



Orchestra Conducting Skills: An Analytical Reading from the Perspective of Iraqi Symphony Orchestra Musicians

Ali Issa Hameed^a, Waleed Hassan Al-Jabri^b

^a University of Basrah / College of Fine Arts / Department of Musical Arts, ^b College of Fine Arts / University of Baghdad



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ARTICLE INFO

Article history:

Received 21 August 2025

Received in revised form 2

September 2025

Accepted 2 September 2025

Published 1 December 2025

Keywords:

Orchestral Conducting. The Iraqi
Symphony Orchestra.

ABSTRACT

This study is based on the premise that musical leadership extends beyond the mere coordination and regulation of tempo; it encompasses the ability to inspire, to craft a compelling artistic vision, and to communicate effectively through both verbal and non-verbal means. These leadership skills range from technical-musical competencies to interpersonal and personal attributes. The research consists of four chapters: the first outlines the methodological framework, including the research problem, its significance, and objectives—specifically, an examination of orchestral conducting skills from the perspective of musicians in the Iraqi Symphony Orchestra—along with the research boundaries and the definitions of key terms. The second chapter presents the theoretical framework, offering a review of relevant literature and identifying key theoretical indicators. The third chapter details the research procedures, employing a descriptive-analytical approach; the research population and sample were selected through stratified sampling, and data were collected using a structured questionnaire designed to achieve the study's objectives, which was distributed to members of the Iraqi Symphony Orchestra to gather their insights and perspectives on the topic. The fourth and final chapter presents the research findings and conclusions, followed by a series of recommendations and suggestions for further research, and concludes with a list of references.

مهارات قيادة الأوركسترا، قراءة تحليلية من منظور عازفي الفرقة السيمفونية العراقية

علي عيسى حميد¹

وليد حسن الجابري²

الملخص:

ينطلق البحث من فرضية أن القيادة الموسيقية أكثر من كونها تنظيم وتحديد الإيقاع بل تتعدى ذلك إلى التحفيز وخلق الرؤية الفنية وقدرة عالية على التواصل اللفظي وغير اللفظي، وتتنوع تلك المهارات بين فنية تقنية وأخرى شخصية، وقد احتوى البحث على أربعة فصول، الفصل الأول يعرض الإطار المنهجي للبحث ويضم مشكلة البحث وأهمية وهدف البحث الذي تحدد بدراسة مهارات قيادة الأوركسترا من وجهة نظر عازفي الفرقة السيمفونية العراقية، ثم حدود البحث وتحديد المصطلحات، فيما تناول الفصل الثاني الإطار النظري وعرض أدبيات البحث فضلاً عن مؤشرات الإطار النظري، أما الفصل الثالث فقد تضمن عرضاً لإجراءات البحث من منهج بحث وهو المنهج الوصفي التحليلي ومجتمع وعينة البحث والتي تم اختيارها بالطريقة الطبقية، ثم أداة البحث والتي اعتمد الباحث على استمارة استبيان مخصصة لتحقيق هدف البحث وزعت على عازفي الفرقة السيمفونية العراقية بهدف رصد استجاباتهم ومعرفة آرائهم تجاه موضوع البحث، أما الفصل الرابع تناول نتائج وإستنتاجات البحث ثم توصيات ومقترحات البحث وانتهاءً بقائمة المصادر.

الكلمات المفتاحية: المهارات، قيادة الأوركسترا، الفرقة السيمفونية العراقية.

الفصل الأول – الإطار المنهجي

أولاً: مشكلة البحث

تلعب مهارات قائد الأوركسترا دوراً حاسماً في عملية توجيه الأداء الموسيقي، وتحديد مستويات الأداء وتحقيق الأهداف التي يضعها القائد، وتنقسم تلك المهارات على قسمين رئيسيين منها ما هي مهارات فنية موسيقية، ومنها مهارات شخصية وتواصلية، ونتيجة لمتابعة الباحث لأهمية ودور العملية القيادية في تحسين مستوى الأداء والمهارات القيادية على استجابة العازفين، وعدم وجود أدنى اهتمام من قبل المؤسسات التعليمية والموسيقية في العراق ببرامج القيادة لإعداد قادة أوركسترا جدد، فضلاً عن عدم تطرق الباحثين لدراسة المهارات القيادية في الأداء الموسيقي، وهو ما يجده الباحث مبرراً لتناول موضوع بحثه بعنوان (مهارات قيادة الأوركسترا، قراءة تحليلية من منظور عازفي الفرقة السيمفونية العراقية).

ثانياً: أهمية البحث:

- 1- يفيد المهتمين في مجال القيادة الموسيقية من طلبة وباحثين وممارسين.
- 2- إضافة معرفية مهمة للمكتبة والأدب الموسيقي باللغة العربية.
- ثالثاً: هدف البحث: تحددت أهداف البحث بالنقاط التالية:
- 1- الكشف عن مهارات قيادة الأوركسترا من وجهة نظر عازفي الفرقة السيمفونية العراقية.
- 2- ما هي أهم المهارات في القيادة الموسيقية.
- 3- مستوى المهارات لدى القادة من وجهة نظر العازفين.

رابعاً: حدود البحث:

- 1- الحد المكاني: العراق، بغداد.
- 2- الحد الزمني: 2023 - 2024.
- 3- الحد الموضوعي: مهارات القائد الموسيقي.

