

**خدمة الجماعة وتنمية المهارات القيادية لدى العاملين  
بمديرية الشباب والرياضة**

إعداد

**مروة زكريا أحمد**

باحثة بقسم خدمة الجماعة

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة أسيوط

ملخص البحث باللغة العربية

يحتوي هذا البحث على أسس القيادة والخصائص التي تتسم بها ومصادرها والنظريات الهامة للقيادة وأبعاد القيادة وخطوات تعلم القيادة والصفات والمهارات القيادية وأسس القيادة الفعالة للعاملين وأهم المتغيرات التي تؤثر في فاعلية القيادة والأدوات الأساسية لتنمية القيادة وأخيرا طريقة العمل مع الجماعات وتنمية المهارات القيادية .

### Abstract

This research includes the fundamentals of leadership, its characteristics, its sources, the most important theories of leadership, leadership dimensions, Steps to learn leadership, qualities and leadership skills, the foundations of effective leadership of employees, the most important variables affecting the effectiveness of leadership and the basic tools for leadership development. finally Social group work and develop leadership skills.

## أولاً : أسس القيادة

إن عملية القيادة ترتبط بعدة عوامل هي القدرة والمعرفة والرغبة، أى يجب أن يكون الفرد قادراً على أداء المهمة، عارفاً بكيفية القيام بها، وراعياً في أدائها، ويكون دور القيادة تنمية قدرات المرؤوسين. وإن نجاح العمل يبدأ بالثقة وقادة مؤثرين.<sup>(١)</sup> (على، جمال محمد - العمادى، أحمد (٢٠١٥) ص ٢٩٢)

هناك خمس تغيرات يستطيع القادة القيام بها لوضع أساس للقيادة الفعالة وهي:<sup>(٢)</sup> (عبودي، زيد منير (٢٠٠٨) ص : ص ١٠١)

١- تعلم الإسترخاء : وإعتراف بعدم المعرفة فليس بالضرورة أن يعلم القائد كل شئ وحتى يكون فعال يجب أن يتخلى عن القاعدة " إذا كنت لا تعرف لا تسأل " ، ورغم أن صعوبة هذه القاعدة لكثير من المدراء التقليديين .

٢- الإعتناء والإهتمام بالمرؤوسين : يضع القائد أسلوباً حول كيفية تعامل المرؤوسين مع بعضهم البعض وكذلك تعاملهم مع الشباب المشاركين فى الأنشطة .

٣- الإتصال : إن مهارات الإتصال الجيدة ضرورية لقيادة المرؤوسين ولكن هذا لا يعنى فقط تعلم كيفية التعبير عن النفس بوضوح بل يعنى أولاً وبشكل رئيسى تعلم الإصغاء ، إن القائد الفعال يسأل أكثر مما يجيب .

٤- تعلم أن تشارك السلطة بشكل حقيقى : إن القادة يؤمنون بمفهوم العمل الجماعى عملياً ونظرياً وهذا يعنى مشاركة السلطة فى المعلومات والمسؤولية ويتطلب هذا أن يكون لدى القائد ايمان بالمرؤوسين سيستخدمون أفضل قرار رغم أنه قد لا يكون هو القرار الذى كان سيتخذه .

٥- إدراك أهمية القيم التى تحكم الأفراد : إن بناء فريق العمل يعنى إيجاد مجتمع متحد يشارك فى

القيم والإحترام فهو تعهد روحانى من القلب لتعزيز العمل الجماعى وتحقيق الأهداف .

٦- كما يرى آخرون أن أسس القيادة تتلخص فى النقاط الآتية<sup>(٣)</sup> (أحمد عبد اللطيف، رشاد (٢٠٠٠) ص ص ١٢٥ : ١٣٦)

١- الثقة .

٢- التعلم .

٣- التواصل .

٤- الإستماع الجيد .

٥- إدارة الوقت .

٦- أن تكون العلاقة مع الرؤساء متزنة .

٧- تخطيط وإدارة الاجتماعات .

٨- الترحيب بالنقد .

كما تتكون الشخصية القيادية من أربعة أعمدة رئيسية هي<sup>(٤)</sup> (توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٤) ص ص ٨٠ : ٨١)

١- محددات الشخصية الإنسانية : إلى أى مدى يتوفر لدى القائد إدراك سليم ووعى بقدراته بذاته والآخرين من حوله وكذلك بالبيئة المحيطة به . وتتراوح حالات الشخصية الإنسانية من حالة الوعى إلى حالة اللاوعى فكلما زادت درجات وعى القائد كلما زادت إمكانية تأثيره فى الآخرين .

٢- مصادر القوة القيادية : إلى أى مدى يتوازن القائد عند نقاط قوته فلا تتحرف به بما يحوله إلى ضحية ما لديه من قوة ، فيتحول إلى ديكتاتور أو محب لذاته أو نرجسى ولا يحجم فى الوقت نفسه عن إستخدامها زاهداً منه فى السلطة فيتحول إلى قيادة متساهلة تتسم بالطيبة ولكنها قابلة للإنتقال والتمرد عليها من التابعين والطامعين .

٣- الأدوات التى يلعبها القائد : نتحدث عن الأدوار وليس المهام فالقائد له أدوار عديدة أهمها أن يصبح بمثابة بوصلة التوجيه للمستقبل من خلال تفكيره ولا يصبح مجرد

مؤرخا لمواقف البطولة الماضية أو حافظا  
لسجلات إنجازاته الفردية .

٤- أثر القيادة على التابعين : القيادة تأثير  
والقيادة الفادرة هي صاحبة الأثر والتأثير في  
التابعين وتوجيههم ويتفاوت هذا الأثر حسب  
مصادر قوة القائد والدور الذي يلعبه وكذلك  
شخصيته الإنسانية التي يتميز بها ويتراوح  
الأثر من رغبة التابعين في التشبه به إلى  
رغبتهم في ان يصبحوا من مرديّة وحملّة  
لواءه في حياته وبعد رحيله أيضا .

