

الوحدة 2. الصلابة الذهنية لدى الفرق الرياضية

مقدمة

هل امتلاك أفضل اللاعبين يعني وجود أفضل فريق؟ هل الأداء الجماعي مساوٍ لمجموع العوائد الفردية لكل فرد من أعضاء الحرم الجامعي؟ هل المجموعة هي نفسها الفريق؟ هل توجد صيغ للكشف عن مكونات الأداء العالي في الفرق الرياضية؟ فرصة أم علاقة سببية لأداء الفريق بأفضل طريقة؟ هل للمدرب -قائد العملية الرياضية- تأثير حقيقي على أداء فريقه أم يجب أن يكون لديه فقط الأفراد المثاليون للقيام بالمهمة؟ هل الذهن له علاقة بأداء الفريق؟ إذا كان الأمر كذلك فما هي المتغيرات التي تشكل القوة الذهنية للفريق الرياضي؟

ترتبط هذه الأسئلة والعديد من الأسئلة الأخرى ارتباطًا وثيقًا بهذه الوحدة. كتب تاريخ الرياضة طوال القرن العشرين الكثير عن المساهمات البدنية، والتقنية، والتكتيكية، والإستراتيجية، وحتى الغذائية التي تجعل الإعداد المثالي للرياضيين والفرق. على الرغم من صحة أن علم نفس الرياضة والنشاط البدني قد ساهم أيضًا كثيرًا في هذه المعرفة؛ الانتاج الرياضي المحتمل (هناك المزيد والمزيد من المدارس النظرية والمواقع الجغرافية حول العالم، مع المؤسسات الرسمية المسؤولة عن إنتاج المحتوى ومنهجيات التنفيذ، متميزة حسب التخصصات والأعمار والجنس ومستويات المنافسة) لا يزال من المهم تسليط الضوء على أنها لا تزال لا تتمتع المجتمعات الرياضية بدعم هائل ومستمر من مجال علم النفس الرياضي.

لحسن الحظ، هناك المزيد والمزيد من الأندية والاتحادات التي لديها نصائح من متخصصي علم النفس. ومع ذلك، فإن هذه الركيزة لإعداد الرياضيين والفرق ليست شائعة في جميع الحالات وعلى جميع المستويات. لهذا السبب، على الرغم من أنه يسبب بعض المفاجأة ففي بداية القرن الحادي والعشرين لا يزال المجال الذهني داخل الفرق الرياضية كونه معروفًا بأهميته للغاية، ولكن عندما يتعلق الأمر بالتدريب على وجه التحديد لا توجد معرفة متوفرة بشكل أساسي مع الأدوات اللازمة للقيام بذلك.

المعرفة العلمية لديها الكثير لتقوله فيما يتعلق بهذه الفروع. يمكن القول أن القوة الذهنية للفريق الرياضي هي جميع المتغيرات العقلية النفسية والاجتماعية التي تثير -على المستوى الفردي، في خدمة المستوى الجماعي- المستويات المثلى للأداء فيما يتعلق بالمهام التي يتعين القيام بها. إنها متغيرات لها بالضرورة أنماط تشغيل جماعية وتتطلب مساهمة جميع أعضاء المجموعة حتى يتطوروا على مستويات مثالية. لم تكن عبارة بعض مراجع الجشطالت صحيحة أبدًا عندما أعلنوا أن الكل أكثر من مجموع الأجزاء.

في السابق، تم تسليط الضوء على أهمية المساهمات العلمية في ديناميكيات المجموعة وعلاقتها بالأداء الرياضي. لتعميق هذا الجانب سيتم الاستشهاد بإيفان شتاينر (1972)، كما ورد في ويتبرغ وغولد، (1996، ص 197-198) الذي أثبت أن الإنتاجية الحقيقية للفريق تساوي الحاصل بين الإنتاجية المثالية لذلك الفريق بالمقارنة بعمليات المجموعة الخاطئة، إذ تشكّل هذه العمليات فشل التنسيق وفشل التحفيز.



يبرز هذا المفهوم، لأنه يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالقوة العقلية للفرق العالية الأداء، وداخلها، يتم تضمين الأبعاد الرئيسية الثلاثة للقيادة، والتي يتمثل هدفها الرئيسي بالتحديد في تحقيق المستويات المثلى للأداء الجماعي. هذه الأبعاد هي:

- الإنتاجية.
- الجو العام للمجموعة.
- التنمية الفردية.

لماذا أطلق على هذه المفاهيم أنها مركزية من حيث القيادة والفرق العالية الأداء؟ لأنها هي التي توفّر الأسباب الرئيسية لتدخل علماء النفس الرياضي في الفرق. هناك عدة أسباب لاستدعاء هؤلاء المهنيين، لكن أهمها مرتبط بالصراعات المذكورة في الجدول التالي.

الجدول رقم 1: نزاعات الفريق الرئيسية والأبعاد التي تتوافق معها

أبعاد الصراع	الصراع
الإنتاجية	"الفريق لا يؤدي ما يجب عليه"
جوّ (حالة) المجموعة	"داخل الفريق، توجد مشاكل بين الأعضاء"
التنمية الفردية	"في الفريق، يوجد لاعبون بلا رغبة"

المصدر: المؤلفون.

يحتوي تعريف شتاينر بداخله على العديد من المكونات الرئيسية لتمثيل الصلابة الذهنية للفرق العالية الأداء:

- الإنتاجية وعلاقتها المباشرة بالأهداف والأدوار.
- مناخ المجموعة وصلته بالاستقرار الجماعي، مستوعبة من مفاهيم قواعد التعايش الداخلي والتماسك وسياسات التعزيز.
- تنمية الفرد وارتباطه بالدافع والتمتع والتواصل.

تم تأطير كل من هذه المفاهيم ضمن عملية تطوير تجعل السلوك البشري جماعيًا وهذا هو الانتقال من مجموعة إلى فريق، كما سنرى أدناه.



2.1 التطور التطوري من مجموعة إلى فريق

يتفق العديد من المؤلفين والنظريات على أن سلوك الفرد عندما يكون بمفرده يختلف عن سلوكه عندما يتفاعل مع الآخرين. بعبارة أخرى، نحن لسنا متماثلين عندما نشكل مجموعات أو ننتمي إليها.

هذا هو السبب بالتحديد الذي يُنشئ الاهتمامات الرئيسية عندما يتعلق الأمر بمعرفة العناصر الداعمة التي تعزز مستويات عالية من الأداء عند الحديث عن الفرق، وأن مساهمة العديد من الأعضاء مطلوبة بالضرورة لتحقيق هدف مشترك.

من المثير للاهتمام حقًا أن نلاحظ في تخصصات المجموعة، كيف، وفي مرات عديدة، يتصرف فريق مع لاعبين مختلفين في وقتين مختلفين، وبطريقة مختلفة (وهو أمر منطقي)، ولكن أيضًا، كم مرة يتألف الفريق من نفس اللاعبين (وحتى المدرب نفسه) الذين يتصرفون بطرق مختلفة تمامًا. بكل ثقة، تمتلك السقالات الجماعية أجهزة معينة، يتم تفعيلها بالطريقة المناسبة، ينتج عنها السلوكيات الاجتماعية المتوقعة.

لهذا، فمن المهم للغاية تحديد ما هي المجموعة، وما هو اختلافها مع فكرة الفريق.

أول شيء يجب توضيحه هو أن "مجموعة الأفراد لا تشكل بالضرورة مجموعة" (واينبرج وجولد، 1996، ص 188). المفتاح الذي يحدد وجود المجموعة يمر عبر خصائص التفاعل بين أعضائها. وهذا التفاعل بدوره له خصائص معينة تحدد المجموعة على هذا النحو والتي تم سردها أدناه:

الجدول رقم 2: خصائص التفاعل لتشكيل المجموعات

1 تشاطر الأهداف المشتركة.
2 مشاعر الجاذبية الشخصية فيما يتعلق بالمهمة.
3 قنوات اتصال مفتوحة.
4 الترابط والتفاعل فيما يتعلق بالمهمة.
5 الشعور بالهوية الجماعية.