خامساً: تحديد المصطلحات

(1) جامعة البصرة/ كلية الفنون الجميلة/ قسم الفنون الموسيقية.

(2) جامعة بغداد/ كلية الفنون الجميلة/ قسم الفنون الموسيقية.

المهارة: "إحكام الشيء والحدق فيه، وهي ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري وهذا الأداء عادةً يكون على مستوى معين يظهر منه القدرة أو عدم القدرة على أداء عمل معين" (Yasser, 2021, p1).

المهارة اجرائياً: يُعرّف الباحث المهارة بأنها قدرة القائد على تنفيذ العمل الموسيقي من خلال التحكم في جسده بالكامل، فضلاً عن مستوى ما يمتلكه من قدرة موسيقية نظرية وعملية، وتنقسم على نوعين مهارة موسيقية ومهارة غير موسيقية. القيادة: "يعرف الطالب القيادة بأنها عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد، ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم... ويعرفها العجبي بأنها القدرة على التأثير في سلوك العاملين، والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه" (Al-Hadidi, 2009, p6). القيادة اجرائياً: القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم عبر مجموعة مهارات موسيقية وغير موسيقية. مهارات القائد اجرائياً: مجموعة سمات يتمتع بها القائد منها مهارات موسيقية وأخرى شخصية غير موسيقية.

الفصل الثاني – الإطار النظري

أولاً: المفهوم الفني للقيادة:

يعتبر مفهوم القيادة وتحديد القيادة الموسيقية، واحداً من المفاهيم الإشكالية في مجال الدراسات النظرية والتطبيقية، وتكمن تلك الإشكالية في ميزة المرونة التي يتمتع بها، بمعنى أنه قابل للتأويل مما يخلق حالة من الضبابية والغموض بالنسبة للمشتغلين على مستوى النظرية وعلى مستوى الأداء أحياناً، وما يزال مفهوم القيادة يثير العديد من النقاشات والرؤى حول طبيعة القيادة والقائد، فضلاً عن المهارات اللازمة لعملية القيادة من مهارات فنية ومهنية إلى المهارات الاجتماعية والمهارات الشخصية، ومن المثير للاهتمام أن مفهوم القيادة الموسيقية تعدد بتعدد الباحثين والمهتمين في هذا الشأن، إلا أن أغلب الدراسات في القيادة تشير إلى أن مفهوم القيادة يعني القدرة على التأثير في الآخرين وتحريكهم نحو غايات لتحقيق أهداف محددة، و"إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني اللاتيني لتحديد معنى القيادة، وجد أن كلمة يبدأ أو يقود أو يحكم يتفق مع الفعل اليوناني (Leadership)، القيادة، فتعني الشخص (Leader)، ومعناه يحرك أو يقود، كما يعرفها (ستوغديل)، بأنها النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون به، ويؤكد كل من (جيرالد جرينبر، وروبرت بارون)، القيادة هي عبارة عن إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة للجماعة أو للمنظمة" (Bouras, 2014, p14, p15)، وهذا المعنى نجد تطابق مفهوم القيادة العام مع مفهوم القيادة الموسيقية من حيث الإطار العام للمصطلح، فالقيادة الموسيقية هي عملية التأثير في أداء المجموعة أو الأوركسترا بهدف تحقيق أهداف معينة ترتبط بتنفيذ العمل الفني والموسيقي على مستوى عالي من الإتقان، وهكذا نجد بأن هذا التعريف يحتوي على مفهومين أساسيين:

الأول: أن القيادة علاقة بين فردين أو أكثر، يكون فيها التأثير والقوة، موزعين بشكل غير متكافئ، ومن خلال هذا التعريف، يفرق بين القائد الذي يمارس دور قيادة المجموعة بصفة رسمية، وبين القائد الذي لا يمتلك صفة رسمية أو وظيفة ودور رسمي لقيادة الأوركسترا، فالقائد الفعال هو الذي يمارس السلوك القيادي عندما يكون عضواً مؤثراً في الجماعة.

الثاني: أن القادة لا يمكن أن يوجدوا بشكل منعزل، فإذا أراد الأفراد معرفة مدى ممارستهم للقيادة، عليهم أن ينظروا ما إذا كان يتبعهم أحد.

وإنطلاقاً من المفهوم الأول والمفهوم الثاني نرى بأن القيادة لا تستطيع في أغلب الأحيان أن تكره الآخرين على السلوك بطريقة معينة، ولهذا تتطلب القيادة قبول الأوركسترا، لهذا التأثير، فعندما يُقبل الفرد كقائد، تقوم المجموعة بالتنازل طوعاً عن بعض حرياتهم في صنع القرارات، بغرض تحقيق الأهداف المتعلقة بالأداء الموسيقي، فالعلاقة بين القائد والأوركسترا تمثل نوعاً من التبادل النفسي والذهني والفني.

