تأثير البعد الثقافي و الرياضي على القيادة من المنظور النفسي الإجتماعي في الوسط العسكري الجزائري

د. أحمد قوراية: أستاذ محاضر أ، بمعهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3

ملخص:

تتناول هذه الدراسة انعكاسات البعد الثقافي و الرياضي على القيادة من المنظور النفسي الاجتماعي في الوسط العسكري الجزائري و التي تهدف إلى إحداث تغير فكري وثقافي في حياة القائد حتى يتمكن من التكيف مع المحيط المهني الذي ينشط فيه ،ومن هنا برزت الحاجة إلى هذين البعدين اللذان يساعدان في نجاح مهمة القائد وتوجيهه وكذا تقويم أدائه وتطوير مهاراته من خلال أساليب العمل بشكل الذي يحقق الأهداف بطريقة أسرع ،وبكم أكبر وبكفاءة أعلى وفق هذين البعدين في إطار التوجيهات العلمية حتى يتمكن هذا القائد من أداء مهمته على أحسن وجه.

Résumé

Cet essai d'analyse critique concernent l'impacte de laspect culturel et sportive de concept de leadership de point de vue psycho social dans le domaine militaire algériene dans le sens ou cette derniére est une méthode de recherche pédagogique et culturel pour favoriser une compréhension et une évaluation des phénoménes de leader chip portive ,tant d'un point de vue macroscopique que microscopique, afin de povoir découvrir une stratégie dans la formation scientifique d 'un leader sportive qui peu donner un plus pédagogique pour un « leader chip sportive » peut permettre une résolution des problémes a caractére scientifique.

مقدمة:

مما لاشك فيه عندما نقول بأن رقي المجتمع حيث ما كان مرهون بمدى توفيقه في تنشئة قادة أكفاء في مختلف الميادين القيادية ، و على عكس هذا فإن

المجتمع الذي لا يؤهل بقيادات صالحة وكفئة ،فإنه يكون إذن مجتمعا متخلفا.مع انه يوجد تأثير تبادلي بين المجتمع و قيادته المتباينة في الميادين القيادية العديدة .فالمجتمع هو الذي يفرز قيادته ، كما أن هؤلاء القادة هم الذين يقومون بتوجيه المجتمع و تحقيق آماله و أهدافه.و في الأزمات يعمل هؤلاء القادة لتخفيف من آلامه و رفع من معنويات لهذا المجتمع . و مما لا ريب فيه أن التطرق لهذا الموضوع من الناحية النفسية "السيكولوجية" يعتبر منفذ مهما في تناوله ولعلنا لن نخطأ عندما نقول بأن القادة هم الثمار للعمليات السيكولوجية التي تعمل في أعماقهم منذ طفولتهم ،مع مراعاة البعد الوراثي مثل الفروق الفردية بين الأفراد و هذا ما نكتشفه في كل قائد عندما ينتحي ويتجه وجهة قيادية تناسبه أكثر من غيرها.و هنا لابد من الإشارة و الاعتراف بالاستعدادات الموروثة و التي تتعلق بنمط الشخصية الذي ينخرط فيه الفرد. فكل إنسان يحمل مجموعة من القدرات تؤدي به إلى كسب المهارات التي إذا أحسن استثمارها ،فإنها تقدم له ثمارا والمواهب في حياته ومن بينها ثمرة السلوكية التي نسميها "القيادة" .

ومن المؤكد أن هناك علاقات تفاعلية بين الموروث و المكتسب من ناحية،و فيما بين حرية الإرادة و القدرة على التصرف الحر من ناحية أخرى، فالقائد هو نتيجة مجموعة من أعمال و التفاعلات و سلوكات ناجحة ،أما القيادة هي ثمرة التي ننأتى عن تلك العلاقات التفاعلية النفسية كانت أو الاجتماعية. ومن هذا المنطلق نجد أن هدف إنعكاسات البعد الثقافي على القيادة من المنظور النفسي الاجتماعي في الوسط العسكري الجزائري هو إحداث تغير فكري وثقافي سواء من الناحية السيكولوجية أو الاجتماعية و السياسية في حياة هذا القائد حتى يتمكن من التكيف مع المحيط المهني الذي ينشط فيه.

وهناك البعد الرياضي و مدى انعكاسه على القائد بصفة خاصة من ناحية اللياقة البدنية من قوة ورشاقة جسم القائد التي تمليه الحيوية الجسمية الكاملة والتي هي بدورها تساعده على مواصلة الجهد القيادي، و الاتصال الدائم بالأفراد ، كل في مركزه و موقعه. وهناك بعض الباحثين يذكر "المظهر الجسمي المتناسق من حيث الحجم و الطول و الوزن"و لعل هذه السمات لها أثر في بعض أنواع القيادات العسكرية أو الرياضية مثلا ... ومن هنا برزت الحاجة إلى هذين البعدين اللذان يساعدان في نجاح مهمة القائد وتوجيهه وكذا تقويم أدائه. من ثم كان الدافع لقيام بهذا البحث لإبراز ضرورة إختيار القائد العسكري وفق هذين البعدين في إطار التوجيهات العلمية لاسيما من المنظور النفسي و

الاجتماعي حتى يتمكن هذا القائد من أداء مهمته على الوجه الأمثل والأكثر مر دودية بالمؤسسات العسكرية والتعليمية التي تعتبر إمتداد للمجتمع الجزائري الذي لـه خصائصه الثقافية ، الرياضية ،الدينية ،الخلقية والقومية، مع إبراز ضرورة إدخال الكفايات القيادية عالية البصيرة العلمية مع الإرشاد نفعي للأتبـاع إلى الميول المهني نحو العمل الأكثر نجاعة . وفي ضوء هذه التحديات التي باتت واضحة أمام العقل البشري أردنا من خلال دراستنا هذه أن نشير إلى وجود حتمية لإهتمام بالبعد الثقافي والرياضي و أهميته في التطوير أساليب العمل بشكل الذي يحقق الأهداف بطريقة أسرع ،وبكم أكبر ،وبكفاءة أعلى وقد يكون هذا بتكامل وتناسق الجهود القائد من جهة والأتباع من جهة أخرى وفق طريقة يتم فيها تبادل الآراء باللغة مشتركة مع معاونيه الذين قبلوا العمل تحت قيادته، وكذا إدخال الكفايات المهنية الخاصة والقيادية بعد وزنها بميزان علمي. وذلك نتيجة لثقل المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتق القائد العسكري في عملية الاختيار والتوجيه في الأداء بالنظر إلى مسؤولياته العسكرية الملقاة عليه. علما بأن القيادة هي عبارة عن عمليات مستمرة و متلاحقة. وكلما كان القائد أكثر قابلية للنمو القيادي ،كان خليقا بالتالي يكون قائدا ناجحا في قيادته.و ظاهرة القيادة رغم ضرورتها في كل جماعة تتطلب العمل المنظم في بعدها العلمي أين يكون البعد الثقافي والرياضي مع اختيار أسلوب قيادي الهادف و الفعال.

أ- الإشكالية :

إن الإشكالية التي يعاني منها المجتمع الجزائري تحتاج إلى تمعّن وتأمل في ضوء المقومات الوطنية التي تنطلق من ثوابت الأمة لاسيما المتجذرة في التراث العربي الإسلامي. الشيء الذي يمكن اعتباره منعدما في الدراسات المتعلقة بميدان ظاهرة القيادة .وهدفنا من هذا الطرح أو تحديد هذه الإشكالية يتوقف على إبراز القيم والاتجاهات التي تسيطر على سلوك القائد الجزائري من خلال البعد الثقافي والرياضي في السياق التربوي. والأهم من هذا الطرح يكمن في التمايز القائم فيما بين مجتمع القائد الجزائري ونظيره القائد العربي الإسلامي.حيث هناك منطق يسود على فكر القائد الجزائري هو نتاج لعقلية ثقافة العربية الإسلامية الأمازيغية المتمثلة في شخصية القائدان عمرو بن العاص وطارق بن زياد لتشكل إحتكاك الثقافة العربية الإسلامية.

ولقد سيطر على خيالنا ذلك الضرب من القيادات التي تتخطى أسوار الحياة .ذلك القائد الخارق الذي يبرز معاصريه بشهرة شخصيته الغير عادية ويمارس القيادة

بأسلوب القدرة و التمكن و بشكل الفخامة والعظمة . هؤلاء القادة الناجحون الأفذاذ الذين ارتفعوا إلى قمة المجد العسكري و السياسي كانوا يمتازون أو يتصفون بصفات خاصة، أصبحت اليوم معارف تدرس و بفضلها يكتشف القادة و ينتخبون عليهم ،و يجري إعداد الضباط و الأعوان ليكونوا قادة المستقبل. و في هذا السياق نذكر ما قاله الجنرال الألماني (فون درغولتش) و هو من أشهر القادة الحرب العالمية الأولى عن ميزات و الصفات السابقة الذكر بقوله "أهم مميزات القائد أن يكون له دماغ مبدع. وأن يكون عصاميا لا يتبع ما قد سمله غيره ، يجب أن تكون له المبادأة يعمل ما لا يتوقعه العدو ،و يتهيأ له فيحطم سلاحه المعنوي وأن يفكر دوما في أمور المستقبل ،و أن يتعرض لمعنويات عدوه بإدراك السبق في العمل فيجعله في حيرة من أمره."