**ثانياً : خصائص القيادة<sup>(٥)</sup> (شفيق، محمد(٢٠٠٤)،**  
ص ص ٢٢ : ٢٨ ) .

١- التفاعل الإجتماعي : وذلك من خلال  
المشاركة الإيجابية في إنجاز العمل .

٢- اليقظة : ويقصد بها الإلتباه والحذر  
والإستعداد الدائم للمواقف الطارئة .

٣- تحقيق أهداف العمل : من خلال القدرة على  
التوجيه والإجاز والتخطيط والمتابعة  
والنتقييم .

٤- قوة الشخصية : وتعنى القدرة على التأثير  
في أفراد الجماعة وإدارتهم وحفزهم لتحقيق  
إهدافهم ولتحقيق أهدافها ، وإتخاذ القرارات  
المناسبة ، وتعتمد قوة الشخصية على قوة  
الإرادة والثقة بالنفس وبعد النظر وحسن  
الخلق والجاذبية وحسن المظهر والتصميم  
القاطع .

٥- الذكاء : من أجل القدرة على مواجهة  
المشكلات وحسن التصرف .

٦- التخطيط : يعنى القدرة على تنسيق وتوجيه  
الجهود لتحقيق الأهداف .

٧- الحكمة : أى القدرة على وزن وتقدير  
الأمر والوصول الى قرارات موضوعية  
دون تمييز .

٨- العدل : أى يتصف بالعدل والإتصاف فى  
معاملة الجميع بدون محاربة أو تحيز.

❖ الصفات والمهارات التى يجب توفرها فى

القائد الإدارى :

القيادة الناجحة هي التي تغرس الحماس فى  
نفوس القائمين على العمل وتوفر لهم الحافز لزيادة  
أدائهم الإنسانى ، ومن ثم يجب أن تتصف بصفات  
ومهارات معينة فى جانبين : (٢) (نفس المرجع السابق  
، ص ص ٤٨ : ٤٩)

أولهما : معاملتها الشخصية مع العاملين .

ثانيهما : فى توجيهها وإدارتها للعمل .

ولقد قسم "رنسيس ليكرت" : الصفات التى يجب أن  
يتمتع بها القائد الناجح فى أربع مجموعات :

المجموعة الأولى : تتعلق بعلاقة بالعاملين

يجب أن يكون القائد غير أنانى فى معاملته  
للعاملين معه، متعاوناً معهم ودوداً، مهتماً بنجاحهم  
ديمقراطياً مخلصاً فى تعامله، حريصاً على مساعدتهم  
مساعدة من يتطلب المساعدة، شريفاً فى تعامله  
المجموعة الثانية : تتعلق بنشاط المنظمة

يجب أن يكون القائد متحمساً للعمل ومقدراً  
لأهميته ساعياً لتحقيق أهداف المنظمة وفقاً لما هو  
مستهدف .

المجموعة الثالثة : تتعلق بالمهارات الفنية

يجب أن يكون مخططاً منظماً وقادراً على أداء  
عمله، وأن تتوفر لديه القدرة على إختيار العاملين  
الجدد وتدريبهم، متمكناً من أداء ما يوكل إليه من  
أعمال بفاعلية .

المجموعة الرابعة : تتعلق بشخصية القائد .

**ثالثاً : مصادر القيادة**

تعتبر القيادة محصلة مزيج من العناصر  
الشخصية وأخرى تخص القائد وأخرى جماعية تتعلق  
بالمرووسين وطبيعة نظام المنظمة .

الإ أن هذا لا يمنع من القول أن هناك مصادر لقوة  
القيادة، منها السلطة التى يعطيها المركز الوظيفى  
للشخص، وأخرى صفات القائد نفسه .

- ٤- تدريب الأفراد على تحمل المسؤولية
  - ٥- تقديم النصح للأفراد عند الضرورة .
  - ٦- الإرشاد والتأييد لهم عند الإنجاز .
- وتجمع في القائد مجموعة من المهارات تمثل تركيبة من المقومات النفسية والاجتماعية والتنظيمية، تحدث نشاطا موجها لعمل الأفراد والجماعات وهي:
- (١٠) (خليل، منى عطية خزام (٢٠١٣) ، ص ٧٦ )
- ١- مهارة التصور الكلى : قدرة القيادة لإستيعاب مجمل نشاطات العمل وذلك بربط كل الجزئيات .
  - ٢- المهارة الإنسانية : هي المقدرة على التفاعل ، ويتطلب معرفة رغبات ودوافع الأفراد والتأثير على الجماعات ومعرفة خصائص البيئة التي يعيش فيها الأفراد والجماعات .
  - ٣- المهارات الفنية : معرفة أساليب وطرق العمل واتقانها وكيفية إنجاز العمل بسرعة وسهولة ويسر .

#### رابعاً : نظريات القيادة :

- تطورت مناهج البحث فى دراسة القيادة ، وأسفرت عن نظريات متعددة لتفسير القيادة لمعرفة : هل القيادة تتحدد بتوافر صفات أو سمات معينة فى الفرد ، او الموقف التى تبرز القائد أو التفاعل المتبادل بين الفرد والموقف أو غير ذلك من نظريات :

(أ) نظرية السمات : ينظر علم النفس الفردى لظاهرة القيادة على أنها سمة من سمات الشخصية التى تتوافر فى بعض الناس دون غيرهم ، ونظرية السمات تفسر القيادة على أساس توافر بعض السمات الشخصية فى القائد ، ومن هذه السمات : الذكاء ، القدرة على المبادأة ، المثابرة ، الحزم ، الطموح ، وسلامة الأعصاب والميل للإجتماع بالناس (١١) . (عيسوي، عبد الرحمن محمد (١٩٩٠) ص ص ٣٧٧ ، ٣٧٨)