ثانياً: مقومات القيادة:

إن الحاجة للقيادة تنبع من أهميتها في توحيد الأداء من خلال المشاركة، و"تتضمن القيادة بعض الدعائم الرئيسية التي تستند عليها، وهي أنها نشاط يؤدي إلى التأثير ويتطلب التعاون" (Rashwan, 2010, p21)، ومن خلال كل ما سبق يمكننا تحديد عناصر أو

أركان ومقومات أساسية تقوم عليها عملية القيادة والتي لا بد من توفرها، حيث يمكن لنا ملاحظتها في جميع مجالات القيادة، وهذه المقومات مرتبطة بعلاقة تفاعلية بحيث يصعب عزل عنصر عن آخر، وهي كالآتي:

- 1- القائد (مايسترو): هو الشخص الذي يقوم بإدارة الأوركسترا عبر مجموعة من المهارات الفنية والشخصية السلوكية، ومساعدتهم لتحقيق أهداف معينة من خلال قوة التأثير الشخصي والوسائل الأخرى مثل التوجيه من خلال السلطة الرسمية.
- 2- الأوركسترا: وهي مجموعة أشخاص لديهم مهارات وقدرات وخبرات فنية موسيقية تساعدهم على تنفيذ وتحقيق هدف معين، ولا يمكن أن تكتمل العملية القيادية دون وجود مجموعة معينة، حيث يقع على عاتقها مسؤولية تنفيذ خطط وأهداف القائد، وقد يكون من الضروري أن تتمتع المجموعة بخصائص معينة، كأن تكون لها مستوى فني ومهاري في الأداء ينسجم مع مستوى المهارات التي يمتلكها القائد (مايسترو)، فكلما كانت هنالك فجوة بين الخصائص الفنية أو الشخصية للأوركسترا، وبين الخصائص الفنية والشخصية للقائد، انعكس ذلك سلباً على استجابتهم وبالتالي ينعكس على مستوى الأداء بمختلف أشكاله ومجالاته.
- 3- الموقف القيادي: نقصد به الظرف الذي يستوجب وجود قائد معين لتوجيه المجموعة، والذي يتم فيه التفاعل بين القائد والأوركسترا أو المجموعة.

مما سبق نستنتج بأن العملية القيادية هي عملية تكاملية وتبادلية بحيث يساعد قائد الأوركسترا المجموعة على تنفيذ أداء جيد، في حين أن المجموعة تساعد القائد على تنفيذ رؤيته الفنية أو الفلسفية والجمالية للعمل أو النص الموسيقي، كما أنها قد لا تكون مخطط لها سابقاً، فهي قد تظهر نتيجة لموقف وضرورة معينة، وتنتهي بانتهاء ذلك الموقف، وهو ما يعرف بنظريات القيادة بالنظرية الموقفية، إلا أن تلك العناصر التي تتشكل منها القيادة ضرورية، والسبب أن أي خلل في أحد المقومات أو العناصر ينعكس سلباً على النتيجة النهائية للأداء، والمخطط التالي يوضح عناصر العملية القيادية وتفاعلاتها مع بعضها البعض:

ثالثاً: صفات القائد:

يعتقد الكثير من علماء الإدارة والتنمية البشرية ومجالات أخرى مثل علم النفس وعلم النفس السلوكي، بأن للقيادة صفات محددة لا بد من توفرها، وهناك من يعتقد بضرورة تجاوز مسألة الصفات ومن بينهم (بيتر دراكر)، وهو استاذ الإدارة الشهير، والذي أوضح بعد الكثير من الدراسة أن المسألة لا تتعلق بالصفات أكثر من كونها تتعلق بالظروف والمواقف، وقدرة القائد على اتخاذ القرار المناسب، و"إذا كان التناول الذاتي يرجع القيادة إلى شخصية القائد، فعلى العكس منة تماماً، التناول الموقفية الذي يستند أساساً إلى المنهج البيئي، يرى أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف لاستخدام مهاراته وقدراته القيادية، فظهور القائد ونجاحه يتوقف على قوى اجتماعية خارجية لا يملك إلا سيطرة قليلة عليها أو لا يملك مثل هذه السيطرة، والمبدأ الأساسي الذي يعتمد عليه هذا المدخل هو أنه لا يوجد نموذج قيادي واحد يصلح لأن يكون ناجحاً في كل المواقف، والذي يحدد نجاح القيادة هو مبدأ التوافق بين نمط تلك القيادة وطبيعة الموقف الذي تتواجد فيه" (Ben Abd Al-Rahman, 2017, p61, p62)، ويعتبرها البعض المدخل السوسيولوجي لدراسة القيادة، ومن بين أبرز الصفات التي تتوفر في القائد التالي:

- 1- التخطيط: فالأبحاث تشير إلى أن القائد يقضي 80% من وقته في التخطيط والباقي في التنفيذ.
 - 2- التنظيم: يعمل في محيط منضبط ومنظم.
 - 3- اتخاذ القرار: من أهم الصفات التي لا بد من توفرها في القائد الناجح، فهو يصنع الحدث ولا ينتظر حدوثه.
 - 4- الذكاء الاجتماعي: قدرته على التواصل مع الآخرين، وقدرته على نقل ما يفكر به للآخرين.
 - 5- التفويض: مهارة تتعلق بمتمى نفوذ وكيف ومن وتوزيع المهام بشكل ذكي وفعال.
 - 6- يمتلك رؤية مميزة: يضع الخطط ويغرس الحماس في نفوس المجموعة لتقبل الخطط والأفكار الجديدة.
 - 7- التحفيز: مهارة سلوكية وتواصلية مهمة في مجال القيادة لتحقيق الأهداف.
 - 8- الثقافة: يمتلك تعليم رفيع ويبحث عن المعرفة والتطور بشكل مستمر.
 - 9- الثقة: من المستحيل أن يكون قائداً ولا يثق في نفسه، وبالتالي يؤثر سلباً على المجموعة، فثقته في مبادئه وقوته تعطيه القدرة على التأثير" (Ibrahim, 2008, p17).
- ومن الباحثين الذين استخلصوا مجموعة نتائج في مجال القيادة (إي فيدلر)، وذلك من خلال من تحليلاته على أبحاث ودراسات القيادة، والتي تبدو في الآتي:

1- إن فاعلية المجموعة أو عازفي الأوركسترا تتأثر تبعاً لأسلوب القائد فضلاً عن نوعية الموقف والاهداف المراد تحقيقها، فكثيراً ما يوجد قادة لهم فاعلية كبيرة في مواقف دون أخرى.