و مما لا ريب فيه أنه لا يوجد فن يفوق فن القيادة ، لأن مادتها مخلوقات إنسانية تخضع لتأثيرات عديدة و متنوعة كالخوف و التعب و الجوع و التهور و المرض وكل ما يؤثر في نفس البشرية بالإضافة على أن مادة و وسائط الحرب قد أصبحت باهضة الثمن. والفشل في القيادة يعني تدمير الاقتصاد الوطني أو إرباكه والذي يؤدي في نفس الوقت إلى الفوضى العارمة التي تعود بالانعكاسات سلبية على المواطن و المجتمع في جميع الميادين. ولا تنحصر إشكاليتنا في أمور مجهولة و أسباب أخرى فقط. بل هناك خصما يسعى جاهدا باستمرار و بكل ما أتي من القوة وحراة لإحباط الخطة العمل و إخفاقها ،و لا يتعلق بعمل القائد مصير ملايين الأتباع من المجتمع الذين يقودهم فحسب ،و إنما مصلحة وكيان الوطن أيضا . أما القائد الناجح هو الذي يصنع معجزة القيادة الهادفة و الفاعلة و هي العامل الحاسم في نيل الظفر، حيث كان لمجرد حضور عنتر بن شداد في المعركة يعطي انعكاس إيجابي معنويا للمقاتلين العرب . وكان فقط حضور (نابليون بونابرت) في ساحات المعارك تزداد القوة المعنوية و رباطة جأش الجيوش المقاتلة الفرنسية بما يقابل خمسين ألف مقاتل إضافي، و قد قال نابليون في ذلك " ليس الرجال ، إنما الرجل الواحد هو الذي يتوقف عليه نجاح الجيش" ...و القائد هو دماغ الجيش و ليست الجيوش الرومانية هي التي قهرت الغال إنما قيصر ،و لم ترتجف روما فزعا أمام الجنود القرطاجيين إنما ارتجفت أمام هنيبال ...و لم تكن الجيوش المكدونية هي التي اقتحمت الهند و إنما الاسكندر ...هذه هي سمات و صفات القائد المحنك و الناجح وانعكاسات لأعماله تدل على ذلك من خلال الوقائع التاريخية . وكانت هذه الصفات و الميزات

لاتزال تخلق القادة الأبطال ،فهي رفعت القادة العرب المشهورين أمثال عمرو بن العاص ،و خالد بن الوليد و طارق بن زياد و صلاح الدين الأيوبي إلى قمة المجد.و هي نفسها التي ذهبت بالاسكندر المكدوني و هنيبال و نابليون و مولتكه و هلاكو المغولي و هند نبورغ و لوندورف و فون شليفين أمثلة يقتدى بها .و هي نفسها التي خلقت من أروين رومل و رونشتات و منشتاين و منتغمري و مصطفى كمال و مانينوفسكي وروكوز فسكي و جوكوف وديغول و عميروش و الهواري بومدين قادة يشار لهم بالتمكن و القدرة.

ولكن انهماكنا بالقائد قد يعوق تعرفنا على الصور الأخرى للقيادة الموجودة في مجتمعنا الجزائري ونتألف منها الوسيلة الوحيدة التي نملكها من أجل التعامل بفعالية مع النظم المركبة المتشابكة والدوائر المحصنة والتي تميز المنظمات الاجتماعية المعاصرة، وهنا يحضرني ما قاله داويت إيزنهاور بعد الحرب العالمية الثانية بوقت قصير أكد فيه "الأهمية القصوى عسكريا للقيادات في كل مستوى على طول الخط حتى المستوى الأدنى وكان يصر إصرارا على أن أخطر عنصر في قيادة الجنود هو ضابط السف،" (1) ومن الطريف أن نجد العسكريين الذين نفكر فيهم على أنهم يتأثرون بلا مبرر بريق الرتب العسكرية العالية نجد أنهم بصفة عامة يعرفون حق المعرفة هذه النقطة التي أشار إليها إيزنهاور، الواقع أن بلدنا لا يستطيع أن يعمل بدون هؤلاء القادة، ولا نستطيع أن نأمل في تفهم طبيعة القيادة مالم ننقل اهتمامنا من الطبقة المخلخلة وننظر إلى جميع المستويات وأنواع القيادات المختلفة لكي تظل هذه الأمة تؤدي دورها بطريقة حيوية. ولولا هذا الاهتمام الواسع لظاهرة القيادة لما إستطاع مجتمع كمجتمعنا الجزائري أن يعمل خاصة في الميدان العسكري الذي يعتبر العمود الفقري البلاد. وأولا القيادة التي تقود المجتمع اعمق الفوضى وكثر الظلم وأهذا يجب على قادتنا الجزائريين الذين في القمة أن يقوموا بدورهم. و العمل على إيجاد إحساس بالاتجاه وفي تحميص الأولويات وتوضيح القيم . وروبدا... روبدا ... يستطيع قادة القمة أن يجعلوا الجهاز يعمل بدون خلل في جميع المواقع المجتمع لاسيما في تطوره. لأنه من الصعب إيجاد قيادة مناسبة متفاعلة تؤدي عملها بفاعلية .أحيانا الأمر يبدو معقدا إلى درجة لا نكاد نصدق ولكن على الرغم من التعقيدات فإن قيادة موزعة في حقيقة الأمر مزدهرة، لكن تبقى البلاد تعاني من مشكلات حادة. ونتساءل: -هل هذا راجع إلى نوعية الأسلوب المستعمل في القيادة؟-أو إلى تكوين القائد في حد ذاته بأبعاده المختلفة..؟ إن

الحسرة على نوعية الأداء القيادي في ماضينا الذي خلفه الإستعمار الفرنسي بأبعاده الضاربة بجذورها في عمق الثقافي للمجتمع الجزائري، إننا نستطيع أن نكون أحسن مما نحن الآن وإننا ساعون فعلا إلى ما هو أفضل من خلال تكوين قادتنا علميا وخاصة في المجال العسكري الذي هو امتداد للمجتمع الجزائري وفق لعملية الاختيار العناصر المناسبة للقيادة وتوجيههم وفق معايير علمية و تكوينية حديثة لتحقيق الأفضل. لكن هذا لا يكفي إذا قصرنا الأمر على ذلك. فلزاما أيضا أن نبحث عن النخبة المثقفة التي تحمل مشروعا فكريا و اجتماعيا ،و روحيا. تختلف عن النخب التي ورثتها الجزائر بعد الاستقلال ،على هذا الأساس يجب علينا البحث أيضا

عن آليات جديدة تهيئ لبروز نخبة ثقافية و رياضية و فكرية في المجتمع، و أعتقد أننا ملزمون لإستفادة من بعض العلماء الأمريكيين الذين كتبوا حول القيادة بمعنى الإجابة على إشكالية التالية:

*ماهي النخبة أو القيادة التي نحتاجها في القرن الواحد وعشرون (21 م) ؟

*ماهي المعالم الجديدة التي نرجع إليها هاته النخبة في كل عمل ثقافي و رياضي أو تربوي ؟

*ماهي التحديات الكبرى التي تضطلع بها هذه النخبة في مواجهة العولمة الحضارية و الدينية و الثقافية ؟

ب- تحديد المشكلة:

مما لا شك فيه أن مشكلة القيادة هي قضية أمة،و على الأمة أن تحاول النهوض بمؤسساتها و مستقبلها،و أن تعمل للبحث على نوعية الإنسان القائد الذي تعده المؤسسات القيادية.لأن ظاهرة القيادة من المسائل الهامة التي تفتقدها أمتنا اليوم و هذا ما أدى إلى ظهور الأزمات على كل الأصعدة منها الثقافية ، الرياضية، الأمنية ، الاجتماعية و الاقتصادية، و ربما هذا ما يؤدي إلى فقدان هويتنا و مجدنا وديننا و يسلب منا المنطقية و الانسجام . حقا نحن نعاني من رواسب الاستعمار الكثير لاسيما من ناحية التربوية و الإهمال الإداري العميق ،و الغياب الكل عن ميدانه و أصبحنا في تبعية السريعة بلا وعي ،و هذا كله جاء نتيجة غياب الوعي القيادي الفعال في الأداء و العمل. و ربما هذا ما يساعدنا على فهم دقيق و الشامل لهذه الظاهرة واتحديد مشكلة بحثنا و كشف العلاقة الارتباطية القائمة فيما بين ظاهرة القيادة في الوسط العسكري ومقومات البعد الثقافي المتجدر في تاريخ الأمة الجزائرية مبرزين ومحللين في ذلك مختلف مراحل

التطور الذي عرفته الجزائر عامة، والمؤسسة العسكرية خاصة لاسيما ما يتعلق بقيم الاجتماعية والاتجاهات النفسية مع الدوافع ومختلف التصورات و الإدراكات الفكرية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر، في عمق الذات القائد العسكري وتتجلى في مظاهر السلوكية التي تترك آثارها الإيجابية والسلبية في مختلف الميادين التي تتحكم في تطور البلاد والعباد والتساؤل الذي يمكن أن نطرحه:

*ماهي انعكاسات البعد الثقافي و الرياضي على القائد في الوسط العسكري ؟ وما مدى تأثير البعد النفسي الاجتماعي (التفاعل الاجتماعي) على ظاهرة القيادة ؟ وهل البعد التكوين يجعل من القائد يصنع أكثر مما يولد؟

*هل المعيار (إن خير من استأجرت القوي الأمين) هو المعيار الأساسي في القيادة بصفة عامة، و القيادة الإسلامية بصفة خاصة ؟

ج- **الفرضيات:**

-الفرضية الأساسية الأولى :

هناك تعارض في أشكال القيادة في الوسط العسكري الجزائري لاسيما إذا إنطلقنا من المعطيات المنظور النفسي الإجتماعي من جهة وتبنينا الفكر النفسي المعرفي للمفكر الأمريكي جيروم برونر الذي يرى بأن معاملات الفرد نتاج لتراثه القيمي وروحي من جهة أخرى.

-الفرضيات الفرعية:

* إن العلاقة السببية القائمة فيما بين المفهوم النظري للقيادة والمفهوم العلمي والإجرائي لا يزال قائم على شرخ ذو دلالة واضحة المعالم وخاصة ما تعلق بممارستها في المجال العسكري في إطار البعدين الثقافي و الرياضي.