إذن تركز نظرية السمات على التركيز على السمات الجسدية والعقلية ، والإنفعالية والاجتماعية

- كما يستمد القائد سلطته من مصدرين رئيسيين (٧) : (طاهر، علاء فرج (٢٠١٠) ، الرأية ، ص ٢٥)
- ١- السلطة الرسمية : أى من خلال موقعه الوظيفى كقائد .
  - ٢- قوة التأثير : أى من خلال حب الأفراد له وإعجابهم به ومن هنا فإن المدير الناجح هو قائد ناجح الذى يعتمد على السلطة الرسمية أى من خلال موقعه فى هرم الإدارة ، ومن خلال قوة التأثير على الأفراد أى من خلال إعجابهم به وحبهم له .
  - ٣- فى أى مجتمع يتميز بالحيوية والنشاط لبد أن يكون المواطن قائدا لغيره فى موقف معين وتابعا لغيره فى مواقف أخرى ، ولا يمكن أن يستقيم لمجتمع حال إذا كان مواطنوه راغبين فى القيادة أو ميالين الى الإقتياد والتبعية .

متطلبات تنمية المهارات القيادية : (٨) (حنفى ، ماجد محمد (٢٠٠٧) : ص ٥١٣)

- ١- الديمقراطية .
- ٢- تحمل المسؤولية .
- ٣- الأتصال الفعال والوعى الذاتى .
- ٤- الإحساس بالواقع .
- ٥- إستيعاب قيم المجتمع الإيجابية .
- ٦- الثقة بالنفس .

\* كيف نصنع القائد الناجح : (٩) (خليل ، منى عطية خزام (٢٠١٣) ، ص ص ٨٣ : ٨٥)

لا يصنع القائد إلا القائد ! فالقائد يمكن أن يوجد بالتدريب الفعال الذى يعتمد على :

- ١- معرفة خصائص الأفراد (معارف ، مهارات ، وسلوك) لتحديد احتياجاته التدريبية فى فن القيادة .
- ٢- تشجيع الأفراد للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم وقراراتهم .
- ٣- تدريب الأفراد للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم وقراراتهم .

١- قوة منح المكافآت : ويتضمن هذا المصدر كل الأشياء التي قد يفعلها أى قائد لخلق المحفزات الإيجابية لقبول التأثير . ومن الممكن أن يتضمن محاولات متعددة لمنح مكافآت غير مادية من مركز القيادة ، فضلا عن منح أشكال مختلفة من المكافآت المادية قبل الأجور والحوافز والأجازات ... وغير ذلك .

٢- قوة الحضور الشخصي : ربما كان هذا المصدر أكثر مصادر القوة صعوبة عند عرضه وتوضيحه . فهو يتضمن كل الصفات الشخصية التي تميل لخلق شخص لطيف وجذاب وديناميكي وحلو العشرة والمصاحبة . كما يمكن أن يكون الشخص مثلا شاهدا على النجاح الوظيفي وما يعنيه ذلك من ذكاء وخلق ومهنية . وبالتالي يجذب إليه الآخرون ويخضعون لتأثيره .

٣- قوة المعلومات : يمكن أن تكون المعلومات فى حد ذاتها مصدر للقوة . فهناك بعض الناس الذين يجعلون مهمهم وشاغلهم الأعظم ، الإستماع الجيد والتعلم الأفضل ثم إستخدام ما يكتسبون من المعلومات فى دعم الآخرين والتأثير عليهم .

٤- القوة الشرعية القانونية : فالمناصب فى التنظيم الرسمى تحمل فى طياتها درجات مختلفة من قانونية ممارسة السلطة وبالنسبة لكل مرؤوس، هناك نطاق ومدى معين لقبول رغبات الرئيس فقط لأنه هو الرئيس وبالتالي فإن السلطة القانونية هى ببساطة القدرة على التأثير النابعة من شغل المنصب .

٥- قوة القهر والإجبار : يتضمن هذا المصدر من مصادر القوة فرض أشكال مختلفة من العقوبات والجزاءات على المرؤوسين لعدم قبولهم تأثير القائد ويمكن أن تكون هذه حالة

لدى القائد ، وكان إتجاه النظرية يركز على أن القيادة سمة موحدة فى جميع المواقف بصرف النظر عن تنوع المواقف ، وإختلاف الثقافات ، ونوع القيادة ، ولكن لم يثبت هذا الإتجاه فى تحديد القيادة ، فقد تبين إختلاف القيادات بإختلاف المواقف السابقة . وأنه ليس هناك سمات موحدة بين كل أنواع القيادات .<sup>(١٢)</sup> (معوض، خليل ميخائيل(٢٠٠٠) ص ٢٨٦) .

(ب) : نظرية سلوك القائد : بسبب عجز نظريات السمات عن تقديم وتحديد سمات القائد برزت نظريات توجهت لدراسة سلوك القائد وهو يمارس العمل الإدارى مم هذه النظريات :<sup>(١٣)</sup> (رضا، هاشم حمدى (٢٠١٠) ص ص ١٥٢ : ١٥٤)

#### ١- نظرية الشبكة الإدارية :

وهى إحدى نظريات مدرسة تنمية التنظيمات من المدرسة السلوكية ، وتحدد الشبكة الإدارية خمسة أنماط مختلفة للقيادة تحوم حول قطبين هما الأهتمام بلانتاجية والإهتمام بالأفراد وقد طور هذه النظرية كل من (روبرت بليك) و (جين موتون).

#### خامساً : أبعاد القيادة :

يمكن أن نحدد أبعاد القيادة فيما يلى :<sup>(١٤)</sup> (أحمد، نبيل إبراهيم(٢٠٠٣) ص ص ٩١ : ٩٢)

١- التأييد : وهو السلوك الصادر من القائد الذى يشعر الآخريين بقيمة ما يقولون أو ما يفعلون داخل العمل .