2- أن فاعلية عازفي الأوركسترا تظهر من خلال نمط وأسلوب القائد، إلا أن ذلك لا يعني عدم مواصلة عملية التدريب.

إن القيادة الموسيقية هي عملية تفاعلية تقوم على جانب من التحكم في الاداء اثناء التدريب وعند العرض، وذلك من خلال لغة الجسد وهي "حركات اليدين وبالإيماءات والنظرات لإيصال العمل الفني الى المتلقي على أفضل وجه ممكن، ويشتمل هذا التحكم على ضبط الإيقاع ودخولات الاوركسترا والآلات المنفردة وتوقفاتها، وتشكيل الجُمْل الموسيقية، هذا الى جانب اتخاذ قرارات تفسيرية حول العمل الموسيقي وتنفيذها خلال التدريبات وأثناء العرض، كل ذلك يتطلب من قائد الأوركسترا دراسة مدونة العمل الموسيقية، دراسة معمقة بما تتضمنه من الحان رئيسية وثيمات وتراكيب هارمونية وتوزيع أوركستراي وإرشادات المؤلف التي تتعلق بالجانب التعبيري للعمل، والدراسة المعمقة للعمل تساعد القائد على فهمه فهماً جيداً" (Hanana,2016,p19)، وبالتالي يكون القائد امتك تصوراً سمعياً قبل أداء الأوركسترا، "والمايسترو الناجح يستمع إلى الموسيقى قبل أن تعزفها الأوركسترا، وما نسمعه نحن من الأوركسترا يكون بالنسبة له صدى للصوت الذي يتخيله أولاً ويعطي الإشارة وفقاً له، وتتم مطابقة سمعية ذهنية عصبية سريعة بين الصوت المسموع والصوت الذي تخيله القائد وسبق به الأداء، ومن خلال هذه العمليات الذهنية والتقنية تتضح الأخطاء أو الفروق، ويظل هو سابقاً لأداء الأوركسترا وقائداً له لا تابعا وراءها، وهذه هي صفة القائد الناجح الذي يتميز أداؤه ويستجيب له الموسيقيون بشكل جيد" (Al-Sisi,1981,p218,p219).

يعتمد نجاح قادة الأوركسترا على مجموعة من المهارات الفنية والتقنية والشخصية مثل قدرتهم على الحفظ، و"كثيراً ما يعتمد نجاح قادة الأوركسترا والفرق الموسيقية على قدرتهم على دراسة حفظ مقاطع موسيقية طويلة من الموسيقى، فإنهم عادة ما يتخصصون في أنواع معينة من الأعمال مثل السيمفوني أو الأوبرا، ولكن أياً كان النوع الذي يمارسونه فلا بد أن يشتركوا جميعاً في سمات مشتركة، فعلى سبيل المثال تعد اللياقة البدنية الجيدة أمراً ضرورياً للوقوف لفترات طويلة اثناء التحرك بقوة على المنصة مع رفع الذراعين" (Watkins, 2007, p7)، كما أن قائد الأوركسترا هو أولاً وأخيراً موسيقي مؤدٍ أو عازف، لكنه لا يعزف على أي آلة موسيقية، آتته هي يدها المنسجمتان مع بقية أجزاء جسده وتعبيرات عضلات وجهه، يُمسك في إحدى يديه عصا صغيرة ورفيعة يُحرّكها بمسارات راقصة صعوداً ونزولاً أو جانبياً، مجموع هذه الحركات يشكل لغة متكاملة يفهمها العازفون الموسيقيون في الأوركسترا، وبالتالي هي لغة غير كلامية بل لغة تعتمد الإشارات والرموز ومن خلالها يتم تنفيذ مجموعة من المهمات الحيوية والضرورية لإيصال التأليف الموسيقي والمكتوب بأسلوب أوركستراي.

رابعاً: تاريخ القيادة الموسيقية:

ارتبط ظهور فكرة القائد الموسيقي (مايسترو)، بظهور مفهوم الأوركسترا فضلاً عن التطورات التي حصلت في النسيج الموسيقي والتأليف الموسيقي، وقد أرسى فن الأوبرا تقاليد جديدة في مجال الموسيقى، عندما شهدت عروض الأوبرا الفرنسية خلال القرن الثامن عشر، دوراً جديداً للقائد الموسيقي، يقوم به المؤلف الموسيقي (ملحن الأوبرا)، بعد أن اتخذ مكاناً بعيداً من خشبة المسرح، "فقد كان الجزء الأخير من القرن السابع عشر وقفاً على الإيطاليين والفرنسيين والإنجليز، حيث بدأ الفرنسيون يصدّرون عازفي الأوركسترا، في حين كان الإيطاليون يصدّرون مؤلفهم وقوادهم ومغنهم الى كل بلاطات أوربا تقريباً" (Zax,2014,p327).