* طالما أن المؤسسات الجزائرية المعاصرة عرفت تحولات معتبرة ليس فحسب خلال فترة إحتلال بل خلال فترة استرجاع السيادة الوطنية فإن ظاهرة القيادة في المجال العسكري تبدو بعيدة عن طموحات المجتمع الجزائري المتمثلة في الإمتثال لثوابته و مقومات شخصيته .

* إن أشكال التفاعل النفسي الاجتماعي التي تمارس في صفوف القادة العسكريين الجزائريين لاتزال غير واضحة المظاهر السلوكية لاسيما من زاوية الإتجاهات النفسية الإجتماعية المساعدة على تدعيم ديناميكية الجماعة وحيويتها وفق ما هو يعود بالفائدة و الكفاية الإنتاجية على التنمية الشاملة للبلاد وتوافق ذاتي للأفراد.

* إن عملية التقمص لأنماط بعض الشخصيات القيادية الغربية تبدو من زاوية أسلوب التفكير العلمي المبدع دون جدوى وبالتالي تصبح ظاهرة القيادة في الوسط العسكري الجزائري المتميزة عن غيرها من الأوساط الأخرى محل الجدل يستلزم بضرورة البحث عن الذات الحقيقية والواقعية للقائد الجزائري الناتج في ميدان تسيير الموارد البشرية.

د- تحديد المصطلحات الأساسية :

***القيادة:** "Leader ship"هي العملية التي يقوم فيها فرد من أفراد جماعة منظمة بتوجيه سلوك الأفراد الآخرين لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم (2)أو بمعنى آخر "هي عملية تحريك الناس نحو الهدف ".و القيادة مكونة من ثلاثة عناصر هي :وجود هدف يحرك الناس إليه ،وجود مجموعة من الأفراد ،وجود قائد يقود وفق عملية تؤثر في الناس.

***القائد:** " Leader" هو الفرد الذي يوجه وينسق الأنشطة المختلفة في الجماعة لتحقيق أهدافها وهو الفرد من الجماعة الذي يمتلك أكبر قدر من النفوذ والتأثير على أفراد الجماعة بالمقارنة بغيره من الأفراد (3). وبتفسير آخر"القائد هو الذي يحرك الناس نحو أهداف محددة تخص تلك المجموعة أو الدولة".

*البعد الثقافي: مقصود به التكوين العلمي و الإلمام بالمعارف المتنوعة في شتى الميادين و لسعة الاطلاع مع مواكبة الأحداث الساعة . في السياق الأسس الروحية و التقاليد التي يقوم عليها المجتمع، كالإنتماء لمعتقدات الدينية أو الإنتماء الإقليمي أو الجهوي واللغة المستعملة و وتقاليد أو المذهب المتبع.

*البعد الرياضي: مقصود به" المؤهل البدني النفسي العقلي"،الذي يعطي اللياقة في مقدرة الشخص أن يحيا حياة كاملة متزنة مع التوافق والقوة و الحيوية لمواجهة الطوارئ لمطالب الحياة بالمعرفة و البصيرة كافيتين لإتخاذ القرارات المناسبة لحلول عملية للمشاكل مع تأهله بالصفات روحية و معنوية في قالب ديمقراطي.

***المنظور النفسي الاجتماعي:** هي النظريات العلمية النفسية والاجتماعية التي تدرس سلوك الإنسان من خلال الظواهر النفسية و الاجتماعية تحت التأثير المنبهات الاجتماعية المختلفة

1) القيـادة بين المفهوم النظري والإجرائي:

ان مفهوم القيادة "leadership" من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة و التي تؤثر كل منها في الأخرى و تتأثر بها. إذ

نلاحظ بأنه لا يوجد تعريف عام شامل لكل ما تحمله من معاني . حيث تنوعت تعاريف القيادة مع اختلاف المحكات مثل سمات الشخصية ، القيم الشخصية ، السلوك ، حاجات الجماعة ،و موقف الجماعة إلى غير ذلك. و يبدو أنه لا يوجد تعريف واحد للقيادة يحظى بالقبول الكبير من قبل الدارسين و المهتمين.

بهذا المجال .و برغم من ذلك يوجد اعتراف عام بالجوانب الرئيسية التي تسهم في تعريف القيادة و من ذلك تعريف القيادة بأنها: "الدور الذي يتضمن التأثير و التفاعل ،و يقود نحو إنجاز الهدف ، وينتج عن التغير البنائي خلال المجموعات".

فالقيادة كما يراها عبد الحميد محمد الهاشمي هي عملية نفسية تجعل فردا معينا في جماعته معينة يكون معها أشبه بمحرك ذاتي ذي طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة و التي يساعدها على تحقيق هدفها التي تسعى إليه .و قد ينال هذا الفرد صفة القيادة بما لديه من قوة تأثير في الأفراد بفضل حزم إرادته أو نمو معلوماته و خبرته أو بقوة مشاعره أو نفاذ بصيرته أوكل هذا في آن واحد ، و يضيف أن القيادة تلقائية و عفوية تفرض نفسها بما لديها من قوة التأثير و الجاذبية على الأفراد التابعين(4).حيث نجد أن القائد في موقع المؤثر بغيره من الأفراد التابعين يملك صفة التجاوب المتفاعل الإيجابي بين الزعيم و الأتباع . ورضوخ ، بأن القيادة تستمد سلطتها من جماعتها بطريق تلقائي و إختياري عن رضا و بقناعة . و قد أشار فيدلر -Fiedler-(1967)- و الذي يعتبر من أبرز الباحثين في مجال القيادة -:" إلى أن هناك أكثر من عشرين تعريفا لمصطلح" القيادة." وكل تعريف من هذه التعاريف يعكس وجهة نظر صاحبه بالنسبة للجوانب التي يعتقد أنها أساسية و هامة .

و يرى طارق محمد السويدان مع الأستاذ فيصل عمر باشراحيل أن القيادة " هي القدرة على إدارة الجماعة التي يكون في مقدمتها القائد و ذلك ليكون دليلا لجماعته على الخير، و مرشدا لهم إلى ما فيه صلاحهم. فربّ الأسرة هو المسؤول عن أولاده وتوجيههم ليكونوا صالحين. ورئيس المؤسسة هو المسؤول عن تسيير شؤونها لما فيه نجاحها . والمعلم مسؤول عن طلابه، فإن كان غير ذلك أحجم عن تأييده المخلصون و إستمر حوله المنتفعون ، لأنه ما من عاقل يرضى أن يقوده رئيسه إلى الضياع و الفشل ، إلا إذا كان مخدوعا أو منتفعا أو مغلوبا على أمره ،و عندها يحق لنا أن نسمي الرئيس سائقا لا قائدا. (5)فالقيادة ليست مغنما يتمتع به القائد ، ويتلذذ بعبارات الثناء فيه بل هي عناء و تبعية أو بمفهوم آخر أن- "

القيادة هي عملية تحريك الناس نحو الهدف.و هي مكونة من ثلاثة عناصر أولها تتطلب وجود مجموعة من الأفراد ،و عنصر الثاني هو وجود قائد و أخيرا العنصر ثالث وجود هدف يحرك الناس إليه." كما أشار ستجدل- Stogdill – (1974) - الذي يعتبر من بين الرواد في مجال الأبحاث العلمية في القيادة - "إلى أن هناك على الأقل ثلاثة شروط أساسية تعتبر ضرورية لوجود القيادة و هي :

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

و في رأي ريتشارد كوكس coxRicharde -(1994) أن هذه الشروط تكاد تتوفر في التعريف الذي قدمه همفل Hemphill وكونس (coons1957) لمفهوم القيادة و الذي ينص على أن القيادة هي :"سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه أنشطة جماعة من أفراد تجاه هدف مشترك بينهم ".

نلاحظ أنه لم يكن هناك اتفاق على تعريف القيادة من طرف الأخصائيين إلى حد الآن، أو بالأحرى لا يوجد مفهوم دقيق و جامع لمعاني القيادة ليكون كمرجعية للدارسين لهذه الظاهرة. في نفس الوقت نجد هناك عدّة تعاريف مختلفة أحيانا و متشابهة أحيانا أخرى .و ربما هذا راجع إلى اختلاف فيما بين المجتمعات من حيث ثقافاتهم أو تقاليدهم على اختلاف مشاربهم و أديانهم.

ومن ناحية أخرى يعرف محمد علاوي (1992 1997) القيادة بأنها:" هي العملية التي يقوم فيها فرد من أفراد الجماعة منظمة بتوجيه سلوك أفرادها لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم."(6) ونرى هنا من خلال التعريف السابق لمعنى القيادة أنها "عملية" (process) كما أنها في نفس الوقت تمثل ظاهرة اجتماعية تتطلب و جود جماعة منظمة من الأفراد لها صفة الاستمرار النسبي و يجمعهم هدف مشترك، كما يتضمن قدرة التأثير و التوجيه في أفراد الجماعة من أجل التحقيق الأهداف المشتركة. أما في رأى السيد عبد العالي 1982 في "القيادة "أن القائد هو ذلك الشخص الذي ينبع من الجماعة و هو يملك القوة المؤثرة على أفكارها و مشاعرها و يستطيع أن يلعب دورا إيجابيا في حركة الجماعة و إقناعها بالطرق الملائمة لتحقيق مصالحهم وأهدافهم على شرط أن يكون تابعا من الجماعة و اختيارها المحض و ليس مفروضا

عليها. ويرى جاكوب -Jacobs- من خلال تعريفه:" أن القيادة بأنها تفاعل بين أفرادها يقدم فيه أحدهم معلومة بطريقة يقنع بها الآخرين بأن نتائج نسبة التكلفة سوف تتحسن إذا عملوا بالطريقة المقترحة أو المطلوبة . أما في رأي هيمفل و لودس فيقولان أن" القيادة هي سلوك الفرد عندما يدير نشاطات مجموعة نحو أهداف مشتركة." و يقول محمود أبو النيل 1974 عن هذه الظاهرة :"هي ذلك النوع من القيادة الذي يتم عن طريق الاختيار على حسب أسماء معينة أو التعيين مثلما يحدث في حالات رؤساء العمل و الجمهورية و غيرهم ... مما سبق نصل إلى مفهوم القيادة و ببساطة تعني كيفية التخطيط للهدف، وذلك لإعطاء الآخرين الاتجاه من خلال معرفتهم ما مطلوب عمله في سياق الرؤية المستقبلية وكيفية ترجمتها إلى واقع بما يسمح أن يحصل لتحقيق النجاح هذا من جهة .و كذلك تعني القيادة تطوير كل من البيئة الاجتماعية و النفسية ،أي ما يسمى بتماسك الجماعة في المجتمع.