المصدر: مقتبس من واينبرغ وجولد، 1996.

يتم التأكيد على هذه الميزة الأخيرة، حيث إن العنصر الأساسي هو الذي يحدد المجموعة: هذا الشعور بالهوية "الذي يعتبر أعضاء المجموعة منه وحدة في حد ذاتها، يمكن تمييزها عن المجموعات الأخرى" (واينبرغ وجولد، 1996، ص 188).

أظهرت الأبحاث أن بعض أهم العوامل لتنمية المجموعة بخلاف مجموعة الأفراد هي القرب، والتمايز، والتشابه، وتحديد أهداف المجموعة والمكافآت. يتم تحديد العوامل المهمة لتطوير المجموعة أدناه:



• القرب: الأشخاص القريبون جدًا قريبون جدًا جسديًا أو قريبيون من بعضهم البعض من حيث الأفكار؛ لديهم ميل كبير للترابط. القرب المادي ليس كافيًا في حد ذاته، ولكن في الواقع، البقاء على اتصال وثيق وإتاحة الفرصة للتفاعل مع التمايز، والتشابه، وتحديد أهداف المجموعة والمكافآت يؤدي إلى تطوير المجموعة على هذا النحو.

• التمايز: عندما تصبح مجموعة من الأفراد مختلفة عن الآخرين تزداد أيضًا مشاعر الهوية والوحدة المشتركة. قد يساعد الإصرار على الإحساس بالتقاليد وتاريخ هوية الفريق في خلق شعور بالتمييز.

• التشابه: تشابه في المواقف، والتطلعات، والالتزامات، والقدرة. ما يجب على المدرب أو المعلم فعله هو العمل على خلق تشابه في المواقف فيما يتعلق بعوامل مثل الوصول أو تحقيق أهداف المجموعة، وتوقعات السلوكيات الفردية ومُدونة قواعد السلوك للتدريبات، والمواقف/ الحالات خارج المجال الرياضي.

• أهداف المجموعة والمكافآت: لضمان تحقيق مفهوم الوحدة يجب على المدرب التأكيد على أهداف المجموعة والمكافآت التي ستتحقق إذا تم تحقيق الأهداف. يجب تجاهل الأهداف الفردية والمكافآت الفردية.

الآن، باتباع هذا المنطق، يمكن صياغة السؤال التالي: هل المجموعة هي نفسها الفريق؟ سيكون الجواب: لا. سيتبين إذاً كيف يختلف مفهوم المجموعة عن مفهوم الفريق.

لا تشكل مجموعة من الرياضيين بالضرورة فريقًا رياضيًا. "تشكيل فريق هو في الحقيقة عملية تطويرية. في الواقع، تمر المجموعات بتسلسل تنموي من أربع مراحل، بدءًا من التجميع البسيط للأشخاص إلى الفريق نفسه" تاكمان (1965، كما ورد في واينبرغ وجولد، 1996، ص. 188).

هذه المراحل، على الرغم من أنه قد يكون لها أوقات نضج مختلفة، من فريق إلى آخر، فهي دائمًا جزء من عملية التطور. نذكرها أدناه:

• الإنشاء.

• نزاع.

• التطبيع (التأقلم).

• تنفيذ.

قبل الانتقال إلى المعالجة المحددة لكل مرحلة من المراحل الأربعة لهذه العملية التطورية، من الضروري الحصول على مساهمات من بعض المفاهيم التي تشكل الجوانب المتعاقبة والمتزامنة للفريق، ألا وهي:

• هيكل الفريق.

• معايير الفريق.



هذان البعدان مهمان؛ لأن الأفكار التي تمنح الحياة لكليهما هي تلك التي ستتقاطع في الأقسام التالية، لفهم كل مرحلة.

هيكل الفريق

يعتمد هيكل المجموعة إلى حد كبير على تفاعلات أعضائها: كيف ينظرون إلى بعضهم البعض، وما يتوقعونه من أنفسهم ومن بعضهم البعض. لكي تصبح مجموعة من الرياضيين فريقًا فعالاً يجب تطوير بعض الخصائص الهيكلية. اثنان من بين أهمها هي (دي ديبغو وساغريدو، 1992، ص 225):

- أدوار المجموعة.
- معايير مجموعة.

أدوار المجموعة: الدور عبارة عن مجموعة من السلوكيات المتوقعة من أولئك الذين يشغلون مناصب محددة داخل فريق رياضي. في جميع المجموعات هناك فئتان من الأدوار: الرسمية وغير الرسمية. يتم تعيين الأدوار الرسمية بشكل صريح من قبل المدرب أو من قبل المجموعة. يتم تجنيد الرياضيين من أجل تحقيق وأداء هذه الأدوار، إذ يحافظ سلوكهم على توقعات محددة.

من ناحية أخرى، تنشأ الأدوار غير الرسمية نتيجة للتفاعلات التي يقوم بها أعضاء المجموعة.

أظهرت الأبحاث مرارًا وتكرارًا أنه عندما يفهم أعضاء المجموعة أدوارهم فإنهم يحاولون تنفيذها بأفضل قدراتهم، وبالتالي تتحسن فاعلية الفريق.

بالإضافة إلى ذلك، فإن وضوح الدور وقبوله وتصور الأداء يرتبط بدوره بعدد كبير من عمليات المجموعة مثل الاتصال، والتماسك، والالتزام بالهدف، والسلوك الهادف إلى تحقيق الأهداف.

معايير المجموعة: المعيار هو دليل للسلوك الذي يجب على أعضاء الفريق الامتثال له. يمكن أن تكون مهمة مباشرة أو غير مرتبطة. في أي حال من الأحوال، تعكس القاعدة إجماع المجموعة على السلوكيات التي يرونها مقبولة.

إحدى الحقائق المعروفة والأكثر استقصاءً -من حيث المعايير الموضوعية للمهام المعنية- هي معايير الإنتاجية.

من الضروري إبراز جوانب معينة يجب مراعاتها من أجل تحسين هيكل المجموعة. يجب تحديد الأدوار التي يقوم بها اللاعبون وتوقع تنفيذها بوضوح. بمعنى آخر، يجب أن تكون المتطلبات السلوكية لدور ما صريحة قدر الإمكان. عادةً ما يكون لدى أولئك الذين يلعبون دورًا منظور مختلف حول متطلبات الدور عن أعضاء الفريق الآخرين.



من حيث قبول الدور، من المفيد أيضًا الكشف عن الحالات الطارئة المرتبطة بأداء الدور. يمكن تحسين كل من وضوح الدور والقبول من خلال برنامج فعال لتحديد الأهداف. يخدم تحديد الأهداف وظائف مختلفة؛ فهو يوجّه الاهتمام الفردي والإجراءات نحو تطوير الإستراتيجيات لتحقيق الهدف، ويساعد على زيادة الاهتمام بالنشاط، ويؤدي إلى تأثير طويل الأمد. كل هذا يساهم في قبول الدور ووضوحه.

يزداد قبول الدور أيضًا عندما يقلل المدرب من الاختلافات في الأهمية بين الأدوار. بهذه الطريقة، فإن نجاح الفريق بأكمله وأهمية جميع الأدوار مطلوبان للفريق لتحقيق الهدف؛ لذلك يجب تسليط الضوء على جميع الأدوار بالمثل.

يعد وضع معايير جماعية إيجابية أمرًا في غاية الأهمية للفرق الرياضية. أحد الأساليب التي تم استخدامها بنجاح هو تجنيد قادة رسميين ومحاسبتهم كوكلاء نشطين في عملية الفريق. إذا وافق قادة المجموعة على إرشادات محددة والتزموا بها فسيتبعهم أعضاء الفريق الآخرون فورًا.