وفي البداية كان القائد الموسيقي يقف خلف الستارة ويقوم بتوجيه العازفين لضبط الإيقاع، وكان هذا الأسلوب من اسباب وفاة المؤلف الفرنسي (جون باتيست لولي - Luli) اثناء قيادته لأحدى أوبراته، فالقائد في تلك المرحلة كان محدداً ولا تتعدى وظيفته تنظيم سرعة الموسيقى، وتعتبر حادثة المؤلف الفرنسي (لولي Luli)، واحدة من بين مجموعة الأسباب التي ساهمت في تطوّر القيادة الموسيقية، "ففي ذروة حياته العملية أراد أن يعبر عن ولاته للملكة بمظاهرة متكلفة، فألف صلا الشكر (Te Deum)، بمناسبة شفاء الملك من مرض ألمّ به، واثناء قيامه بتوقيع وحدات الزمن الموسيقي بالعصا الثقيلة التي كان القواد يستعملونها في عصره، أصاب إصبع قدمه بدلاً من أن يدق الأرض، فأصيب بتقيح أودى بحياته سنة (1687)" (Zax,2014,p333)، ومن خلال تلك الحادثة يمكن أن نفهم بأن أدوات القائد الموسيقي حينها لم تكن كما نعرفها الآن (العصا الصغيرة)، بل تطورت وتغيرت مع مرور الوقت وذلك نظراً للحاجة الفنية لذلك التطور، كما شهدت تلك الفترة ظهور أكثر من قائد للأوركسترا أحدهما عازف على

أحدى الآلات ذات لوحة مفاتيح يهتم بالجوقة (Chorus) لتنظيم ادائها، والقائد الثاني هو عازف الكمان الأول الذي يهتم بشؤون الأوركسترا وتنظيمها.

ومع نهايات (القرن الثامن عشر)، كانت الموسيقى قد تغيرت وانتقلت من القصور الى قاعات الحفلات الكبيرة مما ساهم في زيادة عدد العازفين بقيادة المؤلف نفسه، وبذلك انتقل العزف من اسلوب الحجرة (Chamber Music)، الى موسيقى الصالات لتبرز مشاكل جديدة كالهندسة الصوتية وتحقيق التوازن بين نسبة عدد العازفين وعدد الآلات قياساً لعدد الجمهور وحجم الصالة، لقد تطلب حل تلك المشكلة التقنية زيادة عدد العازفين الى أكثر من 40 عازف، وتزامن هذا التغير مع تغير اسلوب التأليف الموسيقي وتطورت الكتابة للسمفونيات وخاصة الفترة الرومانسية التي عكست تأثيرات الثورة الفرنسية على حياة الشعوب الأوروبية، وهكذا مهدت تلك الأحداث وتطوراتها مع بدايات (القرن التاسع عشر)، الى تحول مهم في تاريخ القيادة الموسيقية، "عندما توقف القائد الموسيقي اعتماده على اطلاق الصوت المسموع، وتأكيده على مكونات الإيقاع من خلال ضرب الأقدام على خشبة المسرح، واتجهت به الحاجة الى استخدام قطعة خشبية صغيرة يقود بها العازفين ليصبح منذ ذلك الحين تقليداً بتفرد شخص محدد لقيادة الأوركسترا" (Abdullah, 2012, p37).

خامساً: مهارات القائد:

الأوركسترا في حد ذاتها هي مجموعة عقدة من الأفراد والتي يتطلب التعامل معهم في وقت واحد مهارات عديدة متنوعة، فمن المؤكد أن قيادة الأوركسترا هي الأكثر تطلباً وشمولاً من الناحية الموسيقية، حيث بسبب طبيعة تعاملها مع مجتمع معين، يجعل منها مجالاً معقداً من بين التخصصات الموسيقية وفنون الأداء الموسيقي بشكل عام، ويخطئ العديد من الناس بما في ذلك الموسيقيين أحياناً، حيث لا يرون فيها سوى مهارة يمكن إكتسابها بسهولة، أو قد يفسرونها على موهبة غامضة لا يمكن فهمها أو تفسيرها، إلا أنها ليست كذلك، فالمهارات المطلوبة لقيادة الأوركسترا تعتبر من أعلى المستويات الفنية وبالتالي ليس من السهل إكتسابها كما قد يظن البعض، فالعديد من قادة الأوركسترا لا يحققونها كما يذكر (Gunther Schuller)، في حين أن ما يعتبره الجمهور في الغالب سحر وعظمة العصا هو كذلك، ولكن فقط في أيدي أمينة، نتيجة لسنوات من الدراسة المكثفة والعمل الجاد فضلاً عن الموهبة.

يملك القائد مجموعة من المهارات والقدرات، "إن المهارات المتأصلة في السلوك القيادي الجيد تشتمل على شبكة كاملة من القدرات والصفات المحددة: الجسدية والإيمائية والسمعية والتحليلية والفكرية وحتى النفسية والفلسفية، لأن قائد الأوركسترا لا يجب أن يعرف فقط كل ما يمكن معرفته عن العمل الموسيقي، بل أيضاً تطوير المهارات الإيمائية أو الإشارية لنقل تلك المعلومات بوضوح الى الأوركسترا فضلاً عن البراعة النفسية للتواصل بشكل فعال (خاصة اثناء التدريب)، مع الأوركسترا" (Schuller, 1997, p3).

