجع :

- 1- خير الدين علي عويس : مقدمة علم الاجتماع الرياضي . دار الفكر العربي ، القاهرة 1984.
- 2- سيد عبد العال ، محمد محسن العرقان : المكائنة السوسيو مترية وأحكام الشخصية . دراسة في الجماعات الصغيرة المجلة الاجتماعية القومية ، المجلد العاشر ، يناير 1983 م .
- 3- نجيب الفونس خزام : سمات الشخصية للقادة من بين تلاميذ المرحلة الثانوية ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة عين شمس ، 1978.
- 4- مصطفى محمد كامل : العلاقة بين اللياقة البدنية والاتجاهات نحو التربية الرياضية والمستوى الاقتصادي الاجتماعي لتلاميذ المرحلة الثانوية بمحافظة القاهرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بالهرم ، جامعة حلوان ، 1983 .
- 5- لمحات في فن القيادة ، جون كورتوا ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، الطبعة 4 ، لبنان ، 1991 .
- 6- القيادة على ضوء المبادئ : ستيفين كوفي . ترجمة/ عبداللطيف الخياط ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، ط1 ، لبنان ، 1995 .
- 7- صفات القائد الدعوي : عقيل المقطري ، دار ابن حزم ، مصر ، 1995 .