فعاليات الفريق (ديناميكية الفريق)

بحثًا عن القدرة على تطوير أقصى إنتاجية لكل من الرياضيين والفريق كنتيجة نهائية ينتهي بنا المطاف إلى تحليل أحد المتغيرات الأكثر تحديدًا وقوة ضمن ما هو إدارة المجموعات: التماسك.

يُفهم التماسك على أنه:

... المجال الكلي للقوى التي تعمل على إبقاء أعضاء جماعة فيها. يُفهم أيضًا على أنه العملية الديناميكية التي تعكس ميل المجموعة للبقاء معًا والبقاء متحدين في السعي لتحقيق أهدافها وغاياتها. (دي ديبغو وساغريدو، 1992، ص 229).

يجب اعتبار الفريق الرياضي كمجموعة لا يعتمد أداؤها فقط على القدرات والمهارات الفردية، ولكن أيضًا على التفاعلات والعلاقات التي تنشأ بين مختلف الأفراد الذين يتألف منهم (هيرنانديز ميندو، 2005، ص 119).

مصطلح الديناميكيات الموجود في التعريف هو اعتراف بالطريقة التي يشعر بها أفراد المجموعة تجاه المشاركين الآخرين، والتصور حول المجموعة ككل، والتغيرات في الأهداف مع تأثير الوقت والخبرة.

تم اقتراح تعريفات أخرى، كان المحور المشترك بينها جميعًا هو البعدان الأساسيان اللذان تتكون منهما: تماسك المهام والتماسك الاجتماعي.

يعكس تماسك المهام الدرجة التي يعمل بها أعضاء المجموعة معًا لتحقيق الأهداف المشتركة.



من ناحية أخرى، يعكس التماسك الاجتماعي درجة تقارب أعضاء الفريق على المستوى الشخصي والاستمتاع برفقة المجموعة.

يرتبط عدد من خصائص المجموعة المهمة بتماسك المجموعة؛ من بينها الاتصال. يزداد مستوى الاتصال فيما يتعلق بالمهام والقضايا الاجتماعية عندما تصبح المجموعة أكثر تماسكًا. أعضاء المجموعة أكثر انفتاحًا على بعضهم البعض وهم يستسلمون أكثر طواعيةً، والدردشة أكثر، والاستماع إلى بعضهم البعض بشكل أفضل. باختصار، فإن تبادل المعلومات يولد التعاطف ويزيد من التماسك.

هناك أيضًا توافق أكبر مع أنماط السلوك الجماعية وأداء المجموعات المتماسكة. المجموعات التي تم تشكيلها مؤخرًا تمارس تأثيرًا ضئيلاً على أعضائها. ولكن مع تطور المجموعة وزيادة تماسكها يزداد الالتزام بمعايير السلوك الصريحة.

عندما تزيد المجموعة من تماسكها ينشئ أعضاؤها زيادة في قيمة الموافقة الاجتماعية وفرص التفاعل مع الأعضاء الآخرين في المجموعة. وبالتالي، فإنها تظهر زيادة في الميل إلى الالتزام بمعايير المجموعة وتوجيه تأثير المجموعة، حتى لو كان هذا التأثير موجهاً بشكل مباشر نحو تنفيذ سلوك منحرف أو الحفاظ على حصة عمل منخفضة (صغيرة) من الناحية التشغيلية.

كما أن تصور المجموعة عن نفسها وعن مجموعات أخرى و / أو أعضاء لا ينتمون إليها يتشوه أيضًا مع زيادة تماسك المجموعة. من ناحية أخرى، تميل المجموعة إلى أن تكون موالية للغاية في تصور أعضائها وأن تبالغ في تقدير مساهماتها وأهميتها وأدائها. ومن ناحية أخرى، تميل إلى التقليل من أهمية أو أداء المجموعات أو الأعضاء الآخرين الذين لا ينتمون إلى مجموعتها.

خاصية أخرى مرتبطة بالتماسك هي الإنتاجية. في السابق، تم افتراض وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين الاثنين؛ أي بزيادة التماسك تنمو الإنتاجية. أظهرت الأبحاث الرياضية أن الرسم البياني لهذه المعادلة ليس بهذه البساطة. إذا كان تماسك المجموعة مرتفعًا وكان معيار الإنتاجية مرتفعًا أيضًا فسيؤثر التنفيذ بشكل إيجابي. على العكس من ذلك، إذا كان التماسك مرتفعًا وكان معيار الإنتاجية منخفضًا فسيكون التنفيذ منخفضًا أو يتأثر سلبيًا. عندما يكون التماسك منخفضًا ستتفوق المجموعات ذات المعايير العالية على المجموعات ذات المعايير المنخفضة (دي دييغو وساغريدو، 1992، ص 230-234).

يجب أن تتعلق الأقسام الأربعة التالية حصريًا بسرد خصائص وخصوصيات كل مرحلة، من أجل الفهم الكامل للعملية التي يتعين على جميع مجموعات الرياضيين الخوض فيها لتصبح فرقًا حقيقية عالية الأداء، وكيف أن المتغيرات التي تصنع القوة الذهنية لديها الكثير للمساهمة في هذا المسعى الجماعي.

2.1.1 مرحلة التشكيل. الخصائص والخصائص

تتوافق هذه المرحلة مع المرحلة الأولى، مع اللحظات الأولى التي يجتمع فيها مجموعة من الرياضيين.



كما هو موضح أدناه يتم وصف الخصائص المحددة لهذه المرحلة، ثم تتم مناقشة بعض الخصائص المتعلقة ببنية وديناميكيات عملية التحول من مجموعات إلى فرق.

الجدول رقم 3: الخصائص المحددة لمرحلة التكوين (التركيب)

في المرحلة الأولى من تطوير الفريق، يصبح أعضاؤه على دراية ببعضهم البعض يحاول الأشخاص تحديد ما إذا كانوا ينتمون إلى المجموعة، وإذا كان الأمر كذلك فما هو الدور المنوط بهم بعد أن يجد/يحدد كل رياضي مكانه في بنية الفريق يتم إنشاء واختبار العلاقات الشخصية، بما في ذلك العلاقات بين القادة (على سبيل المثال: المدربين) وبقية الأعضاء سيواجه الأعضاء الذين يفتقرون إلى هوية قوية مع المجموعة صعوبة في بناء علاقات إيجابية مع أقرانهم الآخرين يجب أن يساعد المدربين في بناء هذه الروابط القوية في جميع الحالات -حيث إنها تمثل لحظة تأسيسية- من خلال تطوير إستراتيجيات تسهل تفاعل الفريق

المصدر: مقتبس من واينبرغ وجولد، 1996.

يجب أن تقوم بعض الخصائص المميزة لهذه المرحلة الأولية بشكل عام بمستوى عالٍ من توقع كل عضو من

المصدر: مقتبس من واينبرغ وجولد، 1996.

أعضاء المجموعة المشكّلة حديثاً فيما يتعلق بالأدوار التي سيلعبها كل منهم (باختصار، ما هو الدور الذي سيلعبه كل فرد في الفريق المستقبلي؟)، مع المستوى العالي من الاستعداد الأولي للرجبة في المساهمة في المجموعة، ولكن بدون توفر معلومات محددة بشأن كيفية القيام بذلك ومن أي مكان يجب القيام بذلك.

تعني هذا الحالة -من جانب قائد المجموعة- البدء في إرساء الوضوح فيما يتعلق بالأدوار الفردية وتعيين المهام التي ستكون محددة والتي ستشكل مساهمته لكل عضو.

من ناحية أخرى، يوصى بعدم وقوع القائد في اثنين من أكثر أخطاء القيادة شيوعاً وخطورة، وهما:

- عدم معرفة فريقك.
- السعي إلى أن تكون محبوباً بدلاً من أن تكون محترماً.