يلعب القائد دور في إخراج الرؤية النهائية للعمل الموسيقي، "إن كيفية تنفيذ العمل الموسيقي أي أدائه قد يحقق أو لا يحقق تصور المؤلف، والمعروف أن المؤدي سواء كان عازفاً منفرداً أو أوركسترا كاملاً بقائده يلعب دوراً مهماً في إخراج العمل الى حيز الوجود وتفسير النص وإعطائه الحياة وإبراز ما فيه من قيم جمالية، وقد تكون تلك القيم أحياناً صريحة واضحة أو تكون ضمنية خفية فتأتي هنا أهمية المؤدي الذي لا يجب أن تفوته تلك الجماليات، بل عليه أن يكتشفها ويبرزها حتى يعطي للعمل حقه من الإتقان وحسن الأداء" (Al-Shawan, 2005, p127)، وتقع مسؤولية إنجاح العمل برمته على طرفي المعادلة، الطرف الأول أي قائد الأوركسترا الذي عليه أن يكون مُقنعاً إلى الحد الأقصى بكفاءته الأكاديمية وقدراته التقنية وأن يتصف بالتوازن النفسي والأخلاقي ويتحلى بالسلوك المهني السوي غير الجارح والمهين للموسيقين، فيما الطرف الثاني من المعادلة أي مجموع العازفين الموسيقيين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية إتقان أدوارهم الموسيقية والانضواء تحت راية العمل الجماعي والتقيّد التام بأفكار قائد الأوركسترا وتوجيهات.

ومن كل ما سبق يمكن تقسيم مهارات القيادة الموسيقية الى مجموعة من المهارات منها فنية وأخرى ادائية ومهارات تقنية، وهي كالتالي:

أولاً: مهارات الأداء: تنقسم على مجموعة من المهارات مثل: إتقان آلة واحدة على الأقل والخبرة كعازف منفرد وعازف حجرة وأوركسترا أمراً حيوياً لتطوير رؤية موسيقية أكبر وفهم صناعة الموسيقى من وجهة نظر العازف.

المهارات التفسيرية: تم تطويرها وصقلها من خلال تجارب الأداء المتسلسلة كعازف منفرد، وموسيقي حجرة، وموسيقي أوركسترا، وقائد فرقة موسيقية، وشهية مهمة لسماع العروض بجميع أنواعها الفضول حول ما قد يرغب الملحنون في إيصاله في موسيقاهم، والقدرة الأساسية على ربط هذه النية بالموسيقين والجمهور، فضلاً عن القدرة على استدعاء مجموعة من الاستجابات العاطفية، والمهارة في خلق الدراما والتباين والإيماءات المحددة جيداً في الموسيقى، بدءاً من أصغر التفاصيل وحتى الشكل العام للقطعة الموسيقية، "عادة ما يستمتع الموسيقيون بالعزف تحت قيادة شخص ما، حيث أن تطوير أسلوب قيادة واضح يُسهّل عملية متابعة الأوركسترا لما يريده القائد، وسوف يغفرون له العديد من العيوب، ومن ناحية أخرى عندما يحاولون فك شفرة سلسلة من الإيماءات الغامضة فإنهم يصبحون خطيرين" (McElheran, 2004, p6).

ثانياً: المهارات الفنية: تنقسم على مجموعة من المهارات مثل:

مهارات سمعية: للتعامل مع المشكلات المعقدة المتعلقة بالتنعيم الأوركستراي والتوازن واللون.

مهارات القراءة البصرية: خاصة عند تطبيقها على إعداد المقطوعات الأوركستراي للأداء، والمعرفة التفصيلية والفهم لجميع الأدوات المستخدمة في الأداء الأوركستراي، مهارات العزف على البيانو، فضلاً عن دراية وخبرة في التأليف بحيث يكون هناك وعي بالعملية الإبداعية واختياراتها وأنظمتها وإجراءاتها، ومهارات متقدمة في التحليل الموسيقي تعتمد على الكفاءة المهنية في الكونتريونوت والهارموني والتوزيع الأوركستراي، ويجب دمج هذه المهارات لتوفير أساس التفسير الفني والإعداد للأداء.

إتقان الأساليب الموسيقية المختلفة: الوعي بكيفية تمييز تأثيرات الزمان والمكان والشخصية وممارسة الأداء ذات الصلة على الطريقة التي ينبغي أن يبدو بها العمل، وفهم كيفية عزفه لتحقيق التأثير المقصود.

ثالثاً: مهارات القيادة التقنية: تنقسم على مجموعة من المهارات مثل:

استخدام العصا: القدرة على الحفاظ على استمرارية الإيقاع والخط والبنية في الأداء العام للعمل، مع استحضار الاستجابة والتحكم فيها باستخدام الإيماءات على جميع مستويات التفاصيل الموسيقية.

تقنية البروفات: القدرة على التعرف على المشكلات الموسيقية والتفسيرية والإيقاعية والتوازنية والتنظيمية وتشخيصها وتصحيحها بطريقة فعالة ومتسلسلة وإبداعية، والقدرة على دمج المعرفة التحليلية لبنية العمل والمفهوم الفني في إدراك صوتي في وقت التدريب المتاح، ويجب أن تكون هذه المهارة واضحة في جميع أحجام الفرق الموسيقية، بدءاً من تدريب العازفين المنفردين وموسيقي الحجرة وحتى التدريبات مع قوى الأوركسترا والكورال الكاملة.

