

القراءة التكاملية

الوحدة التكاملية

إن فهم الدور الذي يلعبه القائد في الرحلة نحو الأداء العالي يعني ضمناً تشكيل إرشادات سلوكية ملموسة تستند إلى بعض الأفكار المركزية التي تميز تجربة التأثير على الناس.

هناك مفهوم مركزي يحدد تصرفات القائد وتصرفات النفوذ: القيادة هي تأثير حاسم. يمارس سائق الفريق بشكل دائم القدرة على التأثير على الفريق بقراراته، وأفعاله، وردود أفعاله. كل هذه المظاهر للقائد لها تأثيرها على النتيجة النهائية للفريق.

نعتقد أن الأداء العالي يتطلب خصائص مفصلة للقيادة لتكون فعالة:

- فهم القيادة كعملية.
- احترام الفروق الفردية داخل الفريق.
- توسيع موارد المجموعة.
- قيادة الفريق باستمرار.
- خلق بيئة عمل ممتعة.

الوجبات الرئيسية للقائد

تحدد المفاهيم المذكورة أعلاه أسس القيادة المحتملة. الأسس الأساسية للمحاور المركزية لأفعال كل قائد هي:



توجيه و توقع

المصدر: اجتهاد شخصي.

التوقع في القيادة

التوقع هو الشيء ذاته الذي يجب أن يفعله الشخص الذي يقود أو يواجه الناس. تتضمن القيادة محاولة توقع المباريات والسيناريوهات التالية، الداخلية والخارجية. يجب أن يكون لدى القائد رؤية: من الضروري أن يكون لديه نظرة أبعده، وأن يكون لديه قدرة على استباق الأحداث. يجب أن يرى ما وراء العمليات وحتى ما وراء المعدات.

التوقع الظرفي هو أحد الإجراءات الرئيسية التي يجب على كل قائد تطويرها. مكمله الضروري هو الاستهداف السلوكي.

التوجيه في القيادة

إنها مهارة يجب على كل قائد تسجيلها وإتقانها بعمق. بالإضافة إلى ذلك، يتعين ب احترام النظام الأساسي عند معالجة السلوك:

• التفكير → إدارة الأفكار.

• الاحساس → إدارة العواطف.

• قانون → إدارة السلوك.

ثم يتطلب الاستهداف السلوكي توجيه الأفكار، والعواطف، والسلوكيات الفردية بشكل صحيح نحو أداء أفضل والسعي لتحقيق نتائج رائعة. من الضروري أن يتدرب المسير ويتخصص في تحديد الأهداف، وبهذه الطريقة سيوجه السلوك العام والخاص للفريق.

لا يقتصر تأثير القائد الحاسم في الفريق على تصرفاته فقط، ولكن يمتد تأثيره الحاسم ليشمل أفكاره وعواطفه. يجب أن يطور القائد العالي الأداء أفكارًا واضحة وقوية؛ لأنها تولد تأثيرًا في جميع أنحاء الفريق. أنت بحاجة إلى معرفة الأفكار التي يمكن أن تقوّي أداء فريقك أو تضعفه.

إن عاطفة القائد -مثلها مثل الأفكار- تولد تأثيرات قوية على أداء الفريق وتحدد أداءه. التوازن العاطفي هو مفهوم جَدَاب نادرًا ما يتحقق في الممارسة من قبل أولئك الذين يقودون فرقًا عالية الأداء. إذا كان القائد لا يستمتع بعمله اليومي -مع ضغوط أكثر أو أقل- يصعب على الفريق تحقيق ذلك.

هناك حالات عاطفية تشكل خطورة كبيرة على كل من القائد والفريق عليك توقعها ومعرفة كيفية تحويلها. الحالات العاطفية الخطرة هي: نبوءة تحقق ذاتها، والنشوة، والانزعاج، والغضب.

مهارات القائد

إن تطوير المهارات أو القدرات التي يجب على القائد العالي الأداء تعزيزها يؤثر بلا كلل على تحقيق إدارة فعالة ودائمة.

مهارات شخصية القائد

نبدأ بمهارات التعامل مع الآخرين المعقدة والحاسمة:

- التواصل: هو وسيلة الاتصال والإدارة مع فريقك. إنها الأداة الرئيسية للقائد.
- النزاهة: يحاول المسير توفير معاملة عادلة لجميع أعضاء الفريق، ويكون محايدًا في التقييمات والتعليقات، وأن يكون منفتحًا على فرص التطوير.
- إدارة المتعة: عملية ممتعة لقائد والفريق. الاستمتاع ينمي ويُشعر بمزيد من القوة.