و في رأي ا عارف تامر في كتابه" إخوان الصفاء وخلان الوفاء" لمفهوم القيادة أنه ما من جماعة تجتمع على أمر من أمور الدين والدنيا ،و تريد أن يجري أمرها على السداد ،و تكون سيرتها على الرشاد ، إلا ولا بد لها من قائد يقودها ليجمع شملها و يحفظ نظام أمرها ،و يراعي تصرف أحوالها و يرمّ على الانتشار جماعتها ،و يمنع من الفساد صلاحها ،و ذلك أن القائد لا بدّ له من أصل عليها يبني عليه أمره و يحكم به بينهم، و على ذلك أمر يحفظ نظامهم(7).

أما إبراهيم عصمت مطاوع يعرف القيادة بأنها : "عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الانساني في سبيل تحقيق هدف مشترك و هو القدرة على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيقه ،أو هي استمالة أفراد الجماعة في للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه و يقتنعون بأهميته فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقتها وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف(8) نلاحظ أن هذا المعنى لمفهوم القيادة يقوم بدور مؤثر في التطور و التقدم نحو تحقيق الأهداف المرسومة للجماعة. وفق خطة العمل من أجل تحقيق مبتغى جماعي مشترك يعود بالفائدة على الجميع.

في رأي حسن خطاب فيعرف القيادة بأنها " نشاط متخصص يمارسه شخص للتأثير على الاخرين لكي يتعاونوا على تحقيق هدف لهم فيه رغبتهم الخاصة و حاجتهم ." (9)

أما الحصري فإنه يرى بأن القيادة هي :"تأثير المدير في سلوك التابعين في موقف معين." (10) و نفهم بالوضوح في هذه التعريفات السالفة الذكر بأ القائد لا يمكن أن يعمل بمعزل عن الآخرين ، لذا فإن من الشروط الأساسية لنجاحه في القيادة هو تفهم قدرات و استعدادات من يعملون بمعيته و التجاوب مع حاجاتهم و آمالهم و طموحاتهم لكي يستطيع أن يؤثر فيهم التأثير الفاعل الذي يجعلهم على قناعة وثقة عاليتين في قيادته لهم. أما سامية غانم فهي تقول: "بأن الإنسان يعيش في جماعات يتأثر بها و يؤثر فيها ،و تتسع مساحة هذه الجماعات من الأسرة إلى الحي إلى البلدة إلى المجتمع و يتدرج في حياته الاجتماعية بتطور و نموه."(11) و لقد نشأت الحاجة للقيادة مع وجود الجماعة فالقيادة توجد حيث توجد الجماعة. و الوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل مع الجماعة و لصالحها في عملية تربوية اجتماعية تحتاجها كل جماعة تريد أن تحقق تعاملا اجتماعيا ناجحا بين أفرادها لتحقيق أهدافها ، والقيادة يمن أن تكون لمجموعة من الأفراد كما يمكن أن نكون لفرد واحد في وقت معين و في جماعة معينة من الأفراد،و الشخص الذي يقوم بالدور القيادي هو أكثر أفراد الجماعة إحساسا بحاجاتها و الأسلوب الأمثل لتحقيق أهدافها. لذلك نجد أن محمد علاوي عرفها و قال بأنها (أي القيادة):" قدرة الفرد على التأثير في أفكار و مشاعر وسلوك الآخرين و مساعدتهم على توجيه جهودهم نحو الأهداف المشتركة (12)".

أما في رأي فريد راغب النجار (13). فهو يقول بأن :"القيادة هي مقدرة بنوعية الأداء الفعال للقادة على تحديد الأهداف التي تلبي رغبات المجتمع ،و خلق أنظمة عمل جيدة تمكنها من تجنيد الموارد البشرية و المادية و توجيهها بمهارة فائقة حتى تستطيع أن تصل إلى أهدافها المنشودة و يقول كل من جون بفيفنور (john pfiffner) و روبير بريسنوس (and robert presthus) عن القيادة(14) :" بأنها خدمة الضرورية للمواطنين في إطار الأهداف التي وضعها القادة في خططها السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية". و يرى مارشال و ديمو قلادي (Marshal e .dimock .Gladys) (15) أن "القيادة هي تحليل و تعديل الوظائف ووضع الإستراتيجيات التي تساهم فيه القيادة في رفع مستوى وخلق الظروف الملائمة التي تجعل الأفراد المجتمع يتمتعون بحياة سعيدة ." و يضيفان هذين المفكرين" بأن القيادة هي فن التوجيه والمعرفة الصحيحة لما يريده القائد من مساعديه أن يقوموا بعمله لكي تحقق الأهداف المنشودة بأحسن

طريقة ممكنة". ومن الواضح أن هذا التعريف يمتاز بالتركيز على الدور الإيجابي للقائد في إقناع العمال بالتجاوب مع خططه و الاعتماد على أحسن الأساليب لتحقيق النتائج المطلوبة.كما يستمد هذا المعنى قوته م الجمع بين القيم الاجتماعية و فنيا العمل في القيادة.

و نفهم من هذا أن القيادة في مفهوم المفكرين تعتبر بمثابة عملية التي تهدف إلى حل مشاكل الناس عن طريق خلق تعاون بين الأفراد بحيث تقدم جميع الخدمات لهؤلاء يقودهم الفرد الذي يمتلك أكثر و أحسن قدرة من الآخرين.

2)تعريف الثقافة:

إن لكلمة (الثقافة) مفهوم واسع و متشعب، حيث نقول على الإنسان انه مثقف لما نقوم بمناقشة معه في مواضيع عديدة فيدلي بأرائه فنستحسنها و يقنعنا بأفكاره وتنبهر بمجموع المعارف التي يكتسبها في شتى الميادين ولسعة الاطلاع ،مع مواكبته للأحداث و إدراكه لمشاكل الساعة وتصوره حلولا لها، بالإضافة إلى كثرة معلومات المتنوعة لديه بصفة عامة. و بمعنى آخر فإن الثقافة هي قدرة الأفراد على أخذ بكل طرف بقليل و هي تعني تلك العملية التي يتم فيها تكيف الأفراد بالثقافات العالمية الأخرى مع الحفاظ في وقت نفسه على أصالته و ثقافته الأصلية و البعض من علما قالوا بأن الثقافة هي كل ما يفكر فيه الإنسان و يتخيله و يعبر عنه و هذا المفهوم السهل و البسيط و المختصر يعتبر صورة من صور لمفهوم العالمي للثقافة ...مع العلم أن تحديد كلمة الثقافة و اتفاق عليها عالميا لم يحصل بعد و من خلال دراستنا هذه وصلنا إلى أنه مازال الجدل قائما حول تحديد مفهوم الثقافة بشكل عام و بشكل خاص. و الثقافة كما يراها الدكتور مصطفى السايح محمد هي:" كل ما يشمل فاعلية الإنسان و التي تميزه الأفعال المتداخلة و المتشابكة في الحياة ،فكل نشاط عقلي أو مادي يقوم به الفرد ليعبر به عن رفضه لأشياء سلبية في الحياة هو ثقافة اعتبارا من أبسط السلوك الإنساني في بدايته الأولى و حتى إنسان عصر ثورة العولمة و العالمية و الدقة في المعلومات ... (16) فالثقافة هي فعل و تفاعل الإنسان و يدخل فيها كل ما أنتجه و ينتجه الإنسان في الحياة من إنتاج مادي أو غير مادي سواء كان تراكم من خبرات أو الأفكار أو صنع أداة من الأدوات أو تقليد من تقاليد أو عادة من عادات. كما أن الثقافة تشمل مجموعة من الأنشطة الفكرية و الروحية و الجمالية

و الفنية و الرياضية و ما يتصل بها من مهارات أو مسائل مساعدة ، فالثقافة موصولة الروابط بكل أوجه النشاط الاجتماعي.

3) تأريخ القيادة العسكرية:

تشكلت الجيوش العسكرية منذ أن بزغت القبائل البدائية إلى الوجود و كان من الطبيعي أن تكون الجيوش التي تشكلت لدى تلك القبائل جيوشا بدائية لا من حيث ما كانت تستخدمه من أسلحة بدائية فحسب ، بل و أيضا من حيث التنظيم و التدريب الرياضي و الفنون العسكرية المطبقة ،و كان من الطبيعي أن تعتمد تلك الجيوش على القوة العضلية بالدرجة الأولى. فكان الأكثر متانة في بنيته العضلية و الأكثر قدرة و إقداما على استخدام تلك العضلات المفتولة و السواعد القوية هو الأكثر حظوة لدى رئيس القبيلة ، فكان يوكل إليه شرف قيادة الجيش. وربما كان قائدا للقبيلة في نفس الوقت لأنه هو الأقوى جسما و الأكثر إقداما وشجاعة .