التواجد على المنصة: الوعي بكيفية تعزيز لغة جسد قائد الأوركسترا لجودة صنع الموسيقى، وكذلك كيفية تأثيرها على الصحة الجسدية والعاطفية للعازفين.

القدرة على التواصل: من المهارات اللازمة لقائد الأوركسترا وهي قدرته على التواصل، سواء اللفظي وغير اللفظي، مما يسمح له بنقل نواياه بشكل واضح.

إدارة الوقت: تعتبر مهارة إدارة الوقت واحدة من متطلبات القيادة في جميع المجالات، فهي تقوم على مبدأ توفير واستغلال الوقت لأقصى ما يمكن بهدف تحقيق أداء جيد، و"يرى (القعيد)، أن إدارة الوقت هي عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لتحقيق الأهداف، مع المحافظة على التوازن... وقد لخص (دراكر)، أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات، وأن المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر الى وقته قبل الشروع في مهماته... وعرف (ماكينزي)، مصطلح إدارة الوقت على أنه إدارة الذات... وهي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق والرقابة على الوقت والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، بما يمكننا من تحقيق الأهداف في أقصر وقت ممكن" (Habibou, 2019, p16, p17).

إن قيادة الأوركسترا أو الباليه أو جوقة مغنين أو غيرها من المجموعات والتشكيلات الموسيقية والأدائية، فهذه جميعها تتطلب نفس الأساليب مع احتمال وجود اختلافات طفيفة بينها، "حيث بعض قادة الكورال لا يستخدمون العصا، لأنهم يفضلون نقل رسائلهم التعبيرية من خلال اليدين، فالعصا تحدّ من قدرتهم على نقل بعض الإيماءات الخاصة بالصوت، كذلك يجب التذكير أن مغني الكورال الذي يؤدي من الذاكرة تكون لديه فرصة أكبر من العازف لمتابعة كل حركة من قائد الأوركسترا، حيث يجب أن

يعتمد على الرؤية المحيطية كوسيلة لتلقي اشارات القائد، فالرؤية المحيطية تسمح للعازف فهم حركة العصا أكثر من حركة معصم خفيفة، خاصة عند مستوى اضاءة ضعيف كما يحصل في المسرح والأوبرا" (Watkins,2007,p5).

مؤشرات الإطار النظري:

- 1- مفهوم القيادة يعني قدرة الشخص على التأثير في الآخرين وتوجيههم لتحقيق هدف معين.
- 2- إن الحاجة للقيادة تنبع من أهميتها في توحيد الأداء من خلال المشاركة، وهي نشاط يؤدي إلى التأثير ويتطلب التعاون من قبل عناصر تتفاعل فيما بينها.
- 3- على القائد أن يتمتع بمجموعة من الصفات مثل التخطيط والتنظيم والقدرة على اتخاذ القرار.
- 4- إن مهمته الأساس هي ترجمة الرؤية الفنية والجمالية والفكرية للمؤلف، وإيصالها إلى المستمع، ويعني ذلك قراءة العمل الموسيقي قراءة تأويلية منطلقاً من أصالة العمل في ظروفه التاريخية ومناخات عصره.
- 5- أرتبط ظهور فكرة القائد الموسيقي بظهور الأوركسترا والتطورات التي حصلت في النسيج الموسيقي والتأليف الموسيقي وتقاليده الأوبرا، بعد أن اتخذ مكاناً بعيداً من خشبة المسرح.
- 6- يستعمل قائد الأوركسترا مهارات التواصل اللفظي وغير اللفظي بهدف نقل نواياه.
- 7- تنقسم مهارات قائد الأوركسترا لمجموعة من المهارات منها مهارات الأداء والمهارات التفسيرية والمهارات الفنية مثل المهارات السمعية فضلاً عن معرفة وإتقان الأساليب الموسيقية المختلفة، والمهارات التقنية مثل استخدام العصا، ومهارة قيادة التمرينات والتواجد على المنصة، فضلاً عن القدرة على التواصل اللفظي وغير اللفظي وقدرته على التحكم وإدارة الوقت.

الفصل الثالث – اجراءات البحث

أولاً: منهج البحث: سيعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف البحث.

ثانياً: مجتمع البحث: بلغ مجتمع البحث الحالي (75)، والمتكون من جميع افراد الفرقة السيمفونية.