مهارات شخصية القائد

ترتبط المهارات الشخصية ارتباطًا مباشرًا بإدارة الفريق، في حين ترتبط المهارات الشخصية بالإدارة الذاتية للقائد. فيما يلي سنركز على ثلاث مهارات شخصية نعتبرها ذات أهمية قصوى:



• الحديث الإيجابي مع النفس: هو تعلّم الحوار مع نفسك. إنها القطعة الأساسية للحصول على حياة طويلة في الأداء العالي.

• تنظيم التنشيط: هو القدرة التي يجب أن يمتلكها القائد لتوجيه مستويات التنشيط المعرفي بشكل طوعي حتى يكون حكيمًا ولا يضعف الأداء. كما أنه ذو أهمية أساسية للتطور في أوقات التوتر مثل المنافسة أو إدارة النتائج السلبية غير المتوقعة.

• المرونة المتعمدة: قدرة القائد على توجيه انتباهه طوعًا. تسمح لك مرونة الانتباه بالاسترخاء والقدرة على عيش حياة عمل إضافية وفقًا لما هو متوقع لبيئتك.

يجب على القائد العالي الأداء تدريب وتطوير المهارات والخصائص المذكورة باستمرار. يتطلب الأداء العالي، ويتم تحديد الأداء العالي -من بين عوامل أخرى- من خلال القدرة على التعافي السريع في المواقف المعاكسة.

الأساليب والأجهزة التي يستخدمها القائد: الملاحظة والتسجيل

نكرر مرة أخرى: الأداء العالي يتطلب الكثير. يتطلب خطة عمل محددة من قبل القائد تهدف إلى إدارة الفريق: المراقبة والتسجيل هما طرق وأجهزة تسهل مهمة تخطيط إدارة الأشخاص. من الضروري تخطيط إدارة الأفراد، وتسجيل الإجراءات التي تم تنفيذها، وتقييمها وتحديد الإجراءات التي يتم الحفاظ عليها والتي يتم تغييرها في المستقبل القريب.

الرؤية ومسافة التشغيل

الرؤية والمسافة التشغيلية: تعد مسافة الاتصال بين السائق وأعضاء الفريق عاملاً مهمًا يجب مراعاته عند تنفيذ القيادة. نوصي ألا يكون القائد متكبرًا أو بعيدًا عن الفريق، ونوصي بأن يكون قريبًا من الفريق، وأن يكون لديه القدرة على تقدير لحظة الاقتراب أو اتخاذ المزيد من المسافة من الفريق حسب الحاجة.

أبعاد القيادة العالية الأداء

يجب أن يدير القائد الذي يحترم نفسه في الوظيفة وفقًا للترتيب الذي تحدده هذه الأبعاد. لا ترشد الأبعاد وتأثير تأثير القائد فحسب، بل تعطي أيضًا معنى وتأثيرًا لعمله اليومي. يتم ترتيب الأبعاد بناءً على أولويتها للمنظمة وتحديد أولويات القائد.



الأبعاد الثلاثة للقيادة العالية الأداء هي:

- الإنتاجية.
- مناخ المجموعة.
- التنمية الفردية.

هذه الأبعاد الثلاثة تأمر القائد، وتسمح له بتحديد أفعاله وتسهيل تشخيص النزاعات التي يجب عليه حلها بشكل دائم.

قبل وصف مكونات الإنتاجية نتوقف عند مفهوم رئيسي: الأداء العالي. هذه الفكرة لها خصائصها وفلسفتها الفريدة، وغالبًا ما يخطئ الناس في الأداء العالي لتحقيق نتائج رائعة. يتم تطوير الأداء العالي على أساس التفوق، والتحسين الدائم، والمنافسة مع الذات، و 100٪ من الجهد في خدمة تحقيق الأهداف، وتحمل الإحباط، والتعود على الإجهاد، والاتساق المتعمد، والإسناد الداخلي للأداء.

تشير إنتاجية الفريق إلى المستوى النهائي للأداء الذي يقدمه الفريق بناءً على الموارد المتاحة. من نهجنا، تشمل الإنتاجية كلاً من الأداء والنتائج التي حصل عليها الفريق.

يتم تقسيم ثلاثة مفاهيم أساسية لإدارة إنتاجية الفريق: الأدوار، والأهداف، والتعزيزات.