4) القيادة العسكرية و وسائلها :

لقد بدأت المعارك العسكرية بين القبائل البدائية بأسلحة بدائية، فكان أول سلاح استخدم في الحروب البدائية عبارة عن عصى انتزعت من الأشجار و تم تجفيفها في أشعة الشمس .وكلما كانت العصى أكثر غلظة وأكثر طولا ، كانت إذن أمضى وأفعل في خوض المعارك التي كانت تنشب من وقت لآخر بين تلك القبائل. و لما استأنس الإنسان بعض الحيوانات التي تتسم بالسرعة في الجري و التي تصلح في الوقت لامتطائها مثل الحمار و البغل والحصان و الجمل و قبل هذا في العصور السابقة كانت الفيلة هي الوسيلة المستعملة في الحروب .فإن مهارة حربية جديدة بزغت إلى الوجود فكان قائد المعركة يمتطي الحصان أو الجمل و في يده قد أمسك عصاً غليظة ومن حوله كان باقي الجنود إما راكبين على الحمير و البغال و الخيول و الجمال ،و إما كانوا راجلين فيجرون وراءه أو حواله ،و قد أخذوا جميعا ينتظمون في فرق يتزعم كلا منها قائد أصغر قاما من القائد العام الذي كان يتقدمهم جميعا بشجاعة وإقدام. و مع تقدم الحضارة خطوات إلى الأمام حلت السيوف محل العصى كما بدأ استخدام النار بإشعال الحرائق في خيام الأعداء أو في بيوتهم أو بتسديد السهام التي علقت بها كرات نارية في أطرافها على القرى التي تشن عليها الحرب. ومن العجيب أن ما أسفرت عنه الحروب من تقدم تكنولوجي عبر العصور المتعاقبة لا يقل عما أسفرت عه من تقدم في هذا الصدد خلال فترات السلم. واعل أن ذلك يرجع إلى

ما تتسم به الحروب من حماسة وتوتر في الأعصاب يعملان على اشتعال جذوة الفكر وإعمال الذكاء في ابتكار وسائل جديدة تساعد على إحراز النصر و قهر الأعداء، ثم الإفادة منها في وقت السلم.فكأن الخير يتأتى أحيانا من بؤرة الشر، و الفائدة تنبع من قوام الضرر، و البركة تخرج من بطن اللعنة .

05) هيئة القائد العسكري:

كان القائد و جنوده يستخدمون بعض الأصباغ يصبغون بها وجوههم كما كانوا يرتدون من الملابس الغريبة ما كان يجعلهم يبدون في صورة مخيفة. وكان بعض القادة يضعون الريش أو الفراء على رؤوسهم ، كما كانوا يتمسايحون بأسوات عالية تلقي بالذعر في قلوب أعدائهم في أثناء خوض المعارك معهم. وكان لفيف ن الكلاب تحيط بهم أو تتقدم الصفوف فتهاجم من تقابلهم من الجنود العدو. فكان نباحها و حركاته الهجومية المفاجئة خير عون للجيش في مهاجمة الأعداء أو في مقاومة هجومهم عليهم . و مع تعقد الحضارة و تقدمها الذي يسير وفق متوالية هندسة بمعنى تقدمها بطريقة تضاعفية ومتسارعة جدا، فإن القيادة العسكرية لم تعد متركزة في شخص واحد أو في عقل واحد بل تطورت بطريقة ديمقراطية أين تشارك كل الجهود و بإختلاف عقولها. ومن ثم فإن القيادة العسكرية قد اتخذت لها مفهوما تنسيقيا و تجميعيا و تكامليا . فعلى القائد العسكري أن يقوم بالتنسيق فيما بين الوحدات المتباينة والكثيرة حول هدف عام وشامل تتجمع في نطاقه الأهداف الفرعية الكثيرة التي تتوخاها الوحدات العسكرية المتباينة ، وأن يجتهد في تحقيق التكامل فيما بينها ،بحيث لا تنشأ تناقضات أو تضاربات فيما بينها . و على هذا تحتم على القائد العسكري العام أن يكون فاهما فهما جيدا للخطوط العريضة المتعلقة بكل وحدة فرعية من الفروع أو الوحدات العسكرية.فهو و ان كان في أصله قبل أن يصير قائدا عسكريا عاما منتميا إلى إحدى الوحدات العسكرية بالذات ،فإن عليه أن يتصف بصفة العمومية و شمولية فيخرج من إطار النظرة المنحصرة في إطار وحدته العسكرية التي انبثق منها إلى إطار النظرة الشاملة لكل الوحدات بحيث لا يكون منحازا إلى الوحدة التي تخصص في العلوم والمهارات و التقنيات المتعلقة بها ،بل يكون متصفا بالقدرة على أخذ جميع الوحدات العسكرية في اعتباره و بنفس القدر من الاهتمام و التقدير (17) . و في الحقيقة أن هذه العملية التي على القائد العام تحقيقها ليست من السهولة بمكان، إذ أن عليه أن يتحرر من الغيرة أو التحيز إلى وحدته العسكرية التي تربي عسكريا فيها و أن يوجه عواطفه و

اهتمامه و أفكاره إلى جميع الوحدات العسكرية ،و أن يوزع جهوده على العمليات التنسيقية فيما بينها. و في رأينا هذا ما يؤدي إلى نزع و التخلي عن الذاتية لتحل محلها الموضوعية. هكذا يجب أن يكون القائد العسكري و بهذه الكيفية تتحقق الشمولية التي تحل محل الخصوصية . وهذا ما يؤدي إلى توزيع عواطف القائد العسكري على أنحاء كثيرة بدلا من تركيزها في ناحية واحدة .مع العلم أن طبيعة الإنسان تميل بل تأمره غالبا عواطفه، و ربما ليس هو الذي يتحكم في تلك العواطف ويحدد مسارها. بيد أن هذا التحكم الذي تفرضه العاطفة على الإرادة بالنسبة للشخص العادي لا ينطبق بإزاء القائد العسكري الناجح. فالواقع أن التربية العسكرية التي ينخرط فيها و قد تلقاها وإنخرط فيها منذ فترة طويلة من حياته العسكرية ،تجعل من الممكن إخضاع العاطفة للإرادة ،و أكثر من هذا فإن الحياة العسكرية تجعل القائد العسكري قادرا على التحقيق التطابق فيما بين إرادته الشخصية وبين إرادة الواقع العسكري الراهن، بل وتجعله قادرا على التطور بإرادته الشخصية بحيث تتماشى وفق التطورات التي تقع في نطاق المواقف و الظروف و الإمكانات و التغيرات السياسية و ما تأتى عنها من النتائج و تقنيات و تكتيكات التي تثمن الإستراتيجيات العسكرية .

6) القيادة العسكرية علم وفن معا:

و المقصود بالعلم هي كل المعارف و العلوم التي تخدم القيادة ،و على الخصوص علم النفس وعلم الاجتماع و التاريخ و علوم السياسية و العلاقات الدولية لأنها تتعلق بالعلاقات بين الدول و الشعوب عبر مراحل الزمان ،و كذا تاريخ القادة العسكريين بما اشتملت عليه حياتهم من نجاح وفشل و بما اشتملت عليه من خصائص رديئة،وما أحرزوه من انتصارات و ما تردوا فيه من هزائم (18). وكذلك يجب أن يكون القائد العسكري دارسا لمادة الجغرافيا و خاصة ما كان متعلقا بالمواقع الاستراتيجية البعيدة أو المجاورة لبلاده .و من الطبيعي أن يكون القائد العسكري ملما بالعلوم العسكرية و فنون القتال، و ما تطورت إليه تلك العلوم و الفنون. و تشمل الفنون العسكرية على المهارات اليدوية و المهارات الاجتماعية أيضا. فعلى القائد العسكري أن يكون متمكنا من استخدام الأسلحة وواقفا على فنون أدائها. وحتى إذا هو لم يتمكن من التمرس بجميع الأسلحة، فلا أقل من أن يكون واقفا على مقوماتها وطرق تشغيلها بشكل علم. وأن تكون له دراية في هذا المجال .

7) تطورات القيادة العسكرية :

ان التسارع الحضارة جعل التطور أن يشمل جميع الميادين و بمختلف أنواعه و حتى في الميدان العسكري حيث نجد من أهم التطورات التي حدثت في نطاق القيادة العسكرية هو ارتباطها بالسياسة . فبينما كان القائد العسكري قديما بعيدا عن المجال السياسي ،و كان اهتمامه يخص فقط الميدان العسكري لا غير من حيث التعلم على التدريبات وتكتيكات و الفنون القتالية وتعلمه على مختلف الأسلحة و تقنياتها و الحفاظ على أمن البلاد والعباد . فإن التطورات الحضارية السريعة قد عملت على الربط فيما بين النشاط العسكري و النشاط السياسي. فلقد تكشفت الحقيقة عن أن القائد العسكري البعيد عن السياسة يكون مغلق الفكر كما يكون التفاهم بينه وبين السياسيين متعذرا. ولكن القائد العسكري إذا كان تعاونا مع رجال السياسة و متفهما لأهدافهم و استراتيجيتهم و خططهم ،فإن بصيرته السياسية تضيء له الطريق العسكري ،كما أنه يكون خليقا عندئذ بتقديم المشورة الصائبة التي تتأخى و تتكامل فيها النوازع الحربية و النوازع السياسية. و لقد تأتى عن التطورات الحضارية المدهشة و المتسارعة و المتلاحقة وما نشأ عن سهولة انتقال الخبرات العسكرية والسياسية عبر القارات جميعا الإحساس بضرورة استمرار التربية بالنسبة للقيادات العسكرية. فبينما كان القائد العسكري قديما لا يخضع لأي توجيه ولا يتتلمذ من جديد على أيدي أصحاب الخبرات المتجددة و المتطورة ،فإن القادة العسكريين صاروا اليوم في حاجة مستمرة إلى الخضوع لتربية متطورة تتناسب مع، ما وصل إليه العالم من مخترعات و علوم عسكرية و تقنية ومن مفاهيم جديدة لم تكن موجودة قبل فترة ليست طويلة و لقد أحس بذلك القادة أنفسهم فصاروا متعطشين لإحراز التطور باستمرار حتى يتسنى لهم أن يلاحقوا ما يستجد في مجال العسكري من التطورات وتقدم في شتى المجالات العسكرية. وبعد أن كانت كل دوله منغلقة على نفسها ومستأثرة بما يستجد في المجالات العسكرية و السياسية من علوم وفنون، فإن الدول الكبرى المتقدمة صارت تحس بأن من مصلحتها أن تقوم بتطوير جيوش حلفائها وأصدقائها لأنهم الذراع الواقي الذي تحارب به أعدائها ،ومن ثم فإنها أخذت على عاتقها تطوير و تدريب القيادات العسكرية في الدول الصديقة التي تؤازرها و تتعاون معها.