٢- تيسير التفاعل : وهو سلوك القائد الذى يشجع العامل على تنمية العلاقات المتبادلة التى تبعث على الرضا والإشباع .

٣- تيسير العمل : وهو سلوك القائد الذى يساعد العاملين على تحقيق الهدف عن طريق التخطيط والتنظيم وتنسيق الأعمال وتهيئة المصادر كالأدوات والموارد والمعارف الضرورية للعمل .

٤- تأكيد الهدف : وهو سلوك القائد نحو إستثارة العاملين وتشجيعهم للأرتباط .

أشكال القوة القيادية<sup>(١٥)</sup> (توفيق، عبد الرحمن(٢٠٠٤) ص ص ٩١ : ٩٢).

ذهنية وتمثل البديل السلبي لقوة منح المكافآت .

#### سادساً : خطوات تعلم القيادة

وهناك مجموعة من الخطوات يجب إدراكها لتنمية المهارات القيادية لدى شباب العاملين ومنها: (١٦)  
(احمد، نبيل إبراهيم (٢٠٠٣) ، ص ص ١٠٧ : ١٠٨ .)

١- إكتساب الشباب مجموعة من المعارف الخاصة بكل من القيادة وأدوار القائد وصفات القيادة وأساليب القيادة .

٢- إتاحة الفرصة للشباب لتحمل المسؤولية من خلال ممارسة الفعليه للعمل .

٣- إتاحة الفرصة للشباب ليقود فريق العمل فى برنامج معين أو عمل معين بصورة كاملة .

٤- إعطاء الحرية الكاملة للشباب للتعبير عن آرائه وأفكاره .

٥- تدريب شباب العاملين على تعلم أساليب القيادة بطرق علمية .

٦- تنمية الجوانب القيادية فى الشباب حتى يصبح قائدا أو مؤثرا .

#### سابعاً : الصفات والمهارات القيادية: (١٧) (حنفي،

ماجد محمد (٢٠٠٧) : مرجع سبق ذكره ، ص ص ٥١٢ ، ٥١٣ .)

(أ) : مجموعة القدرات والصفات النفسية والاجتماعية

١- الذكاء ٢- الأبتكار ٣-

ضبط النفس ٤- قوة الملاحظة

٥- الإيمان ٦- الصبر ٧- الإخلاص

٨- العدل ٩- الأمانة

(ب) : مجموعة القدرات والصفات القيادية :

١- الإيمان بالعمل وأهميته .

٢- حبه للجماعة التى يعمل معها وتقديره لجهود أفرادها .

٣- تقبله لأعضاء جماعته كما هى .

٤- القدرة على الإدارة والتنظيم .

٥- القدرة على نقل المعرفة والخبرات للآخرين .

٦- القدرة على تكوين علاقات إنسانية بين أعضاء جماعته .

(ج) : مجموعة المعارف العلمية والمهارات المهنية

:

١- الإلمام بطرق العمل مع الجماعات علميا وعمليا .

٢- المهارة فى قيادة الأنشطة وتصميم وتنفيذ البرامج .

٣- المهارة فى تدعيم قنوات الأتصال بين الجماعة وأعضائها .

٤- المهارة فى تحمل المسؤوليات .

٥- المهارة فى تنمية العلاقات الأتتماعية بين عضو الجماعة والآخرين .

وهكذا أثبتت الدراسات أن للقائد الناجح ليست له صفات محددة ، ولكن نجاح القائد يقدر بمدى قدرته على التعامل مع المواقف المختلفة والأفراد المختلفة .  
(١٨) (خليل، منى عطية خزام (٢٠١٣) : مرجع سبق ذكره ، ص ٧٦)

كما تتضمن الشروط المرتبطة بالقيادة الفعالة مايلي :

(١٩) (حمزة، أحمد إبراهيم(٢٠١٥) ص ٢٥٣) .

✓ التعليم والتدريب

✓ الخبرات

✓ القدوة التحليلية و المنهجية

✓ المهارات فى تكوين العلاقات

✓ الكاريزما

✓ ( العقول ، المظاهر ، المبادرة ، الشخصية )

• من أدوار القيادة اللازمة لنجاح العمل فى

مديرية الشباب والرياضة :-

يعرف الدور بأنه أداء ينبثق من مجموعة

توقعات توجهها معايير موضوعية لموقف أو وظيفة

معينة (٢٠) حمزة، أحمد إبراهيم (٢٠١٥) : مرجع سبق ذكره ، ص ٢٥٧ .

وفيما يلي عرض لبعض الأدوار التي يقوم بها القائد والمدير بمديرية الشباب والرياضة :

#### ١- دور القائد كمخطط :

يعتبر هذا الدور قيام القائد بمجموعة من الأنشطة والعمليات لمساعدة العاملين على تحقيق الأهداف وتشمل الأولويات بعد تحديد الاحتياجات والمشكلات والإمكانيات والموارد وترجمتها في خطة لتحقيق أهدافا مستقبلية. (علي، ماهر أبو المعاطى) (٢٠٠٣) ، ص ٢٨٣ )

ترجع أهمية قيام القائد بدوره كمخطط في مجال الإدارة باعتبار التخطيط طريقة للتفكير وضرورة لازمة لتحقيق الأهداف التالية :

١- حصر كل الإمكانيات والاحتياجات من جهة والتوفيق والتنسيق بين مختلف التدابير والإجراءات التي تحقق الأهداف الإدارية من ناحية وإشباع احتياجات العاملين التنموية من جهة أخرى .

٢- تحقيق النمو المتوازن في جميع الأنشطة على مستوى جميع العاملين والمساعدة على نموهم وتنمية مهاراتهم .