لتجنب كلا العنصرين تبدأ قنوات الاتصال المباشرة (الجماعية والفردية) في التحوّل إلى أداة مركزية يستخدمها المسير من أجل معرفة احتياجات ودوافع ومخاوف كل فرد من أعضائه، وكذلك التوقعات الجماعية من جانب المجموعة بهذه الطريقة.

أخيراً، من الضروري الإشارة إلى أن القائد يجب أن يبدأ من هذه المرحلة الأولية لبناء المسافة التشغيلية المثلى بين قيادته وبينه: لا بعيدة ولا بعلو، لكنها مسافة قريبة من قيادته. لا كراهية ولا تعاطف، بل التقمص العاطفي في الغالب.

2.1.2 مرحلة النزاع. الخصائص والخصوصيات

يتم الوصول إلى هذه المرحلة الثانية من خلال قراءة -من قبل المُسِير- لخصائص كل عضو من أعضاء فريقه، ولأعضاء فريقه، من خلال فكرة أساسية حول الدور الذي سيلعبونه في الهيكل ذاته.

لقد تمتعت -ولا تزال تتمتع- كلمة الصراع/ النزاع بتغطية صحفية سيئة في المجتمعات بشكل عام وفي الرياضة بشكل خاص، وكأنهم يفضلون إلغاء احتمالية الخلافات، وإذا حدث أخفوها بدلاً من مواجهتها.

لهذا السبب، تم ذكر ما يلي: كما لوحظ بوضوح في النموذج الحالي للتطور من مجموعة إلى أخرى، فإن الصراع متأصل في نمو أي مجموعة بشرية. لا تتعلق المشكلة بوجود الخلافات (فهي طبيعية)، ولكن المشكلة تكمن في عدم وجود طريقة صريحة وواضحة لإدارتها.

هذه المرحلة -التي تتميز بغضب أعضاء المجموعة من قائدهم والصراعات الشخصية الأفقية بينهم (بين درجات الترتيب الهرمي)- لها علاقة بالمسافة التي تظهر بين الدور المنوط بكل واحد والدور الذي يقومون به حقيقة. عدم التفضيلات بحكم الدور المنوط به، وانعدام صورة واضحة فيما يتعلق بهذا الدور يُولدان الغضب تجاه المسير والإحباط تجاه الذات عاملاً متكرراً في هذه المرحلة.

لذلك، إنه هنا أين تكون العلاقات بين الأشخاص في مثل هذه الحالة الدقيقة، إذ يجب أن تظهر قواعد التعايش الداخلي التي تضمن الاستقرار في الطريقة التي يتصرف بها أعضاء الفريق. وضمن هذه المعايير سيكون من الحكمة إذا ما كان هناك أي علاقة خاصة بإجراءات إدارة النزاعات.

والأكثر من ذلك هو التأكيد على أهمية التواصل المباشر والصريح من جانب القائد مع أعضاء الفريق؛ "كلما كانت المعلومات متماسكة كانت الرسالة أكثر وضوحاً" (فالدیس كاسال، 1998، ص 161)، من أجل مناقشة أسباب الدور المنوط بكل واحد والفوائد من حيث الاستجابة الجماعية إذا كانت المساهمة المحددة لكل واحد مرتبطة بالضبط بتلك الأدوار. بشكل أساسي، للتحقق من الحالة التفاضلية التي تتمتع بها كل مهمة حقاً، نظراً لأن الرياضيين في كثير من الأحيان لا يرون -في أدوار معينة- أدواراً جذابة على مستوى ما يعتقدون أنه يجب عليهم القيام به.



يعد العمل حول إدارة الروابط الشخصية استنادًا إلى قواعد واضحة وصريحة للتعايش والمزيد من قنوات الاتصال المباشرة أمرًا ضروريًا في هذه المرحلة، بحيث تكون أدوار كل عضو أساسًا صلبًا للإجراءات القادمة.

الجدول رقم 4: مرحلة النزاع: خصائص محددة

- تتميز المرحلة الثانية من تشكيل الفريق بالتمرد على القائد، ومقاومة السيطرة من قبل المجموعة، والمواجهة الشخصية.
- عندما يحدد كل من القادة والأعضاء أدوارهم ووضعهم في المجموعة، تظهر الصراعات الداخلية.
- قد تكون هناك حتى مشاحنات جسدية، نتيجة تنافس الأعضاء على احتلال أماكن معينة داخل المجموعة ومواقع على أرض الملعب.
- العديد من هذه الصراعات هي ذات طابع شخصي واجتماعي في طبيعتها.
- في هذه المرحلة، يحتاج المدربون إلى التواصل مع الرياضيين بطريقة مباشرة وموضوعية وصريحة: تقييمهم لنقاط القوة والضعف في كل واحد، بالإضافة إلى دورهم في الفريق، سيساعد على التخفيف من الشك، الذي يشكل مصدر الضغط الرئيسي لدى الرياضيين. الإجهاد كاستجابة غير محددة للمنظمة، مع طابع تكتيكي وفي موقف معين (دوسيل، 2004، ص 158).
- يجب أن يقلل هذا التوتر من الأفعال العدائية.

المصدر: مقتبس من واينبرغ وجولد، 1996.

2.1.3 مرحلة التطبيع. الخصائص والخصوصيات

الجدول رقم 5: الخصائص المحددة لمرحلة التطبيع

أثناء "التطبيع"، يحلّ التضامن والتعاون محلّ العدا.

بدلاً من القلق بشأن الرفاهية الشخصية، يعمل الرياضيون معًا لتحقيق أهداف مشتركة.

المصدر: مقتبس من واينبرغ وجولد، 1996

في هذه المرحلة، يحدث "التماسك الجماعي" عندما يتحد أعضاؤها وينون وحدة الفريق.

قد يشكل اتحاد الطاقات هذا حافزًا يحسّن الرضا بين أعضاء الفريق ويضع حجر الأساس للنجاح المستقبلي لنفسك.



توفر الأدوار الخاصة بكل منها الاستقرار المرجو، والتي يتم من خلالها وضع المساهمة المحددة لكل لاعب في الفريق في الاعتبار.

بدلاً من التنافس على المكانة أو على نوع من الاعتراف يهدف اللاعبون إلى الاقتصاد في الجهد والكفاءة في المهمة.

بمجرد وصف أهم مزايا هذه المرحلة يتم تسليط الضوء على مفهوم رئيسي يجب تطويره: تماسك الفريق.

يجب الاستفادة من التعاون والتضامن الذي يظهر في هذه المرحلة إضافة إلى حقيقة أن هيكل الفريق موحد في الغالب (الأدوار الواضحة والمفترضة، والمزيد من قواعد التعايش الداخل المعمول بها). حان الوقت لتنشيط الفريق من خلال تطوير إجراءات التماسك الاجتماعي من قبل القائد، وكذلك -بطريقة لا مفر منها (حتمية) - إجراءات تماسك المهام.

مع سيطرة الأهداف الجماعية على الأدوار الفردية، فإن هذه المرحلة هي المثلى لتنظيم النمط الإنتاجي على أساس المراجعة التدريجية للأهداف.

مستويات الأداء الرياضي قريبة من المستوى المثالي ويتم تنفيذ المسار نحو الاندماج الكامل للفريق بطريقة مرضية.

2.1.4 مرحلة التنفيذ. الخصائص والخصوصيات

كما سنرى أدناه في وصف خصائص هذه المرحلة، تتوافق هذه المرحلة مع ذروة العملية التطورية من مجموعة إلى فريق. يخرج أعضاء المجموعة -جنباً إلى جنب مع مسيرتهم والمتعاونين- ي في النهاية كفريق عالي الأداء.