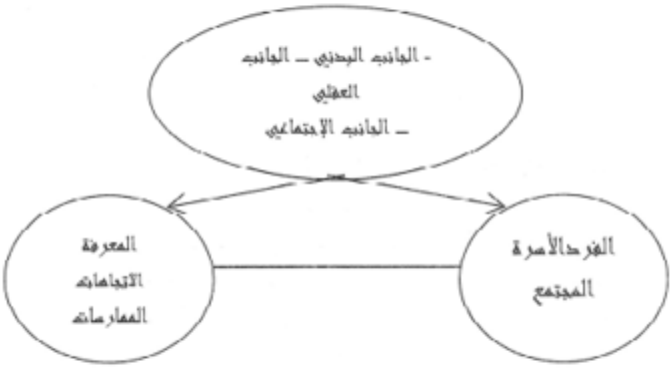
8) الثقافة الرياضية:

أشار إدوار تايلور في عام 1871 إلى مفهوم الثقافة أنها " ذلك الكل المعقد الذي يحتوي على المعارف و المعتقدات و القيم و الأخلاق و العادات و التقاليد و القانون و يتحدد ذلك الكل عن طريق قدر من السلوك الشائع الاستخدام الذي يكتسبه الفرد في مجتمعه " . أما إعلان مكسيكو الذي نتج عنه توصيات المؤتمر العالمي للسياسات العامة للثقافة و الذي عقد في المكسيك 1982 تحت إشراف منظمة اليونسكو أن الثقافة هي جميع السمات الروحية و المادية و الفكرية و العاطفية التي تميز أي مجتمع بعينه أو فئة إجتماعية بعينها و هي تشمل الفنون و الأدب و أساليب الحياة كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان و نظم القيم و التقاليد و العادات .

فلكل مجتمع ثقافة خاصة به هذه الثقافة تميزه عن باقي المجتمعات الأخرى ، ثقافة المجتمع هي محصلة ما تعلمه أفراد هذا المجتمع و بذلك تتضمن أشكال حياتها و من ثمة طرق تفكيرهم و كل المعارف و المعلومات و المشاعر و المعتقدات و الإتجاهات و القيم و الأساليب السلوكية التي يستخدمونها في تفاعلهم مع البعض . و تعتبر الثقافة الرياضة جزء من الثقافة العامة . و هي ثقافة تختص بالجانب المعرفي و المعلوماتي لمجتمع ما في المجال الرياضي ككل ، و حينما تكون هذه الثقافة أخذين بعين الإعتبار المفهوم الشامل للرياضة من تنافس و ممارسة و بطولات ستكون ثقافة المجتمع الرياضية و ذلك لما تتميز به الرياضة في الحاضر من أهمية كبيرة في تحديد اتجاهات أفراد المجتمع السلوكية و الانفعالية و الفكرية .

فالثقافة الرياضية لا نقصد بها إلتقاء بعض الأفراد في وقت و مكان لتحقيق هدف معين ثم ينسرف كل فرد و شانه و لكن الذي نقصده هو أن يكون االقاء لمدة طويلة و مستمرا بحيث تتوثق علاقة الأفراد بعضهم ببعض وتنمو ميلاتهم و [illegible] أهدافهم و تسري بينهم روح الجماعة و الشعور بالإنتماء والاعتزاز خلف قيادة قوية وناجحة . و قد ثبت أن الثقافة الرياضية ظاهرة إجتماعية ملازمة للمجتمعات فقد لازمت الإنسان منذ بداية حياته و ساهمت في تطويرها و إعداد ونشر روح الجماعة بين الأفراد . و لقد ثبت أيضا أن التطور الرياضي المركي يسير جنبا إلى جنب مع تطور المجتمعات الإنسانية . ففي الحياة البدائية كان النشاط البدني تلقائيا بحكم الضرورة أما في وقتنا الحاضر أصبحت الثقافة الرياضية هامة للغاية ويؤكد فلورنس Florance أن الكثير من المتخصصين

في مجال الرياضة قد إهتموا بالثقافة الرياضية، و أكدوا على أن أهمية الرياضة قد إستخلصت من عدة أسباب تشرح تلك الأهمية وهي الإتساع ، و التطور في الإتجاهات و الأخلاق مع شغل وقت الفراغ . من أجل فهم الأسباب و المؤثرات و الضوابط الإجتماعية في الرياضة كمسرح للأحداث . وقد أشار ولجوس willgoos إلى أن هناك نموذج ثلاثي الأبعاد يعبر عن تكامل الثقافة مع الرياضة. هذا النموذج يحتوي على كل الفروع المرتبطة بالفرد من جوانب بدنية و عقلية و إجتماعية و ربطها بالمعارف و الإتجاهات و ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة .



شكل التالي يشير إلى نموذج الأبعاد الثلاثة لولجوس

أما رنسون Renson (1979) فقد أشار إلى أن هناك أبعاد ثلاثة للياقة البدنية و قد حدد البعد الثقافي كأحد محددات التكامل الرياضي للفرد . و التخطيط التالي يوضح الأبعاد الثلاثة لمنظومة اللياقة البدنية و البعد الثقافي كأحد هذه المنظومة . إن البعد الثقافي DIMENSION يمثل الجانب الثالث لمثلوث اللياقة البدنية و هو يرجع إلى تأثير التربية الرياضية في النظام المدرسي و الأندية الرياضية و للإمكانات الرياضية بالإضافة إلى الأسلوب القيمي و الإتجاهات و أنماط السلوكية للوضع الثقافي في أسلوب حياة الأفراد، إن مبدأ الرياضة للجميع All

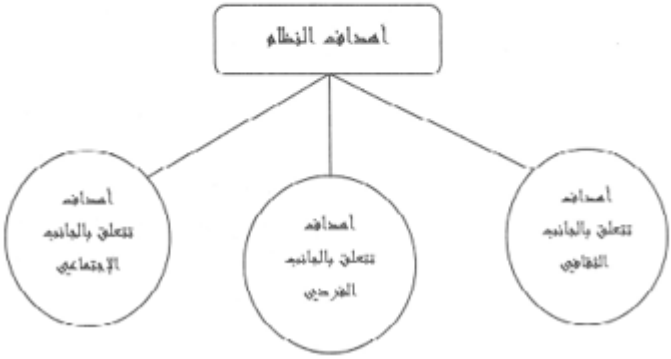
Spor For"" يعتبر من الأمثلة الواضحة التي تبرز لنا أهمية البعد الثقافي . و هو يكفل إستمرارية المشاركة الرياضية و تحديد مكانة ا الرياضية لأفراد لمجتمع .

شكل يوضح أبعاد الثلاثة لمنظومة اللياقة البدنية و البعد الثقافي كأحد هذه المنظومة

إن تحديد الأهداف التربوية و التعليمية للنظام الرياضي في أي مجتمع من المجتمعات الحديثة قد إنطلق من إحتياجات فردية إجتماعية و ثقافية بصورة أساسية و هي تدور جميعها حول الفرد و احتياجاته و يمكن حصر الأهداف التربوية للنظام الرياضي من منطق إشباع و إصلاح و تكوين الذات و الحصول على المهارات الحركية كضرورة من ضرورات الحياة و تكوين علاقات إجتماعية إيجابية و إيجاد علاقات إجتماعية و سياسية مناسبة بالإضافة إلى حسن استغلال وقت الفراغ (عن طريق الترويح الرياضي) .

كما يمكن أن نشير إلى الأهداف الرئيسية للمنظومة الرياضية في الوقت المعاصر و التي اتخذتها معظم الدول المتقدمة كمنظومة مرنة تنطلق منها إلى التقدم الرياضي المبني على الأسس العلمية الصحية ، و يمكن تحديد الأهداف من الجانب الفردي و جانب الإجتماعي و جانب الثقافي . و في ض وء ذلك تحدد أهداف النظام

الرياضي على أساس الجانب الفردي و الإجتماعي و الثقافي ، بحيث تغطي تلك المجالات المختلفة .



الشكل يوضح أهداف النظام الرياضي.

9) مستويات الأهداف الثقافية و الفردية الإجتماعية :

9-1) أهداف تتعلق بالجانب الثقافي :

للثقافة أهداف كثيرة مثلها مثل الشخصية الإنسانية ، فالثقافة كامنة في الإنسان بمعنى أنها إمكان و حاجة ، فالإنسان بصنعة قيما ثقافيا إنما يحقق إمكاناته الفردية و هو الذي يبني هذه القيم لأنه يحتاج إليها من أجل أن يصير إنسانا أكثر كمالا . وتغطي هذه الأهداف الجانب الثقافي متمثلة وسائل النمو الفكري و العقلي لأن معلومات الإنسان و معارفه تصل إليه عن طريق حواسه أما أفكاره فتتأسس على الممارسة و إستخدام حواسه في هذه الممارسة و يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

*- الإيمان بأهمية المحافظة على الجسم و صحته .
*- التعريف بالرياضة و أنشطتها المختلفة .
*- القيم الخلقية التي يجب أن يكون عليها الرياضي .