٣- الإستعداد لمواجهة المستقبل في ظل ظروف تتسم بالشفافية وأعطاء القدر الكافي لدخول شباب العاملين في العملية الإدارية .

٤- الإستثمار الفعال للموارد المتاحة أو التي يمكن إتاحتها ومن أهم الموارد المتاحة هو العنصر البشري وخصوصا شباب العاملين .

#### ٢- دور القائد كمنسق :

يعنى دور الممكن مساعدة نسق العميل (شباب العاملين) لاكتشاف المصادر والقوى التي بداخلهم وتدعيمها، وذلك لإحداث التغييرات المنشودة ، وفي هذا الدور يمد القائد شباب العاملين بالدعم الازم من أجل اتخاذ الإجراءات لتحقيق الأهداف . ومن هذا

الدور يقوم القائد بما يلي : (٢٢) حمزة، أحمد إبراهيم (٢٠١٥) : مرجع سبق ذكره ، ص ٢٥٥ )

مساعدة العاملين على التخلص من المشاعر السلبية التي تنتج من عدم قدرتهم على مواجهة المشكلات الخاصة بالعمل .

١- دعم المشاعر الإيجابية للعاملين ومنحهم القدرة على مواجهة المشكلات الخاصة بالعمل .

٢- مساعدة العاملين على إحداث تغييرات مرغوبة في شخصياتهم أو في أى إنسان يرتبط بهم داخل فريق العمل .

٣- ويتطلب هذا الدور مهارات تحليلية ومهارات تفاعلية لتقدير الحاجات والمشكلات وتحديدها .

#### ٣- دور القائد كمنسق :

ويعرف دور القائد كمنسق بأنه تلك الجهود التي يبذلها بتوحيد الجهود المتنوعة المبذولة من الأجهزة والأفراد لتحقيق الأهداف ، وذلك لتحقيق أكبر قدر من التعاون بين تلك الجهود وتجنب الإزدواج والتضارب لرفع كفاءة الخدمات المقدمة للشباب . (٢٣) ( نفس المرجع السابق ، ص ٢٥٨ ) .

وترجع أهمية دور قيام القائد كمنسق للأسباب التالية :

١- الإستفادة من كافة جهود العاملين داخل الإدارة .

٢- تنظيم العمل بين الإدارات الفرائعية والمديرية .

٣- تحقيق التعاون بين الإدارات الفرائعية والمديرية .

٤- التنسيق بين الخطط والبرامج المنظمة للعمل .

#### ٤- دور القائد كإداري :

وفي هذا الدور يقوم المدير بالأعمال المتصلة بالتنظيم والإدارة والتي تتطلبها طبيعة عمله من خلال

يرى بينيس Bennis ونانوس Nanus (١٩٨٥)، أن هناك ثلاثة أشياء مشتركة بين القادة وهي:

١- جميع القادة يواجهون تحديا يتمثل فى ضرورة التغلب على مقاومة التغيير . وبعضهم يحاول أن يفعل ذلك ببساطة من خلال ممارسة السلطة والسيطرة ، ولكن القادة الأكفاء المؤثرين يعملون أن هناك طرق أفضل يمكن إتباعها للتغلب على مقاومة التغيير . ومن هذه الطرق النجاح فى تحقيق التزام طوعى بالقيم المشتركة .

٢- القائد يجب أن يكون وسيطا يوازن بين حاجات الجمهور داخل المؤسسة وخارجها . ووظيفة الوساطة هذه تتطلب منه أن يتمتع بنوع من الحساسية تجاه إحتياجات حاملى الأسهم وإحساس واضح بموقف المؤسسة .

٣- القائد مسئول عن مجموعة من الأخلاقيات أو المعايير التى تحكم سلوك الأفراد فى المؤسسة . ويستطيع القادة تكوين وترسيخ مجموعة من الأخلاقيات بطرق عديدة . إحدى هذه الطرق هى أن يظهروا من خلال سلوكهم التزامهم بمجموعة المعايير التى يريدون ترسيخها والتأكيد عليها .

الكاريزمية ونجاح القائد فى العمل:

تلعب الكاريزمية دورا فاعلا لدى القائد من خلال الإتصال اللفظى ويمكن التعبير عنه كالاتى : (٢٧)  
(عثمان، فاروق السيد (٢٠١٠) ص ١٠٨ : ١٠٩) .

١- التعبير الإفعالى : يتسم القائد الناجح بانه يستطيع التعبير عن إنفعالاته ومشاعره بطريقة تلقائية وبصدق لتعبيرات الوجه ونبرات الصوت كما يتسم بالحيوية والحركة كما أنه قادر على أن يجذب الإلتباه ويثير مشاعر أتباعه .

٢- الحساسية لانفعالات الآخرين : إذا كانت القدرة على التعبير عن انفعال هى أحد جوانب الإتصال

مساهمته فى إعداد الخطط والبرامج ومتابعة تنفيذها . وفى هذا الدور يقوم المدير بما يلى : (٢٤) (حبيب، جمال شحاته (٢٠٠٩) ص ٣١٤)

١- إعداد المطبوعات والنشرات الخاصة بالبرامج والمشاريع المنفذة مع إيضاح شروط التنفيذ .

٢- إعداد وتلقى التقارير المختلفة (شهرية - سنوية) من كافة المستويات ورفع توصيات بشأنها للمستوى الأعلى .

٣- مراجعة وتتبع القرارات الوزارية المرتبطة بعمله سواء كانت على مستوى الإدارة الفرعية أو على مستوى مراكز الشباب والأندية .

**ثامناً : أسس القيادة الفعالة للعاملين (٢٥)**  
(مصطفى، احمد السيد (٢٠٠٥) ص ٣٢١ : ٣٢٢)

١- خصائص القائد وشخصيته وإتجاهاته وقدرته ونظام القيم الخاص به ومصديقيته .