التحدي في الوصول إلى هذه المرحلة -منطقيًا- يتعلق بالبقاء في نفس المرتبة. بهذا المعنى، فإن الاهتمام بالطاقة العاطفية في الحرم الجامعي له أهمية خاصة. مع الوضع في الاعتبار أن مستويات الأداء مثالية عملياً ويتم توحيد كل من الهيكلية وديناميكيات الفريق، فمن المتوقع أن يكون الإنفاق النفسي للأفراد الذين يتكونون منه مرتفعاً. يمكن أن تكون معرفة كيفية تناول جلسات التدريب والمنافسة مع المحفزات التي تبعث على الاسترخاء والفريق إستراتيجية جيدة، بمعنى إدارة الطاقات الحالية.

من ناحية أخرى، فإن فكرة التجديد العاطفي تكتسب قيمة تُفهم على أنها لحظة في دورة الطاقة النفسية، حيث يجب على الفرد تجديد تدفق الوقود النفسي الضروري لأداء مهامه بشكل مرض.

نظراً لأن الاستمتاع هو أحد الركائز العقلية الرئيسية فمن الضروري العمل مع الرياضيين فيما يتعلق بالإجراءات التي تعزز كلاً من الرياضة والاستمتاع بالرياضات الإضافية. تشير معرفة كيفية "إطفاء رأس/ فكر" الرياضي إلى التوقف عن التفكير



والتواصل مع الأنشطة الأخرى التي تعزز الاتصال مع الشخص والشخصية (الوظيفة الرسمية داخل مجتمع رياضي) تصبح مهمة في هذه المرحلة المحددة.

الجدول رقم 6: الخصائص المحددة لمرحلة التنفيذ

- المرحلة الأخيرة من عملية التطور من مجموعة إلى فريق. حالة مثالية حول المستويات المثلى للأداء الرياضي.
- في هذه المرحلة، يجتمع أعضاء الفريق لتوجيه طاقاتهم من أجل تحقيق نجاح الفريق.
- حلّ القضايا الهيكلية (البنوية) واستقرار العلاقات الشخصية.
- الأدوار محددة بشكل جيد ويساعد اللاعبون بعضهم البعض على النجاح بشكل جماعي: الهدف الرئيسي هو نجاح الفريق.
- يزود المدرب كل لاعب بتقييم بشأن مساهماته الخاصة، ويتأكد من عدم شعور أحد بالإهمال.

المصدر: مقتبس من واينبرغ وجولد، 1996.

من المهم جدًا ملاحظة أن هذه العملية التطورية ليست جامدة وأحادية الاتجاه، ولكنها عكس ذلك تمامًا: فهي ديناميكية وثنائية الاتجاه. يمكن للفريق أن يصل إلى مرحلة التنفيذ المطلوبة ويكون في لحظة أخرى في مرحلة النزاع؛ في مثل هذه الحالة يجب عليك بناء التطبيع للاقتراب من المرحلة المثالية مرة أخرى، وهكذا دواليك، مع جميع متغيرات الحالة.

لهذا السبب، يصبح دور قائد الفريق مهمًا (يُفهم على أنه المدرب) من أجل اكتشاف المرحلة التي يمر بها الفريق وبالتالي معرفة الداعم الذي يجب تشغيله بحيث يتم توجيه العملية دائمًا في الاتجاه المطلوب.

أخيرًا، بدمج المتغيرات الرئيسية الثلاثة التي تم وصفها من حيث هيكل الفريق وديناميكياته (الإنتاجية والمعايير والتماسك)، يظهر أدناه كيف يرتبط التنفيذ الناتج (الهدف الأقصى للاستجابة الجماعية) ارتباطًا مباشرًا بطريقة ربط هذه المفاهيم.

الجدول رقم 7: تجميع هيكل الفريق وديناميكياته والتنفيذ الناتج

نتيجة التنفيذ	دليل المعايير والإنتاجية	مستوى التماسك الاجتماعي
إيجابي	متوسط	متوسط
إيجابي	متوسط	ضعيف
سلبي	ضعيف	متوسط
سلبي	ضعيف	ضعيف

المصدر: المؤلفون.

بعض الاعتبارات النهائية بحكم الجدول السابق:

- التنفيذ الناتج يرتبط ارتباطًا وثيقًا بمستوى معيار الإنتاج الذي يمتلكه الفريق.
- يمكن أن تكون مستويات التماسك الاجتماعي منخفضة ومع ذلك يمكن أن يكون تنفيذ الفريق مرتفعًا. يشير هذا إلى أنه إذا كانت هناك مستويات عالية من التماسك الاجتماعي كان ذلك أفضل، ولكن لا يمكن أبدًا عدم وجود مستوى عالٍ من تماسك المهام.
- عندما تكون مستويات التماسك الاجتماعي عالية ويكون المبدأ التوجيهي المعياري الإنتاجي منخفضًا يكون هناك خطر من أن تشكل المجموعات داخل الفريق مع نتيجة انخفاض عمليات التنفيذ الناتجة.

خلال المواضيع التي تمت مناقشتها، جرت محاولة لوصف مكونات القوة الذهنية للفرق الرياضية، في هذه الحالة، من المفاهيم التي تشكل مراحل التطور التطوري من مجموعة إلى فريق. من خلال استعراض هذه الأفكار تم تقديم أهمية المدرب في هذا التشكيل بناءً على الأدوات التي تمنحه إياها القيادة الرياضية.

في الأقسام القادمة سيتمكن القارئ من فهم أهمية القائد في تنمية القوة العقلية لرياضييه والأداء الرياضي على هذا النحو.



2.2 تهديدات الفريق الرياضي

للهولة الأولى، قد تعتقد أن العوامل التي تهدد الفريق موجودة في البيئة الخارجية. بهذا المعنى، ستكون البيئة مسؤولة عن عدم تطوير فريق معين، وعدم التطور من مجموعة إلى أخرى، وعدم الوصول إلى مستويات الأداء المثلى، وعدم الوصول إلى القوة العقلية المطلوبة. قد يكون المنافسون، والحكام، والأشكال التنافسية غير الكافية، والبنية التحتية الضعيفة، والصحافة الخبيثة -من بين عوامل أخرى- أمثلة للمحددات الخارجية للفريق. على الرغم من صحة أن العناصر المذكورة يمكن أن تؤثر على تطوير الفريق إلا أنه لا ينتهي بها المطاف إلى أن تكون العوامل الرئيسية التي يمكن أن تمنع التطور الأمثل.

لذلك، فإن الجوانب الداخلية للفريق الرياضي هي التي تحدد تطوره وتهدهد في كثير من الأحيان. كل من القادة والرياضيين هم أبطال دائمو الحضور في حدوث ذلك بطريقة أو بأخرى، ومن هنا أهمية خاصة في تصورهم وتوضيح ما يمكن فعله حيال ذلك.

كمقدمة؛ سنذكر مساهمات شيل شميد ودي أندريس ريفيرو في كتابهما كرة سلة (باسيكتوبري) ¹ Basuketoboru، عندما يشرحان أسباب نجاح فريق كرة السلة الإسباني، بطل العالم في اليابان، في عام 2006.

أجرى المؤلفان دراسة استقصائية؛ فقد شملت العينة 150 رياضياً من الانضباط الرياضي المذكور أعلاه، و150 مديراً تنفيذياً من الشركات الإسبانية. ما أرادوا تحديده هو الاتفاق أو الخلاف حول العوامل التي جعلت الفريق مثالياً، بالإضافة إلى العوامل التي كانت أعداءً للفريق المثالي. كانت مفاجأة المنفذين والقراء رائعة عندما أسفرت النتائج عن مصادفات مطلقة فيما يتعلق بالعامل الرئيسي في بناء الفريق المثالي وعدوه الرئيسي، سواء في الرياضة (كرة السلة) أو في تنظيم الأعمال: كان الالتزام هو أكثر ما يراه الجمهور. بشكل إيجابي، في حين كانت الأنانية والفردية العدو الرئيسي المذكور.