• الأدوار: يدير القائد الإنتاجية من خلال أدوار الفريق. يحدد الأدوار بشكل شامل، وينقلها بوضوح، ويتحقق من أن كل عضو في المجموعة يفهمها، ويعطي أهمية لكل دور من أدوار الفريق، ويدعم الافتراض الكامل والمستمر للدور، ويرافق أهداف الأداء التي تضمن مستوى البراعة المخطط لها.

• تحديد الهدف: تحديد الهدف يوجه في المقام الأول جهد وانتباه أعضاء الفريق؛ لذلك يكمن الخطأ الشائع في تحديد أهداف النتيجة فقط دون مرافقة أهداف الأداء. يجب أن يكون تركيز القائد على الأداء الفردي والجماعي لتحقيق نتائج رائعة.

• التعزيزات: هذه هي الإجراءات التي ينفذها القائد من أجل الحفاظ على أو تعديل سلوكيات معينة لبعض أعضاء الفريق على وجه الخصوص. مبادئ التعزيز هي المكافآت والعقوبات.



o نحن واضعون بشأن أهمية ما يجب تعزيزه والأداء والنتيجة بأي طريقة فردية وجماعية، وكيفية القيام بذلك اعتمادًا على تفضيلات الرياضي. من المستحسن أن يكون تطبيق الجهود مستمرًا عند دمج مهارة جديدة، وأنه مع ترسيخ هذا السلوك تصبح المكافأة أكثر انقطاعًا.

يعد مناخ المجموعة بُعدًا مهمًا للغاية وهو بُعد أصبح أكثر أهمية داخل المنظمات المختلفة. يتم تعريفه على أنه البيئة الاجتماعية والمادية التي تنتج عن تأثير العوامل الداخلية والخارجية في حياة المجموعة. سنركز على مناخ المجموعة حول 3 محاور مركزية:

- المعايير الداخلية للتعايش: المعيار هو مستوى الأداء، أو نمط السلوك، أو الاعتقاد. يجب على القائد إدارة القواعد الداخلية للفريق لضمان استقراره. يوصى باختيار المعايير المركزية التي توجه وتوفر الإنصاف، والتنسيق، والانتماء إلى الفريق.

- التماسك الاجتماعي وتماسك المهام: المصطلح الأفضل لتعريف القوة التي تحدد الفريق تجاه هدفه هو التماسك. هناك نوعان من التماسك: المهمة (التربط والتربط بين أعضاء الفريق في السعي لتحقيق إنجاز الفريق)، والتماسك الاجتماعي (مستوى الصداقة الحميمة والتعاطف بين الأعضاء).

- التواصل بين المجموعات: القائد العالي الأداء مسؤول أيضًا عن جودة التواصل للفريق. النزاعات الشخصية التي لم يتم حلها -سواء نشأت في المهمة أو في العلاقات- تؤثر بشكل مباشر على مناخ المجموعة. يجب على القائد حل النزاعات وإظهار الفريق الآليات اللازمة لحل الخلافات.

بهذا المعنى -كأدوات محددة- سنقترح أداتين لحل النزاعات الشخصية داخل الفريق في خدمة القائد العالي الأداء:

- نقد الساندويش (الشطيرة): أسلوب فعال للغاية يسمح للناس بقبول النقد وتضمينه. يتكون من تأكيد إيجابي، وتعليمات استشرافية، ومجاملة.

- المواجهة: البحث عن حل للنزاع بغض النظر عن تقديم الحل.

يمتلك القائد أفقًا محددًا لتوليد أفضل جودة من الخبرة بين المجموعات؛ مما يدعم التمتع الفردي والجماعي.

حان الوقت لمراجعة وإدارة الأشخاص الذين يشكلون الكل. سنتطرق إلى النقطة الثالثة التي لا تقل أهمية؛ ألا وهي البُعد.



يشير التطوير الفردي إلى تعزيز الحالة التحفيزية لكل عضو في الفريق. عندما يدير القائد هذا البعد بشكل صحيح يُظهر المتعاونون مستويات عالية من الطاقة الإيجابية ويظهرون مستويات عالية جدًا من الالتزام بالعمل اليومي.

القائد مسؤول بشكل أساسي عن خلق مستويات عالية من التحفيز لدى كل فرد من أعضاء فريقه.