٢- نوع النفوذ الذى يستند إليه القائد كأساس لعلاقته القيادية بمجموعة العمل .

٣- خصائص المرؤوسين وحاجاتهم وتوقعاتهم وإتجاهاتهم ومعارفهم ومدى الثقة بهم وبخبراتهم، ودافعيتهم، والتزامهم .

٤- العلاقة بين القائد والمجموعة ، وبين أعضاء المجموعة وبعضهم البعض .

٥- طبيعة المهام اللازم إنجازها ، ومدى كونها بسيطة أو مركبة ، ونوع ومستوى التكنولوجيا أو الفن الإنتاجى المستخدم .

٦- الهيكل التنظيمى ومدى بساطتها أو تعقيدها .

٧- نوع المشكلة ومدى بساطتها أو تعقيدها .

٨- طبيعة وتأثير البيئة المحيطة بالموقف سواء داخل المنظمة أو خارجها .

٩- تأثير الثقافة القومية ، أى الأعراف والقيم والمعتقدات ، والعادات السائدة .

الأشياء المشتركة بين القادة : (٢٦) (سادلر، فيليب ترجمة فؤاد، هدى (٢٠٠٨) ص ١٩ : ٢٠) .

الإنفعالي فإن الجانب الآخر و القدرة على التقاط  
انفعالات الآخرين .

٣- الضبط الانفعالي : القائد ذو الشخصية  
الكاريزمية يستطيع التعبير الصادق عن  
إنفعالاته الداخلية وهو يتميز بالقدرة على  
التعبير الإنفعالي حتى فى الموقف المعقد .

٤- الكاريزمية والمهارات الاجتماعية : ويتميز  
عادة بمهاراته اللفظية وبقدرته على فهم  
ديناميات الجماعة ، فالقائد الناجح لا يتمتع  
بالحكمة والصقل الإجتماعى فحسب وإنما  
بإمكانه أن يدير حديثا ذا معنى وأن يتكيف  
ببساطة مع مجموعة عريضة من المواقف  
الاجتماعية ، ويحتوى الذكاء الاجتماعى على  
ثلاثة مكونات أساسية للإتصال هى : التعبير  
الاجتماعى ، والحساسية الإجتماعية ، والضبط  
الإجتماعى .

#### • العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين :

عندما تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس علاقة  
ود واحترام متبادل يؤدي ذلك إلى إنتاج مثمر فى  
العمل، ومن أهم الطرق والأساليب التى توطد العلاقات  
الطيبة بين القائد والمرؤوسين : (على،محمد -  
العمادى، أحمد (٢٠١٥) ص ص ٢٢٨ ، ٢٢٩)

١- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن  
وجهات النظر .

٢- مراعاة الفراق الفردية بين المرؤوسين فى  
القدرات الشخصية والظروف المختلفة .

٣- توثيق الروابط بين القائد والمرؤوسين وبين  
المرؤوسين وبعضهم .

٤- كسب الثقة عن طريق العدل والإنصاف  
وإشراك المرؤوسين فى تقويم أنفسهم .

٥- تقدير القائد لجميع المرؤوسين واحترام  
آرائهم ومقترحاتهم وإشراكهم فى القرارات .

٦- الابتعاد عن تصيد وتتبع أخطاء المرؤوسين .

#### • المدير الناجح :

المدير الناجح هو الذى يمارس الرئاسة التى  
يتيحها له القانون أو التى تفوضها السلطة الأولى فى  
المنظمة ، وفى الوقت ذاته يتحلى بصفات القائد  
الرشيد ، كى ينساق له العاملون تحت إمرته وهم  
راضون عن العمل الموكل إليهم ، ويتقبلون توجيهاته  
بروح الرضا ، فتنموا عندهم روح الإخلاص والحماس  
للعمل ، فالمدير الكفاء لا يستند الى ما تحول له من  
سلطات فحسب ، بل يعمل كذلك فى التأثير فى العاملين  
مستعينا بالتأثير المباشر أو الإيحاء ، لينجزو أعمالهم  
مختارين راضين . (الخالدى، إبراهيم بدر شهاب  
(٢٠١٠) ص ١٥)

على المدير الناجح مراعاة النقاط التالية : (٣٠) (عبد  
الحميد، رجب (٢٠١٠) ص ص ٥٠ : ٥١).

١- أن الدافعية نحو العمل تأتى من خلال الإنسان  
المجتهد إذا شعر بالاحترام والتقدير الأدبي  
والمادي .

٢- يجب أن يكون المدير قوى الملاحظة ويحدد  
العناصر التى تسعى إلى الهدم وإشاعة الفرقة  
بين العاملين .

٣- عدم تحويل المقربين للمدير إلى مراكز قوى  
يسيطرون على المدير او العاملين .

٤- تشجيع المجتهدين والمتميزين دون مجاملة لأن  
نجاحهم فى إداء واجباتهم هو نجاح للمدير  
 ويعود على المؤسسة بالفائدة .

٥- يجب على المدير تنمية روح الفريق بين  
اعضاء المؤسسة عن طريق تشجيع المجتهدين  
وعدم إتاحة الفرصة لمحور الشر من إعاقه  
العمل .

٦- مشاركة المرؤوسين فى أفكارهم وتوجيههم إلى  
المسار الصحيح فى العمل فتزداد دافعيتهم  
للعمل والنجاح .

٧- مكافأة المجتهدين علنا والتقدير الأدبي له تأثيره  
الإيجابي مع محاسبة المخطئ أمام الجميع بعد  
تقويم صحيح لهم.

مدى تحقيق القائد لأهداف مديرية الشباب والرياضة  
(٣١) (منقريوس، نصيف فهمى (٢٠٠٩) مرجع  
سبق ذكره، ص ٢٩٨)

☒ ينبغي على قائد العمل تحقيق الأهداف  
المنشودة مع مراعاة مايلي :

١- التخطيط للعمل بما يسمح بإنجاز الأعمال فى  
المواعيد المحددة والمعرفة الجيدة والواضحة  
للأهداف .