الجدول رقم 8: خصائص الفريق المثالي

رقم	أفعال	كرة سلة
1	الالتزام	الالتزام
2	الوهم	روح العمل
3	الولاء	القدرة على التضحية
4	الثقة في	الانضباط
5	الكرم	التنافسية
6	الاحتراف	الدعم
7	الدعم	التواضع
8	القيادة	وهم
9	سلوك إيجابي	تمريرة
10	الانضباط	الثقة

¹ バスケとぼる¹ باسيكتوبري: كرة سلة باليابانية



11	التواضع	الكرم
12	تمريرة	سلوك إيجابي
13	القدرة على التضحية	الاحتراف
14	القدرة التنافسية	الولاء
15	روح العمل	القيادة
استطلاع ن = 150 رياضياً في دوري كرة السلة ACB - LEB؛ 150 موظفًا بشركات إسبانية. مارس 2008		

المصدر: شيل شميد ودي أندريس ريفيرو، 2008، ص 28

الجدول رقم 9: أعداء الفريق المثالي

رقم	أفعال	كرة سلة
1	الأناية، الفردية	الأناية، الفردية،
2	أهداف غير واضحة	الكسل وعدم التمرير
3	انعدام التضامن	الكبرياء، انعدام التواضع،
4	الكبرياء، انعدام التواضع،	انعدام الالتزام
5	السلوك السلبي	.انعدام التضامن
6	انعدام التواصل	.السلوك السلبي
7	انعدام القيادة	ثقة زائدة، استرخاء
8	انعدام الالتزام	عدم الاحترام
9	عدم التنظيم	عدم الانضباط
10	عدم الولاء	.انعدام التواصل
11	عدم الانضباط	عدم الولاء
12	الكسل، انعدام التمرير	الحسد
استطلاع ن = 150 رياضياً في دوري كرة السلة ACB - LEB؛ 150 من المديرين التنفيذيين من الشركات الإسبانية. مارس 2008		

المصدر: شيل شميد ودي أندريس ريفيرو، 2008، ص 37

بالنظر إلى هذه الاستنتاجات يمكننا عكس منطق العرض والبدء بذكر ما يجب أن يكون تريباً (مضاداً) لتهديدات وأعداء الفريق المثالي: التطوير، انطلاقاً من عمليات التدريس والتعلم للاعبين الحقيقيين في الفريق.

يميل الرياضيون الفرديون الذين يفضلون الأناية إلى:

- كن غير ناضج.
- التعرف على الطلب بشكل دائم ومستمر.



- الخوف من ارتكاب الأخطاء.
- تمتلك كمية قليلة من الطاقة العاطفية المتاحة.
- تقييمات التحيز، سواء الخاصة أو الأخرى.

على النقيض من ذلك، فإن تطوير لاعبي الفريق يعني -بالنسبة لجميع أولئك الذين يتحملون مسؤولية دورهم المحدد داخل المجتمعات الرياضية- تفضيل الرياضيين الذين يستوعبون حقاً قيمة الالتزام بناءً على السلوكيات التالية:

- قرر أن تنمو قبل الفوز.
- واجه مخاوفك الشخصية.
- ابحث عن المؤشرات الصحيحة.
- أحط نفسك بأفضل المدربين.
- النظر إلى الفرص على أنها تحديات.
- تعلم كيف تتعايش مع الخطأ.
- استمتع بالوجهة والطريق.

يمكن أن تشكل هذه العناصر التزامًا مستدامًا، وهو حجر أساسي لبناء الرياضيين الذين يعطون الأولوية للجماعة على الفرد. بالذهاب إلى الحلول لتحقيق هذا الحالة الشخصية للرياضيين، يمكننا تسمية الإرشادات المركزية التالية للتدريب:

- متابعة هدف الفريق بشكل دائم.
- بناء المهارات للتعاون مع الفريق.
- تقييم مساهمة كل عضو في الفريق.
- تعلم الاستماع.
- زيادة التنافسية الداخلية.
- محاربة راحة النتيجة.
- اللعب من أجل النتيجة والمجد.

بعد ذلك، سيتم وصف خصائص وخصوصيات اثنين من التهديدات الرئيسية للفريق الرياضي: عدم الاهتمام الاجتماعي وعدم الكشف عن هويته.



2.2.1 عدم الاهتمام الاجتماعي

الهدف الرئيسي لكل مدرب رياضي وقائد فريق يتعلق بكشف النقاب عن الآليات بحيث يقدم كل فرد من أعضاء هذا الفريق المعني كل ما لديه لتقديمه لصالح الهدف الجماعي. تقديم 100٪ من الجهد والمهارات في السعي وراء الفريق.

سيشير المنطق إلى أن جميع أولئك الذين شكّلوا فريقاً أو أصبحوا طوعاً جزءاً منه يتصرفون بالطريقة المتوقعة بناءً على ما سبق ذكره. ومع ذلك، فإن الأدلة تظهر أن الحال ليس كذلك في كثير من الحالات.

هناك ظاهرة تستحق الدراسة ولها -للأسف- مشاركة نشطة في العديد من الفرق الرياضية المعاصرة بغض النظر عن المستوى التنافسي أو نوع الجنس أو الانضباط الرياضي المعني. هذه الظاهرة هي الإهمال الاجتماعي، وهي تهديد حقيقي يهدد القوة الذهنية للفرق والأداء الرياضي.

في تصنيفات واينبرغ وجولد (1996) يتم وصف الخصائص الرئيسية لهذا المفهوم والأضرار التي يسببها أدناه.



الجدول رقم 10: عدم الاهتمام الاجتماعي: التعريف والاقتراحات للمدربين

يطلق علماء النفس على الظاهرة التي يبذل فيها الأشخاص في مجموعة أو فريق أقل من 100% من الجهد (بسبب فقدان الحافز) اسم: الغير مبالٍ اجتماعيًا.

لماذا يحدث عدم الاهتمام الاجتماعي وما الذي يمكن للمدربين فعله حيال ذلك؟

1- التأكيد على أهمية الكبرياء الشخصي

عندما يتم التأكيد على فكرة الفريق، قد لا يدرك بعض اللاعبين أهمية مساهمتهم الخاصة في المجموعة. يجب تشجيع الجميع على فحص مسؤوليتهم تجاه الفريق وكيف يمكنهم التحسين لصالح الفريق.

2- زيادة التفرد

عندما يعتقد أعضاء الفريق أنه يمكن التعرف على أدائهم الفردي (أي معروف للآخرين)، يمكن القضاء على الشعور بعدم الاهتمام الاجتماعي، لأن الرياضيين يتخلون عن الشعور بعدم الكشف عن هويتهم (ويليامز، هاركينز ولاتان، 1981). يجب على المدربين والمرشدين الجسديين مراقبة الجهود الفردية باستمرار وتوفير "عوائد/ملاحظات" للرياضيين، سواء في التدريب أو في المسابقات. من خلال تقييم الجهود الفردية، يجعل المدربون الرياضيين يدركون الاهتمام بأدائهم وأنهم لم يضيعوا وسط الحشد.

3- تحديد حالات معينة من عدم الاهتمام الاجتماعي

من خلال المراقبة المباشرة من خلال جميع القنوات المتاحة، يجب أن يكون المدربون قد قاموا بالتسجيل وهي، على وجه التحديد، المواقف الرياضية التي يظهر فيها عدم الاهتمام الاجتماعي من جانب بعض أو كل أعضاء الفريق.

4- قم بإجراء مقابلات فردية لمناقشة عدم الاهتمام الاجتماعي

يعتبر التواصل الفردي والطلاقة أمرًا أساسيًا لتحديد الأسباب التي تجعل الرياضي يشعر بعدم التحفيز والارتباك وحتى الخوف، فيما يتعلق بمطالب محددة.