لذلك، نجعل الأدوات التحفيزية التالية متاحة للقائد العالي الأداء:

أدوات تحفيزية

• الرؤية:

- o مدى الهدف: متوسط وطويل المدى.
- o الدافع: داخلي.
- o مدة التأثير: طويلة.

• الخطبة الحماسية:

- o مدة الهدف: قصيرة المدى.
- o الدافع: خارجي.
- o مدة التأثير: قصيرة.

• الالتزام:

- o المشاركة الكمية والنوعية في الروتين اليومي.

إنها ليست رؤية حصرية (لأحدهما أو للآخر)، بل رؤية شاملة (لكليهما). يتطلب الأداء العالي طاقة متزايدة في حلقات محددة، وكذلك أيضًا مستويات مستدامة من الطاقة التحفيزية.



يجب أن تدير القيادة الأداء والمتعة في كل وقت: في كل عضو من أعضاء الفريق وفي الفريق ككل؛ بهذه الطريقة، ستزيد من احتمال تحقيق النتائج المرجوة.

يتطلب الأداء العالي ألا يتفوق القادة على إتقان بُعد واحد، ولكن يجب أن يكون لديهم فهم شامل لتطور الأبعاد الثلاثة المذكورة أعلاه.

أدوات الاتصال

يعد إتقان أدوات الاتصال مهمة أساسية لكل من يقود مجموعة. سنركز فقط على أداتي الإدارة الرئيسيتين للقائد؛ واحدة للعلاج الفردي والأخرى للعلاج الجماعي: المقابلة الشخصية والاجتماعات الجماعية. نسعى لتجنب اضطرابات الاتصال التي تسمى "لم الشمل" و"الحديث المنفرد".

المقابلة الشخصية

تبرز المقابلة الشخصية كإمكانية ملموسة للقائد للوصول إلى جوهر شخصية معاونيه.

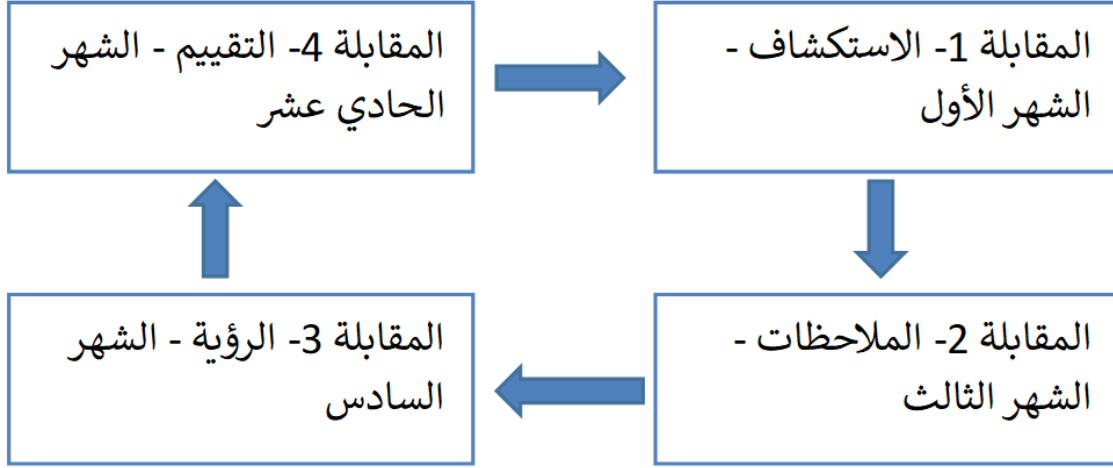
إنها مساحة للقاء والمحادثة بين شخصين. لكن متى يجب أن تجري المقابلات الشخصية؟

تقويم المقابلة الشخصية -الذي يعمل كجدول أعمال وتسجيل في نفس الوقت- هو مقياس أساسي يسمح لنا بإظهار الإجراءات التي تم تنفيذها وقياس مدى حدوث هذه المقابلات الشخصية.