٢- تحديد وتوفير كافة الإمكانيات الحديثة للعاملين .

٣- التأكد من تنظيم العمل وإعطاء المسئوليات  
والأدوار للعاملين كلاحسب قدراته .

٤- رقابة ومتابعة وتنفيذ الخطط عن طريق السجلات  
والتقارير .

٥- محاولة الحد من الضغوط والمشكلات .

#### تاسعاً : المهارات القيادية :

تتميز القائد بعدة مهارات تنصب أثرها على القائد  
وأدائه فى المواقف المختلفة : (٣٢) (الصافى، محمد  
بدوى (٢٠٠٦) ص ص ١٩٠ : ١٩١).

١- تكوين علاقات قوية مع العاملين وتقبلها ،  
ومساعدة الأفراد على التفاعل فيما بينهم من  
أجل تحقيق أهدافهم العامة .

٢- القدرة على تحليل مواقف العمل من خلال  
تقويم مستويات العاملين سعياً لتحديد  
حاجاتهم ، مع القدرة على تفهم نمو العاملين  
عن طريق الملاحظة ، كما يجب إتاحة  
الحرية لهم للتعبير عن أفكارهم من أجل  
النجاح فى تحقيق الأهداف .

٣- القدرة على مشاركة العاملين ، وتحديد الدور  
الذى يقوم به القائد فى ضوء مسؤولياته ،  
إلى جانب مساعدتهم على اكتشاف القادة من  
بينهم .

٤- تفهم مشاعر العاملين ، وذلك بالتحكم فى  
المشاعر الشخصية الخاصة ، والعمل على  
مساعدتهم على اكتشاف مشاعرهم الإيجابية  
والسلبية تفادياً للصراعات داخل العمل .

٥- القدرة على تطوير البرامج ، أى القدرة على  
توجيه العاملين من أجل اكتشاف وتفهم  
ميولهم وحاجاتهم حتى يتمكن من المساعدة  
فى تطوير العمل .

ومن هذه المهارات ما يلى : (٣٣) (منقريوس، نصيف  
فهمى (٢٠٠٩) ص : ص ٢٩٢ : ٢٩٥)

١- مهارة الإصغاء : مهارة الإصغاء تعنى  
السلوك الغير اللفظي مثل الاتصال بالعين أو  
الشكل ( الجسم ) أو السلوك اللفظي  
كالإصغاء بالمشاعر مثل الاحترام والدفء  
والألفة والكرم والإخلاص . ومهارة الإصغاء  
يمكن الاستفادة منها كأساس لإعادة مناخ  
الاحترام والتماسك بين العاملين .

٢- مهارة التعبير : تعتبر مهارة التعبير مهمة فى  
تسهيل عملية القيادة والتعبير لفظياً وغير  
لفظياً ويكونوا قادرين على المشاركة بالتعبير  
عن المشكلات والأعمال والفضايا التى تواجه  
العمل .

٣- مهارة التركيز :يستطيع القادة الاستفادة من  
هذه المهارة عن طريق تركيز العاملين على  
التوجيهات الذاتية ووضع الشخص المناسب  
فى المكان المناسب .

٤- مهارة توجيه التفاعل فى الجماعة : القائد  
يعمل على توجيه تفاعلات العاملين عن  
طريق الإرشادات الخاصة ويحدد من خلال  
ذلك كيفية اتصالاته بالعاملين ويحاول  
تصحيح السلوكيات اللاتوافقية التى تواجه  
العاملين .

٥- مهارة احتواء العاملين : يجب ان يشجع  
القائد العاملين على احتواء بعضهم البعض  
حتى لا تظهر المشكلات المختلفة داخل  
جماعة العمل بإحساس اأحدهم بالوحدة .

المهارات الإدارية التى يجب إكسابها لشباب العاملين  
تشمل القدرة على أداء مايلي : (٣٤) (بدوى، هناء  
حافظ: ، ص ص ٩٦ : ٩٧)

بمديرية الشباب والرياضة : (٣٦) (جمعة، سلمي محمود(١٩٩٦):، ص ١٣٨).

- ✓ مساعدة شباب العاملين علي النضج وتنمية شخصياتهم ومقابلة احتياجاتهم ، وتزويدهم بالخبرات مما تزيد من قدراتهم ومهاراتهم.
- ✓ إتاحة الفرصة لشباب العاملين لاكتساب المهارات المختلفة التي تزيد من قدراتهم الإنتاجية عن طريق المشاركة الجماعية في التفاعلات التي تتيحها هذه الجماعات وإتاحة الفرصة لظهور القدرات الابتكارية.
- ✓ زيادة قدرات أعضاء جماعات شباب العاملين علي احترام الرأي الآخر وتقدير الاختلاف والتنوع الإنساني.
- ✓ غرس القيم الاجتماعية كالعدل والصدق والأمانة ومراعاة آداب السلوك والقواعد العامة.
- ✓ المساهمة في حوار الثقافات وتواصلها ونقل ثقافة المجتمع إلي الثقافات الأخرى.
- ✓ مساعدة أعضاء جماعات شباب العاملين علي تعديل وتغيير اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم.
- ✓ مساعدة شباب العاملين علي العمل كجماعة وتقدير التفكير والعمل الجماعي مما يساعد علي إنجاز الأهداف بطريقة أفضل مما لو تمت بشكل فردي.