المصدر: مقتبس من واينبرغ وجولد (1996)



الجدول رقم 11: ما الذي يسبب عدم الاهتمام الاجتماعي؟

1. قد يعتقد الرياضيون أن أقرانهم أقل حماسًا مما هم عليه وبالتالي يبذلون جهدًا أقل.
2. قد يشعرون بأن العمل الجاد لا يكسبهم الكثير من التقدير، لأنهم على أي حال "يبدون ضائعين وسط الحشد"
3. قد يشعرون بأنهم ليسوا بحاجة إلى بذل مجهود لأن أقرانهم سيعوضون الجهد الناقص.
4. قد يشعرون بأنهم يستطيعون الاختباء داخل المجموعة وتجنب النتائج السلبية لعدم بذل جهد كافٍ.

المصدر: واينبرغ وجولد (1996، ص 202)

2.2.2 عدم الكشف عن الهوية

يرتبط عدم الكشف عن هويته ارتباطًا وثيقًا بالتهديد الموصوف أعلاه، ويشكل الأداة الملموسة التي يمكن أن يظهر من خلالها عدم الاهتمام الاجتماعي. تهديد واحد محدد من الجهة الأخرى والعكس صحيح لإضعاف الأداء الرياضي والعملية التطورية من مجموعة إلى أخرى.

يتكون عدم الكشف عن هويته بسبب اختبائه داخل ديناميكيات المجموعة التي يمكن أن يمارسها فرد أو أكثر من أعضاء الحرم الجامعي طوعًا لكيلا يقدم السلوكيات المتوقعة من قبل القادة والزلاء، وبالتالي يظل مكشوفًا بشكل خفي، في حين تحمل نفس المكافآت مثل البقية، في حالة تحقيق الفريق للأهداف المتعمدة.

عدم الكشف عن هويته هو الاتجاه المعاكس للمساهمة التي يجب على كل رياضي تقديمها لبناء تماسك المهام. إنه عكس الحالة الشخصية لتعريف لاعب الفريق الذي تم وصفه أعلاه وهو شخصية الأعداء الرئيسيين الذين اكتشفهم منظمو الاستطلاعات الإسبان: الأناوية والفردية.

إن عمل إخفاء الهوية أكبر بكثير من فقدان الإنتاجية الناتج عن نقص الجهد الفردي، وهو يولد تأثيرًا مضاعفًا ضارًا للغاية نتيجة الانزعاج الجماعي الذي يبدأ في التسبب في بقية أعضاء الفريق لمعرفة أن "البعض المغضين" لا يفعلون ما يتوافق مع الإنتاجية.

إن عمل القائد مهم جدًا لتخفيف هذه الظاهرة بناءً على الإدارة الفعالة للأدوار الفردية وقواعد التعايش الداخلي. يعد تعظيم تخصيص مساهمة (ونقص المساهمة) لكل عضو من أعضاء الحرم الجامعي أمرًا بالغ الأهمية، بالإضافة إلى وجود سياسة التعزيز (كما سئى أدناه)، التي تكون متسقة وغير متحيزة مع جميع الرياضيين وكل منها مبني على مؤشرات واضحة تسمح بمكافأة من يستحقها وتحفيز تصحيح سلوك من لا يفهم عظمة كونه جزءًا من فريق رياضي.

يشكل عدم الكشف عن هويته الذي يحيط به بعض أعضاء الفرق المختلفة أنفسهم تهديدًا خطيرًا لأدائهم الحالي، فضلًا عن تطورهم المحتمل.



بعض أسباب مطابقة هذا التهديد هي:

1. في المقام الأول، يحدث هذا؛ لأن أولئك الذين يتخذون هذا السلوك بالتأكيد يستخدمونه لإخفاء عدم التزامهم تجاه دورهم وتجاه أداء الفريق.
2. ثانيًا، عدم الكشف عن هوية بعض الأعضاء يؤثر على أداء الفريق ككل؛ إذ ليس كل الأعضاء يساهمون وفقًا لإمكانياتهم.
3. ثالثًا، يُدخل شعورًا بعدم المساواة في عمل الفريق، نظرًا للجهود غير المتكافئة التي يواجه بها كل عضو التزاماته.
4. رابعًا، يمكن أن يؤثر على الدافع الداخلي لأعضاء الفريق ويجعل من الصعب إدخال أنظمة تعزز الدافع الخارجي، مثل مخططات الأجور المتغيرة.
5. خامسًا، يؤثر على بناء ثقافة تساعد على تطوير المنظمة؛ لأنه يقوّض القيم الأساسية التي تشكل جزءًا من هوية أي فريق.
6. سادسًا يتضمن في بيئة الفريق "مثلًا سيئًا" أنه إذا لم تتولّ المنظمة مسؤولية المعاقبة بطريقة مناسبة يمكن اعتماده من قبل الأعضاء الآخرين الذين لا تكون قناعاتهم في هذا الصدد قوية بما فيه الكفاية.
7. أخيرًا، يجعل من الصعب إدارة المواهب وتطوير الفريق، لأنهم لا يكشفون جميعًا عن إمكانياتهم أو يولدون أوجه التعاون الممكنة، وبالتالي يقيّدون توسيع حدود أداء الفريق.

2.2.3 مبادئ المكافآت العامة

إن التدخل في سلوك الرياضي لزيادة احتمالية ظهور السلوك المرغوب فيه (أو اختفاء السلوك غير المرغوب فيه) هو الآلية التي يتم من خلالها تطوير سياسات التعزيز في الفرق الرياضية.

هذه الأداة هي إحدى الأدوات التي يمتلكها القائد، من أجل منع تقدم التهديدات المذكورة أعلاه ولتعزيز السلوكيات المتوقعة، والتي تشكل معًا مفهومًا مركزيًا في حياة الفريق: ثقافته. ثقافة الفريق هي الاستخدامات والعادات التي تميزه عن الفرق الأخرى والتي تحدده على هذا النحو. ستظل عوامل النجاح الحاسمة عند مستويات الأداء المتوقعة بمرور الوقت، حتى مع التذبذبات المنطقية للعملية بأكملها.

كانت المكافأة والعقاب منذ زمن بعيد طريقة تعليم وتعلّم في حد ذاتها، دون الوقوع في نوبات من الانفعال وعدم الاحترام والهجمات التي لا علاقة لها بالمجتمع الرياضي. من الجدير بالذكر أن تطبيق بعض التعزيزات في بعض الأشخاص وفي أوقات معينة قد يشكل دعمًا ضروريًا لزيادة مستوى الاستجابة في بعض الحالات.

يجلب تطبيق سياسة التعزيز عدة فوائد منها: القضاء على اللامبالاة الاجتماعية وإخفاء الهوية، ومحو الأنانية والفردية، وتعزيز تطوير لاعبي الفريق الملتزمين بالقضية الجماعية بدل حسابهم الخاص، وتعزيز الامتثال لقواعد التعايش الداخلي، وزيادة مستويات التماسك الاجتماعي والمهمة، وكذلك تحفيز الرياضيين غير المتحمسين.



تتعلق بعض الاعتبارات المركزية حول تنفيذ مبدأ التعزيز بما يلي:

• من الضروري أن تعرف حقًا ما هو التعزيز للمتلقّي. قد يحدث أن يعتقد القائد أنه يكافئ شيئًا ما، في حين أنه في الواقع يعاقب عليه. تعتبر معرفة تفضيلات التعزيز على المستوى الفردي في كل عضو ركيزة أساسية.

• اعلم أنه يمكن تعزيره من خلال تقديم شيء ما وسحب شيء آخر منه. لا يمكن أن تكون إزالة شيء ما دائمًا بمثابة عقوبة.