بناءً على خبرتنا المهنية نقدم جدولاً رسمياً للمقابلات الشخصية:



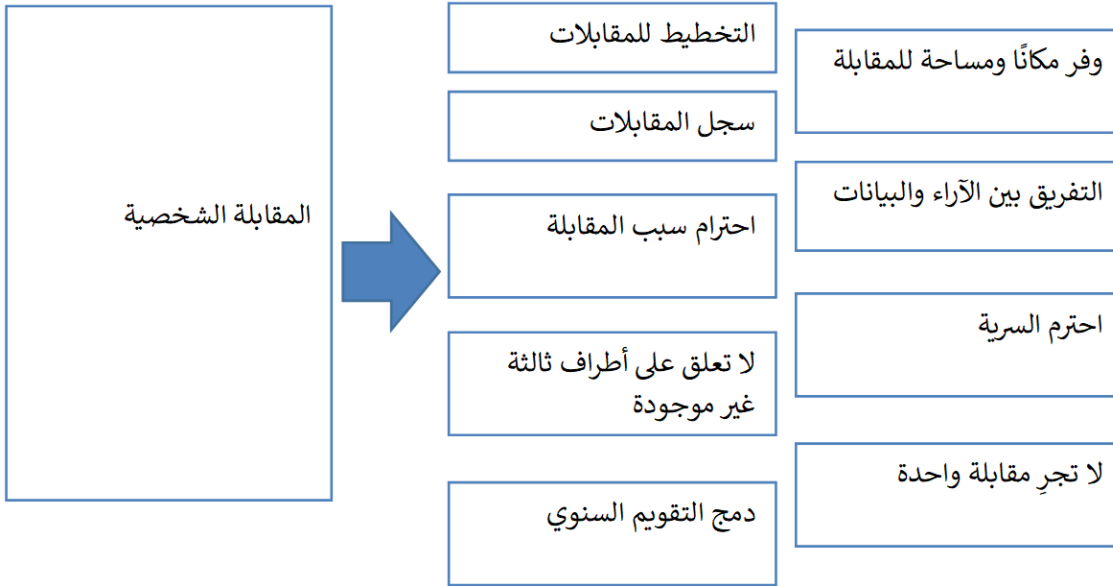
الشكل رقم 2: المقابلات



المصدر: اجتهاد شخصي.

نقدم الاقتراحات التالية لتحسين تنفيذ المقابلة الشخصية:

الشكل رقم 3: مقابلة شخصية



المصدر: اجتهاد شخصي

لا تبرز اجتماعات المجموعة بصفقتها واحدة من أكثر أدوات الاتصال التي يمتلكها القائد قيمةً فحسب، ولكن أيضًا بصفقتها أداة قيمة لتوجيه الإنتاجية والثقافة ومناخ الفريق. الاجتماع للمجموعة يعادل ما المقابلة للفرد. إنها أداة إدارة الفريق بامتياز.

اجتماعات المجموعة

يمكن عقد الاجتماعات على أساس بعدين محتملين، اعتمادًا على إنتاجية الفريق ومناخ المجموعة.

• فيما يتعلق بالإنتاجية:

- o اجتماع رسمي في بداية العام.
- o اجتماع المراجعة الأسبوعية والاستباقية.
- o الاجتماع الشهري للرصيد والتعديل.
- o اجتماع نصف سنوي لتقييم النتائج.
- o الاجتماع التشغيلي اليومي.

• فيما يتعلق بمناخ المجموعة:

- o اجتماع رسمي في بداية العام.
- o اجتماع غير رسمي خارج أوقات العمل.
- o اجتماع إدارة المناخ نصف السنوي.
- o اجتماعات تحسين المناخ في نهاية المطاف.

نقترح أن تكون الاجتماعات المتعلقة بالإنتاجية والمناخ الجماعي على النحو التالي:



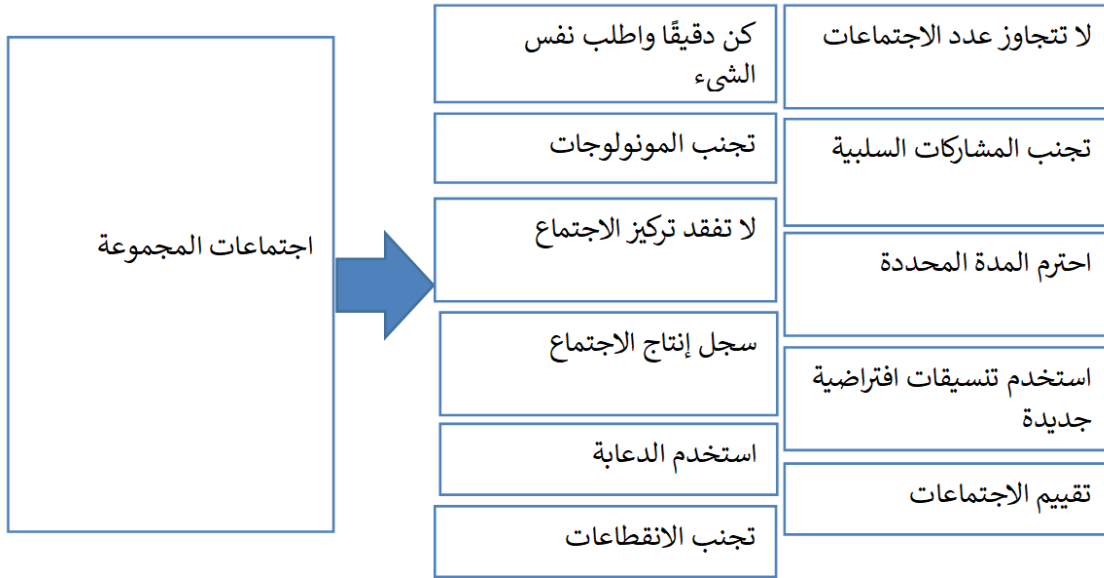
الجدول رقم 1: برنامج الاجتماع السنوي

موجز (أقل من 30 دقيقة)	متوسط (بين 30 و 90 دقيقة)	برنامج الاجتماع السنوي طويل (أكثر من 90 دقيقة)
المراجعة الأسبوعية واجتماع الترقب. الاجتماع التشغيلي اليومي.	اجتماع الرصيد والتعديل الشهري. اجتماع نصف سنوي لتقييم النتائج. الاجتماع نصف السنوي لإدارة المناخ. اجتماع تحسين المناخ في نهاية المطاف.	اجتماع رسمي في بداية العام. اجتماع غير رسمي خارج العمل.

المصدر: اجتهاد شخصي.

فيما يلي بعض النصائح لإجراء اجتماعات جماعية فعالة:

الشكل رقم 4: اجتماعات المجموعة



المصدر: اجتهاد شخصي.

تُستكمل التقويمات بمراحل المقابلة التي يجب فهمها وإدارتها بالكامل من قبل القائد (التحضير، والبدء، والتطوير، والاستنتاج) وأنواع المقابلات (اعتمادًا على محتواها وشكلها) لتحقيق مناخ المجموعة والانضمام.

بهذه الطريقة نختتم بمعالجة دور القائد العالي الأداء. كان الهدف من هذه الوحدة هو تقديم لمحة عامة عن الإجراءات الرئيسية، والمهارات اللازمة لتطويرها، وأبعاد الإدارة، وأدوات الاتصال المستخدمة.

الرحلة لا تزال طويلة والمساهمات لا تحصى. ومع ذلك، نأمل أن نكون قد قدمنا مساهمتنا، وأن نكون بشكل أساسي قد ولدنا الرغبة في الاستفسار واستكشاف المزيد من المعلومات التي تقربنا من القيادة.

المراجع

بنك غاليسيا (2014). مجموعة أدوات "إدارة التنوع". برنامج التدريب على إدارة العمليات.

كبالو، ف. (2010). دليل تقويم وتدريب المهارات الاجتماعية. إسبانيا: القرن الحادي والعشرون من إسبانيا

كونتيراس، جي (28 مارس 2012). مناخ المجموعة [نشر في مدونة]. تم الاسترجاع من: <http://goo.gl/e2EM9e>

دي دييغو، س؛ ساجريدو، سي (1992). العب مع مزية. مدريد: تحالف التحرير.

دوسيل، ج. (2004). علم نفس النشاط البدني والرياضة. مدريد: ماكجرو هيل / أمريكا اللاتينية في إسبانيا، S.A.U.

فريسكو، د. (2005). مانو. السماء بيديك. بوينس آيرس: أغيلار.

مارتن، ج. (2008). علم النفس الرياضي. دليل عملي للتحليل السلوكي. مدريد: بيرسون للتعليم S. A.

روجاس روجاس، إي. (2013). مارسيلو بيلسا. 11 طريقة للوصول إلى الهدف. بوينس آيرس: أمريكا الجنوبية.



م، فالديس كاسال (1998). الشخصية والرياضة. برشلونة: منشورات INDE.

واتزلاويك بي، بيفين جي وجاكسون إس (1981). نظرية التواصل البشري. التفاعلات والأمراض والمفارقات. برشلونة: هيردر. الطبعة الثانية.

واينبرغ، آر، وجولد، د. (1996). أساسيات علم النفس الرياضي والتمارين الرياضية. برشلونة: ارييل.