*- التعرف بالمنافسة و أهميتها بالنسبة للرياضة .
*- التعرف ببعض العناصر الرياضية الثقافية المصاحبة للرياضة

9-2) - أهداف تتعلق بالجانب الفردي:

تتسع دائرة الأهداف لتشمل مختلف جوانب النمو للفرد محددا بالنمو الجسمي و العقلي و الصحي ، فضلا عن تنمية الكفاية الإجتماعية و دعم التكامل هذه الكفاية ، وذلك بالتلخيص في النقاط التالية :

*- تحقيق الذات.
*-إكتساب المهارات الحركية المناسبة و الترويح عن الذات .
*- إكتساب عناصر اللياقة البدنية المناسبة و الإهتمامات الجمالية.
*- تنمية الكفاية الإجتماعية و تنمية القيم الخلقية.

9-3) - أهداف تتعلق بالجانب الجماعي:

تغطي هذه الأهداف النظم الإجتماعية و المجتمع متمثلتا في أهداف التنمية الإجتماعية و العلاقات الإجتماعية ، و يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

* إحترام الفرد الجماعة و ترابط وحدة الفريق .
* التعاون بين أفراد الفريق الواحد .
* الإهتمام بأمور الجماعة (الفريق) .
* العدالة في المعاملة .

10) البعد النفسي الثقافي الرياضي:

هناك معاني كثيرة تدور حول مفهوم البعد النفسي الثقافي الرياضي كإتجاه حديث لعلوم الثقافة الرياضية التي ينادي بها المجتمع الغربي و كإتجاه معاصر يتمشى مع المستحدثات و المتغيرات التي ظهرت في العصر الحديث . تعني أنها عبارة عن إدراكات و إنفعالات النفسية إيجابية تمنح الفرد و الرياضي قيمة إجتماعية و هي عملية شمولية للفرد الرياضي تشمل على العلاج الطبيعي، الإستجمام الحركي ، رياضة المحترفين، حب الإستطلاع العقلي ، العناية النفسية بالجسم ، النزات الروحي للإنسان، معرفة تنظيم الوقت و قضاؤه في المنفعة الإيجابية ، التقويم السليم للجسم من ناحيتي البدن و الصحة، تطوير الجسم من الناحية الصحية و البدنية ،الربط بين الجوانب الفكرية و الرياضية كمعرفة عامة و الربط بين الذكاء و المهارة و الخيال و الجمال و التعبير

الحركي و المكانة الإجتماعية من خلال النشاط الرياضي الهادف و تكامل الثقافة مع الرياضة سلوكيا و إجتماعيا و مجتمعيا ،كما يرى في ذلك "نيومان Newman"بأن الثقافة الرياضية هي عبارة عن نظام من العوامل المادية و البشرية و الفكرية و المشروعات و البرامج المتداخلة اللازمة لتكامل قدرات الأفراد على العمل البدني و الإحتفاظ بهذا التكامل في جميع مراحل حياتهم ليجعلهم قادرين على خوض حياة غنية بالثقافة و على الوفاء بالمطالب الإجتماعية من إنتاج و دفاع عن الوطن.

II) العلاقة بين الرياضة و الثقافة :

اللعب يعتبر من أقدم الأنشطة الحركية التي قام بها الإنسان القديم كما تؤكد الظواهر الحقيقية أن هناك حيوانات صغيرة تميل إلى اللعب ، هذه الحيوانات لا تفهم معنى اللعب و لا معنى الثقافة وقد إحتل مفهوم ،اللعب مساحة كبيرة من الدراسات التربوية و الإجتماعية و النفسية ، و قد فسر بعض علماء النفس و الإجتماع الأسباب التي تؤدي إلى لعب الإنسان. فأشار "مكدوجال MCDOUGAL" عالم النفس إلى أن اللعب هو التعبير الأولي للغرائز و أن الإنسان يعبر عن غرائزه عن طريق اللعب . أما "سبنسر SPENCER "فيرى أن اللعب إستخدام لطاقات الإنسان المتراكمة و لقدرات غير مستخدمة في الحياة. أما "جروس GROS" فيرى أن اللعب للأولاد الصغار هو ممارسة الحياة بكل جوانبها . و قد نوه "ماينل MEINEL "في كتابه علم الحركة عن أهمية اللعب والحركة بالنسبة للأولاد حيث رأى أن باللعب يمكن أن يعبر الأولاد عن عواطفهم و أفكارهم و رغباتهم و إحتياجاتهم . ونحن بإعتبارنا أخصائيين في الميدان علم النفس وعلوم التربية البدنية نرى أن هناك نظريات نفسية أفادت و أكدت على القيمة التربوية للترويح و الترفيه عن النفس بواسطة اللعب و أن الإنسان يحتاج إلى اللعب كوسيلة يمكن عن طريقها أن يستنفذ طاقته الحيوية. و أن اللعب من أهم العوامل المساعدة على تنشيط عضلات الجسم العاملة كما يساعد اللعب على الإسترخاء و الراحة .

و نحن في صدد الدراسة حول هذا الموضوع وجدنا في إحدى الدراسات التي قام بها" هيربرت HERBERT "حيث أنه بين أهمية الدور الذي تقوم به الألعاب في تنمية الطفل فهناك مجموعة من

الإستجابات في نمط اللعبة و الطفل يستقبل مثيرات معينة و ردود فعل الأخرين . و يجب عند ممارسة اللعبة أن نوضح له الأدوار المختلفة ليقوم باللعب، الذي يساعده على النمو الطبيعي كما و أن تبادل الأدوار يشبع حاجات الطفل . أما بالنسبة للاعب الممارس للألعاب المختلفة فإن هذه الألعاب تمتص قوى اللاعب في نشاط هو يحبه و مهتم به و أنها لا تسعى لتحقيق النفع و الفائدة المادية و إنما تتعدى بقواعدها حدود المكان و الزمان وفقا لقوانين معينة و بطريقة منتظمة و أن الألعاب دائما تساعد على تكوين الجماعات المختلفة ذات الأهداف الخاصة . أما" الرياضة Sport" ترتبط إرتباطا وثيقا بإشباع وقت الفراغ وهي علاقة تدل على النمو المعنوي ولذا فقد إهتموا كثير من الناس بالأنشطة الرياضية . و من جهة أخرى و بصفة عامة نجد أن الرياضة أصبحت ظاهرة اجتماعية و علمية لبحوث و دراسات كثيرة من الباحثين على أساس أنها ظاهرة علمية و ذلك بهدف توضيح العلاقة بينهما وبين المجتمع .

فالرياضة كنظام إجتماعي يقيس كثيرا من الأبعاد الاجتماعية الموجودة في الحياة ، و وظيفة الرياضة أنها تركز على المضامين الخاصة بالقيم الاجتماعية و المعتقدات و التي يمكن أن تعبر عنها وتنتقل من خلال الرياضة التي تعد مرآة للمجتمع التي تعكس عناصر الحياة الاجتماعية لأنها توضح العلاقات الاجتماعية المتعلقة بالإنسان . ويلعب الجانب الأخر من الرياضة و هي "المنافسة Competition "دورا مهما بل وكبيرا في بعث روح التحدي من جديد بين اللاعبين ، كما أنها تبث روح التحدي أثناء تعلم الأنشطة الحركية المركبة المعقدة ، فالمنافسة تعني للاعب الفوز و لا يأتي الفوز لفريق بدون تعاونهم مع بعض كما أن "التعاون Competition" يساعد على تحقيق النجاح و إزكاء روح الشعور الواحد و الإنتماء الجماعي و هذا كله يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء نظرا لحدوث التفاعل الاجتماعي .

و تعد الرياضة نظاما إجتماعيا يعكس كثيرا من الأبعاد النفسية الاجتماعية الموجودة في الحياة فإن لعبة كرة القدم أحد الأنشطة الهامة في بلادنا خاصة و لكل أفراد المجتمعات في العالم بأسره ، هذا النشاط يحتوي على كثير من الأسس التي يقوم عليها الرياضة كمنافسة و

التعاون كما أنها تتيح للاعبين فرصة التفاعل مع بعضهم البعض و إكتساب الخبرات و نموها سواء كانت مكتسبة عن طريق الزملاء أو المدربين أو المشاهدين مما يحقق في النهاية تنشئة النفسيةإجتماعية و ثقافية الرياضية لأعضاء الفريق .

12) آفاق الثقافة الرياضية:

الثقافة الرياضية كظاهرة إجتماعية واسعة النطاق تسهم في البناء الحضاري و تغوص جذورها في أعماق حياة الأفراد ، ثقافة ، صحة، ممارسة ، ومشاهدة, تربية ، و إحترافا ، وكما أنها تجذب أضخم الجموع و تحقق أكبر الإيرادات و لها انعكاسات النفسيةإجتماعيةو إقتصادية سياسية و أصبحت تمثل مركزا مرموقا في الخطط الدولية و ترتبط إرتباطا عضويا بمخططات التنمية الاقتصادية لمعظم دول العالم و نعلم أنه لم يأتي هذا الإحساس بأهمية الثقافة الرياضية و فاعليتها بالصدفة بل تولد نتيجة للمآثر و القيم التي حققها" النشاط البدني و الرياضي " للشخصية الإنسانية و المجتمعات البشرية عبر مسيرتها الطويلة في طريق التطور و النمو . و هذا لا يعني بأنها لم تواجه الكثير من العراقيل ، و لكنها لاقت مشاكل متعددة و ذلك عبر مسيرتها الطويلة إلا أنها صمدت و أكدت فعاليتها و سارت نحو التطور حتى أصبحت على غاية كبيرة من التعقيد . و لقد أدى التطور الثقافي للرياضة إلى تكوين إتجاهات حديثة تعبر عن التصور الناضج لواقعها في بعض المجتمعات المتقدمة و لمستقبلها على مر الأيام توجزها فيما يلي :

* أولا : إن الثقافة الرياضية شاملة لجميع الأفراد دون إستثناء يمارسها الكبير و الصغير ، الرجل و المرأة ، و الشباب من الجنسين كل حسب إمكاناته و قدراته و يجب أن لا تكون قاصرة بأي حال من الأحوال على أفراد المستويات العالية ، هؤلاء الذين يجب أن ينبثق من القاعدة العريضة للجماهير الممارسة للنشاط الرياضي، قضاء على الإحتراف و التجارة الرخيصة ، و تحقيقا لتنمية المواهب و أملا في الصحة و اللياقة.