• التفكير في الجوائز الجماعية، إذ في العديد من المناسبات -تحت عباءة النوايا الحسنة- يشعر بعض الأعضاء بالظلم حول نفس التعزيز الإيجابي أو السلبي للجميع.

• ضع في اعتبارك أن الهدف من أي سياسة تعزيز هو بروز السلوك المطلوب أو اختفاء السلوك غير المرغوب فيه. بناءً على هذا المبدأ، وفي البداية، يجب أن يكون التعزيز مستمرًا (بروز السلوك المرغوب / اختفاء السلوك غير المرغوب فيه = التعزيز) وبعد ذلك، يجب أن يكون متقطعًا حتى لا ينتج عنه اعتماد على المكافأة لتحقيق السلوك المتوقع.

يتم وصف أربعة أنواع من التعزيز أدناه اعتمادًا على مجموعة المتغيرات: المكافآت، والعقوبات، وتطبيق المحفزات، والقضاء على المحفزات:

الجدول رقم 12: أنواع التعزيزات

العقوبة + يتم تطبيق حافز	جائزة + يتم تطبيق حافز إيجابي
عقاب - يتم سحب الحافز الإيجابي	جائزة - يتم سحب الحافز السلبي

المصدر: مقتبس من واينبرغ وجولد، 1996.

على الرغم من أن علماء النفس الرياضي يحثون على تطبيق الجوائز في الغالب وليس العقوبات (سواء كانت جوائز إيجابية أو سلبية) فمن المهم أن يعرف المُسيّر كل عضو من أعضائه. من المهم أن تعرف ديناميكيات المجموعة التي تعمل والتي لا تعمل، وأن تكون واضحًا بشأن تأثير كل نوع من أنواع التعزيزات هذه فيما يتعلق بقرب الوضع التنافسي المعني أو الطلب الرياضي المحدد لمعرفة أيهما تطبق في كل حالة.



يمكن ربط نظرية عاملي فريدريك هيرزبرج (1968) بمبدأ التعزيز عندما تشير إلى أنواع العوامل التي يمكن أن تعدّل سلوك أعضاء الفريق -بمعنى أو بآخر- وفقاً للأهداف المنشودة. لاستيعاب المفهوم يُقترح إلقاء نظرة على الجدول التالي.

الجدول رقم 13: نظرية العاملين

العوامل التحفيزية	عوامل صحية
إذا كانوا غائبين فلا يوجد إحباط، ولكن إذا كانوا موجودين فهناك دافع إضافي.	إذا كانوا موجودين فلا يوجد دافع إضافي، ولكن إذا كانوا غائبين فهناك إحباط

المصدر: هرتسبرغ (1968، مقتبس من دي ديوغو وساغريدو، 1992، ص 72).

إن ارتباط سياسة التعزيز بهذه النظرية موجود في ظرف يميل إلى الحدوث عدة مرات في الفرق الرياضية. يمثل هذا السلوك أيضًا تهديدًا للقوة الذهنية للفريق ومستويات الأداء الخاصة به. إنه تصور أعضاء الفريق أن العوامل التحفيزية هي في الواقع عوامل صحية.

إذا كان هذا هو الواقع فإنه يجب تعديل سياسة التعزيز؛ لأن الأهداف المنشودة ليست هي تلك التي تم الحصول عليها؛ أي عامل تعزيز يجب أن يحفز الأعضاء، لا جعلهم يدركون أنهم حقوق مكتسبة.

2.2.4 ثقافة النتيجة

القسم الأخير من هذه الوحدة محجوز لمشاركة بعض الفقرات حول التهديد الرئيسي للفريق الرياضي: استهلاك ثقافة النتيجة بشكل دائم.

على الرغم من أنه من الصحيح أن كل فريق يسعى إلى تحقيق النتائج (نظرًا لارتباطها بطبيعة اللعبة المنظمة بشكل عام والتخصصات الرياضية بشكل خاص) إلا أن حقبة ما بعد الحداثة قد أبرزت استهلاكًا مفرطًا لهذا البعد من السلوك البشري. واليوم يبدو أن كل شيء يتلخص في "التحصّل عليه أو تجاهله".

إن المجال الرياضي ليس غريبًا على هذه الظاهرة. والتوضيح الأساسي من علم نفس الرياضة والنشاط البدني أن النتيجة لا تعتبر كلمة سيئة. على العكس من ذلك، فإن الهدف الخفي هو الذي يتم السعي إليه من كل ما يتم عمله، ولكن من المهم جدًا تحديد الكمية المناسبة التي يتم وضعها كمحور. دعنا نتذكر بعض خصائص النتيجة الرياضية:

- تفاعل التنفيذ مع البيئة.
- نتيجة ما يتم تنفيذه.
- متغير يعتمد على عوامل خارجية.



بينما في حالة متغير الأداء -وهو محور الإدارة الحقيقي للرياضي وسائقيه- تتعلق المزايا بما يلي:

- مستوى أداء السلوك الرياضي.
- سبب ما يتم تنفيذه.
- متغير مستقل من العوامل الخارجية.

إذا تم فهم الاختلافات بين المفهومين وكيف يكمل كل منهما الآخر يمكن استنتاج أن زيادة احتمالية تحقيق النتائج المرجوة يجب أن يكون بالضرورة مع التركيز دائماً على إدارة الأداء.

غالبًا ما يتم تلخيص تجربة مكتب الرياضيين والمدربين في عبارات مثل: "لا أعرف ما الخطب، عندما يتعلق الأمر بالمنافسة أفقد الثقة"، "أخشى أن أكون مخطئًا"، "قبل أن أستمتع بهذا أعاني الآن"، "أشعر بالتوتر قبل اللعب"، "بعد المباريات لا أستطيع التوقف عن التفكير فيما حدث"، "أفقد التركيز في الملعب"، "أفكر في المغادرة".

القاسم النفسي المشترك الوحيد الذي يمر عبر كل أسباب الاستشارة هذه هو الاستهلاك المفرط لثقافة النتيجة. إذا حدث كل شيء للفوز أو الخسارة فغالبًا ما تقتصر التجربة الرياضية على الضغط للفوز، والخوف من الخسارة، ولكنها ليست أبدًا الرغبة في اللعب.

مع الوضع في الاعتبار أن المتعة هي أحد مصادر الوقود الرئيسية للنفسي البشرية، يجب أن تكون المعادلة هي الاستمتاع بالفوز وليس الفوز للاستمتاع، كما يبشر الاستهلاك المفرط لثقافة النتيجة. إن النمو فيما يتعلق بالمهارات والقدرات والمواقف التي تشكل رأس مالنا النفسي الداخلي يجب أن يكون أهم عامل بدلاً من المقارنة الخارجية الدائمة.

من يركز بشكل مفرط على المكان الذي يريد الوصول إليه فهو بالضرورة يفقد التركيز على كيفية محاولة تسلق كل خطوة.

قد يكون بناء الطريق هو أفضل طريقة لتشكيل الوجهة المرغوبة بدلاً من الهوس منذ الوهلة الأولى للوصول دون إدراك كل لحظة من لحظات المسار وعيشها.



المراجع

- دي دييغو، س. وساجريدو، ج (1992). العب بمزية. مدريد: التحالف.
- دوسيل، ج.، وماكجرو، ه. (2004). علم نفس النشاط البدني والرياضة. مدريد: Interamericana de España، S.A.U.
- هيرنانديز ميندو، أ. (2005). علم النفس الرياضي. التطبيقات. إشبيلية: Wanceulen.
- شيل شميد، إي، ودي أندريس ريفيرو، إي (2008). باسوكيتوبورو. مدريد: ESIC
- فالديس كاسال، ه. (1998). الشخصية والرياضة. برشلونة: INDE.
- واينبرغ، ر.، وجولد، د. (1996). أساسيات علم النفس الرياضي والتمارين الرياضية. برشلونة: ارييل.