- ١- التفكير والتخطيط بواقعية .
- ٢- تقدير مدى معقولية الخطط، ومدى قابليتها للتطبيق .
- ٣- التفكير كليا في البدائل المحتملة للقرارات .
- ٤- وضع الأولويات .
- ٥- إتخاذ القرارات .
- ٦- القيام بالعديد من الأدوار والمهام في نفس الوقت .
- ٧- الحفاظ على التوازن أو الإتزان الشخصي .
- ٨- فهم أداء النسق البيروقراطي .
- ٩- مساعدة الآخرين على العمل بطريقة منتجة مع استخدام وتوظيف مواهب وقدرات الأفراد .
- ١٠- الاتصال بفعالية بالآخرين .
- ١١- العمل بحزم وحسم .
- ١٢- إستخدام السلطة وتفويضها بطريقة إيجابية وبناءة .

### عاشراً : طريقة العمل مع الجماعات وتنمية المهارات القيادية

خدمة الجماعة كطريقة حددت أهدافها وأدوارها علي أساس التدخل الوقائي والإيماني والعلاجي وذلك لتحقيق الغرض الرئيسي للطريقة وهو نمو الفرد ونمو الجماعة وتغيير المجتمع ، وتسعي لتحقيق ذلك باستخدام الجماعة بما توفره من حياة جماعية ، وهي في تعاملها مع شباب العاملين بمديرية الشباب والرياضة تحرص علي أهمية الجماعات في تنمية المهارات القيادية لديهم ، وأن حياة شباب العاملين وسلوكهم يتأثروا بهذه الجماعات حيث يمكن مساعدة شباب العاملين في تنمية المهارات القيادية لديهم ، وإكسابهم أنماط السلوك الإيجابي من خلال علاقاتهم وخبراتهم وتفاعلاتهم مع الأفراد الآخرين في الجماعات المتنوعة والمتعددة (٣٥)(أحمد، نبيل إبراهيم د . ت ، ص ١٩٦).

من هنا يمكن تحديد أهداف طريقة العمل مع الجماعات في العمل مع جماعات شباب العاملين

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- (١٢) رضا، هاشم حمدى (٢٠١٠) : تنمية مهارات الإتصال والقيادة الإدارية ، دار الرياسة للنشر والتوزيع.
- (١٣) سادلر، فيليب ترجمة فؤاد، هدى (٢٠٠٨) : القيادة ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية.
- (١٤) شفيق، محمد(٢٠٠٤) : فن القيادة ، القاهرة ، شركة الأمل للطباعة والنشر.
- (١٥) طاهر،علاء فرج (٢٠١٠) : إدارة التحول والقيادة الفعالة ، الرياسة.
- (١٦) عبد الحميد، رجب (٢٠١٠) : إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث .
- (١٧) عبد اللطيف، رشاد أحمد (٢٠٠٠) : إدارة المؤسسات الاجتماعية،المكتبة الجامعية، الإسكندرية.
- (١٨) عبودي، زيد منير (٢٠٠٨) : القيادة ودورها فى العملية الإدارية، عمان ، الأردن ، دار بداية.
- (١٩) عثمان، فاروق السيد (٢٠١٠) : التفاوض وإدارة الأزمات ، القاهرة ، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع.
- (٢٠) علي، ماهر أبو المعاطى (٢٠١٠) : الأتجاهات الحديثة فى إدارة المؤسسات الاجتماعية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث .
- (٢١) \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- (٢٠٠٣) \_\_\_\_\_ :  
الممارسة العامة فى الخدمة الاجتماعية ، أسس ونظريات ، ونماذج ، القاهرة ، مكتبة زهراء الشرق.
- (٢٢) على،جمال محمد - العمادى، أحمد (٢٠١٥) : القيادة فى المجال الرياضى ، القاهرة ، دار الفكر العربى .
- (٢٣) عيسوي، عبد الرحمن محمد (١٩٩٠) : دراسات فى علم النفس الإجتماعى ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية.

- (١) أحمد، نبيل إبراهيم : مقدمة فى الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، مكتبة زهراء الشرق.
- (٢) \_\_\_\_\_
- (٢٠٠٣) \_\_\_\_\_ :  
مهارات وتطبيقات فى خدمة الجماعة ، القاهرة ، مكتبة زهراء الشرق .
- (٣) الخالدى، إبراهيم بدر شهاب (٢٠١٠): القيادة الإدارية ، الاردن ، دار الإعلام.
- (٤) الصافى، محمد بدوى (٢٠٠٦) : المهارات المهنية للأخصائى الاجتماعى ، الإسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث.
- (٥) الغربية، فيصل محمود (٢٠٠٩) : مهارات العمل الإجتماعى ، عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع.
- (٦) بدوي، هناع حافظ: إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية فى الخدمة الاجتماعية.
- (٧) جمعة، سلمى محمود(١٩٩٦): المدخل إلى طريقة العمل مع الجماعات ، الاسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث .
- (٨) حبيب، جمال شحاته (٢٠٠٩) : الممارسة العامة ، منظور حديث فى الخدمة الاجتماعية.
- (٩) حمزة، أحمد إبراهيم(٢٠١٥) : المدخل إلى الخدمة الاجتماعية، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- (١٠) حنفي ، ماجد محمد (٢٠٠٧): دليل إرشادى لطلاب الدراسات العليا فى الخدمة الاجتماعية فى مصر ودول الخليج العربى، القاهرة ، دار المهندس.
- (١١) خليل ، منى عطية خزام (٢٠١٣): إدارة المؤسسات الاجتماعية فى بيئة متغيرة ، الإسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث.

- (٢٤) مصطفى، احمد السيد (٢٠٠٥) : إدارة السلوك  
التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل.
- (٢٥) معوض، خليل ميخائيل (٢٠٠٠) : علم النفس  
الإجتماعي، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
- (٢٦) منقريوس، نصيف فهمي ( ٢٠٠٩ ) : النظريات  
العلمية والنماذج المهنية بين النظرى والممارسة  
فى العمل مع الجماعات ، الإسكندرية ، المكتب  
الجامعي الحديث.