* ثانيا : الثقافة الرياضية ليست وسيلة تمارس في أوقات الفراغ فقط و لكن هي عملية تربوية متكاملة وهي جزءا مناسبا من البرامج العامة لجميع المؤسسات و المنظمات ، بحيث ينطلق تأثيرها ليشمل الأفراد و الجماعات في كل مكان

يتواجدون فيه في المدرسة في المعاهد في الجامعة المصنع، المعسكر،الثكنات و النادي بحيث تتوفر الإمكانات اللازمة التي تحقق لهم الإستمتاع بوقت العمل و وقت الفراغ على سواء .

*ثالثا : الثقافة الرياضية كعملية تستهدف في مجملها الإعداد المتكامل للفرد و تتصف بالإتزان لا تقتصر على لون معين من ألوانها ، تتعدد برامجها و وتتنوع مظاهرها ، و تكثر في أشكالها و إستجابة لحاجات الأفراد و تحقيقا لرغبتهم و تتفتح على الأنشطة الإنسانية الأخرى التي تتيح للأفراد إكتساب المعرفة .

* رابعا : ترتبط الثقافة الرياضية هدفا و مضمونا إرتباطا وثيقا بالأهداف الإنسانية للمجتمعات البشرية في السلام و الرخاء و الإيخاء، و بالأهداف القومية و الوطنية في المجتمع الواحد ، توكيدا لمؤثراتها في أنظمة المجتمعات الاقتصادية و السياسية و العسكرية و الدينية و الأسرية، و ترويحية و التربوية.

الخلاصة :

انطلقت هذه الدراسة من تأثير البعد الثقافي و الرياضي على القيادة من المنظور النفسي الاجتماعي في الوسط العسكري الجزائري علما أن بلادنا في حاجة اليوم أكثر من أي وقت مضى إلى بحوث علمية ميدانية تكشف عن أسباب وعلل هذه المشكلات من جهة. وتسلط الضوء على العوامل التي تؤدي إلى الحلول و تكريسها في مجتمعنا من جهة أخرى، حتى توصل في نهايتها إلى تقديم اقتراحات قد يساعد أخذها بعين الاعتبار في عمليات التخطيط المستقبلي.

وخروجنا بالتالي من دائرة التقهقر و المراوحة لرفع من المردود والكفاية و الفعالية التي يطالب بها المجتمع . بالطبع لقد انطلقت الإشكالية لهذه الدراسة و فرضيتها من أرضية الواقع و خاصة ملاحظاتنا للصياغات التي يضعها القادة لتحقيق الأهداف إذ أنها صياغات تعتبر بعيدة عن ضعف في قدرة القائد الجزائري على استجابة المتطلبات و التوجيهات و النظام الدولي الجديد.

ومن هذه المعطيات اتجهت هذه الدراسة في إطار نظري تتحدد معالمه من خلال إسهامات علم النفس الاجتماعي الفلسفي في إجابة عن التساؤلات التي تضمنتها إشكالية ،و بعد معالجة الموضوع من جوانبه النظرية وتحليل منهجيته تم على أساسها تحديد الأساليب وأدوات معالجة الموضوع ميدانيا و إحصائيا و تم التوصل إلى النتائج التالية :

*- تبين أن هناك علاقة إرتباطية بين بعض عناصر القيادة و النتائج الأداء:

1 - هناك علاقة إرتباطية بين الأسلوب الديمقراطي كأسلوب منتهج من طرف القائد و نتائج الأداء .
2- لا توجد هناك علاقة إرتباطية بين الأسلوب الأوتوقراطي كأسلوب منتهجمن طرف القادة و نتائج الأداء.
3- لا توجد هناك علاقة إرتباطية بين الأسلوب الفوضوي كأسلوب منتهج من طرف القادة و نتائج الأداء.
4- هناك علاقة إرتباطية بين التفاعل الاجتماعي و نتائج الأداء .
5- هناك علاقة إرتباطية بين تبني التكوين من طرف القائد و نتائج الأداء.
*- تبين أن هناك علاقة إرتباطية بين البعد الثقافي و الرياضي و النتائج الأداء:
1 -هناك علاقة إرتباطية بين البعد الثقافي المتبني و المنتهج من طرف القائد و نتائج الأداء .
2 -هناك علاقة إرتباطية بين البعد الرياضي المنتهج للقائد و نتائج الأداء .
نستنتج بأن المهارات التكتيكية و الاستراتيجيات التقنية من اختيار الأسلوب القيادي الناجح المنتج و هو أسلوب الديموقراطي و أن نقوم كذلك بتوفير الجو الإيجابي و المتمثل في التفاعل النفسي الاجتماعي الملائم لتماسك الجماعة. و خاصة أن نعتني بالتكوين لاسيما الاهتمام أكثر بالبعدين الثقافي و الرياضي وكذا لا يجب عزل هذا الجانب عن الجوانب الأخرى لماله من أهمية في تعزيز النتائج الأداء الجيد.
و كخوصلة نريد القول أن الاهتمام ببناء الإنسان القائد ككل:
*-من ناحية الفكرية أين يكون الجانب التكويني و الثقافي.
*- و من الناحية النفسية أين يكون الجانب التفاعلي النفسي الاجتماعي.
*- و من الناحية الجسمية أين يكون البعد الرياضي و من خلال النشاط البدني الرياضي و الذي يسهل العملية سواء في حركة القائد أو سرعته أو صموده و مقاومته أو الانعكاسات هذا البعد صحيا للإنسان القائد أين يكون الجسم السليم يحمل عقل السليم بنفسية سوية سليمة خالية من الأمراض البدنية و النفسية و العقلية .
و يعد أسلوب القيادة المرتكزة على مبادئ المذكورة إنجازا هو الآخر إذا إنه تصور لأسلوب جديد للتفكير يساعد على حل المعضلات الشائعة في الحياة العصرية و هذا ما يوصلنا إلى توازن رشيد في طموحاتنا العملية و ننتج بعد ذلك النخبة من الشباب بالقيادة التي يحتاج إليها القرن الواحد و عشرون 21.

وهذه هي الآليات القيادية بالمعالم الجديدة في إطار التحديات الكبرى التي تضطلع بها هذه النخبة من الشباب في مواجهة العولمة الحضارية و الدينية و الثقافية . و يمكننا بهذه الطريقة التقدم نحو الآفاق المستقبلية التي نحن ملزمون بأن نهيئ جيل الشباب اليوم لكي يؤسس نخبة فيي المستقبل. ويمكننا القول بأن معيار الاختيار هو (إن خير من استأجرت القوي الأمين) هو معيار الأساسي في القيادة.

*** المصادر و المراجع :**

1) جون وجارد نر ترجمة، محمد محمود رضوان التميز الموهبة و القيادة. الدار الدولية لنشر و التوزيع ص 195
2) زين العابدين درويش-علم النفس الاجتماعي .أسسه و تطبيقاته ،مطابع زمزم ط ،1 بيروت 1993.
3) محمد حسن العلاوي –سيكولوجية القيادة –ط1-1994 القاهرة ص: 179.182 .
4) الدكتور عبد الحميد الهاشمي (المرشد في علم النفس الاجتماعي) سنة 1984 - ص 120.
5) الدكتور طارق محمد السويدان مع الأستاذ فيصل عمر باشراحيل ،صناعة القائد ص: 40
6) الدكتور محمد حسن علاوي- سيكولوجية القيادة الرياضية- سنة 1998 - ص 15 .
7) الدكتور عارف تامر -إخوان الصفاء وخلان الوفاء -جزء الرابع - ص: 110.
8) إبراهيم عصمت مطاوع ،أمينة أحمد حسن –الأصول الإدارية للتربية، ص: 50دار المعارف 1980 -القاهرة.
9) حسن خطاب منص الإدارة والإشراف التربوي مطبعة وزارة التربية بغداد ط:.21996
10) طارق عبد الحميد البدري-الأساليب القيادية و الإدارية – ص: 50
11) سامية محمد غانم القيادة التعليمية و التقويم – مطبعة الجامعة ،جامعة حلوان مصر 1993.

12) محمد علاوي الإدارة في التخطيط التربوي مطبعة الناصر .1994. القاهرة.
13) فريد راغب النجار، النظم و العمليات الإدارية و التنظيمية،وكالة المطبوعات ،الكويت1977ص: 131.129
14) john pfiffner and Robert presthus-public administration-new York .the Ronald press company 1956 page :07.08.
(15) Marshal E .dimock .Gladys.O .dimock .public administration.15 new York .holt rinc hart 1969 .page 4 et.5.
16) مالك بن نبي . مشكلة الثقافة . ترجمة عبد الصبور شاهين ،دار الفكر دمشق سورية ص:29
17) يوسف ميخائيل أسعد – الشخصية القيادية – المؤسسة العربية الحديثة .ص: 7 .8
18) المرجع السابق، ص :10