ثالثاً: عينة البحث: بلغت عينة الدراسة الحالية (27 مفردة)، من مجتمع البحث بنسبة (30%)، وسيتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، كما في الجدول رقم (1):

ت	الطبقة أو الفئة/ نوع الآلة	التكرار/ عدد العازفين
1	الكمان الأول	8
2	الكمان الثاني	10
3	الفيولا	8
4	التشيللو	9
5	الكونتراباص	4
6	الخشبية	14
7	النحاسية	17
8	الإيقاعية	5
	المجموع الكلي	75

وصف عينة الدراسة:

جدول رقم (2)، توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس:

النوع الاجتماعي (الجنس)	عدد الإناث	عدد الذكور
التكرار	5	22
النسبة	%19	%81
المجموعة الكلي	27	

جدول رقم (3)، توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات العمل (الخبرة):

الفئات	أقل من سنة	من سنة إلى أقل من 3 سنوات	من 3 سنوات فأكثر
التكرار	0	0	27
النسبة	0	0	%100

جدول رقم (4)، توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير التحصيل الدراسي:

الفئات	أقل من دبلوم	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	المجموع
التكرار	3	7	10	6	1	27
النسبة	%11	%25	%37	%22	%3	

جدول رقم (5)، توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر:

الفئات	أقل فئة في 20 وأعلى فئة	أقل فئة في 30 وأعلى فئة	أقل فئة في 40 وأعلى فئة	أقل فئة في 50 وأعلى فئة	أقل فئة في 60 وأعلى فئة	أقل فئة في 70 وأعلى فئة
التكرار	26 - 28	30 - 37	42 - 44	52 - 54	60 - 63	70
النسبة	%11.1	%25.9	%11.1	%14.8	%14.8	%3.7

رابعاً: أداة البحث: اعتمد الباحث على استبانة المغلقة وفق تدرجات مقياس ليكرت.

خامساً: صدق الأداة: الصدق الظاهري: تم عرض الاستبيان في صورته الأولى على عدد من المحكمين البالغ عددهم (5)، من ذوي الخبرة والاختصاص، للاستفادة من آرائهم، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى، وبلغت نسبة اتفاق الخبراء (83.07).

سادساً: ثبات الأداة: استخدم الباحث مقياس (الفا كرونباخ)، وقد حصل على درجة ثبات (0.88)، وبالتالي تعتبر نسبة ثبات عالية يطمأن لها الباحث.

وقد تم توزيع الاستبيان في صورته النهائية على عينة البحث، في يوم الثلاثاء بتاريخ (2024/4/23)، حيث قام الباحث بتوزيع (19)، استمارة وتم جمعها بالكامل دون أي نقص، ليصبح عدد الاستمارات الموزعة على المبحوثين (19)، واستطاع الباحث الحصول على ثمانية استمارات عبر المراسلة ليصبح العدد الكلي للاستمارات الصالحة للتحليل (27).

سابعاً: خطوات بناء وتصميم الاستبانة: لغرض تصميم أداة البحث، إتبع الباحث الخطوات التالية:

- 1- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة لبناء أداة البحث.
- 2- تحديد المجالات أو المحاور الرئيسية التي تتكون منها أداة الدراسة والمتمثلة بثلاثة محاور رئيسية.
- 3- تم تحديد الفقرات الثانوية تبعاً لكل محور من المحاور الرئيسية.

4- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (5)، من ذوي الخبرة في مجال الدراسة، بهدف إجراء عملية صدق المحكمين لأداة الدراسة.

5- في ضوء آراء السادة المحكمين وبعد إجراء بعض التعديلات تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية.

الفصل الرابع - عرض نتائج واستنتاجات البحث

أولاً: النتائج:

1- نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

جدول رقم (2)، توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس:

النوع الاجتماعي	عدد الإناث	عدد الذكور
التكرار	5	22
النسبة	19%	81%
المجموعة الكلي	27	

من الجدول اعلاه ظهر بأن نسبة الذكور في العينة بلغ (81%)، بينما بلغت نسبة الإناث (19%)، ويرى الباحث انها تنسجم مع ما هو متوقع في جميع مجالات العمل وخاصة الفنية منها، حيث نلاحظ نسبة تمثيل الإناث أقل بكثير منها لدى الذكور، ويعزو الباحث ذلك الى طبيعة المجتمع العراقي وثقافته المتمثلة بإقبال الذكور على هكذا مجالات أكثر من اقبال الاناث بنسبة كبيرة، نتيجة الواقع الاجتماعي الذي يميل نحو التحفظ تجاه الاناث.

جدول رقم (3)، توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات العمل (الخبرة):

الفئات	أقل من سنة	من سنة الى أقل من 3 سنوات	من 3 سنوات فأكثر
التكرار	0	0	27
النسبة	0	0	100%

من الجدول اعلاه ظهر بأن نسبة افراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير السنوات الخبرة (العمل)، (100%)، مما يشير الى أن جميع أفراد العينة يتمتعون بمستوى من الخبرة (العمل)، في المجال أكثر من ثلاثة سنوات، نتيجة لكون عينة الدراسة تميل نحو التوزيع الطبيعي فيما يخص متغير العمر وبالتالي أغلب الملتحقين بالفرقة السيمفونية العراقية يتمتعون بخبرة عملية تزيد عن 3 سنوات.

جدول رقم (4)، توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير التحصيل الدراسي:

الفئات	اقل من دبلوم	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	المجموع
التكرار	3	7	10	6	1	27
النسبة	11%	25%	37%	22%	3%	

من الجدول اعلاه ظهر بأن أعلى نسبة ظهرت في العينة تبعاً لمتغير التحصيل الدراسي هي الفئة الثالثة (بكالوريوس)، حيث بلغت (37%)، بينما بلغت نسبة الفئة الرابعة (ماجستير)، (22%)، أما الفئة الثانية (دبلوم)، فقد احتلت الترتيب الثالث في ترتيب النسب المئوية حيث بلغت (25%)، أما الفئة الأولى (أقل من دبلوم)، فقد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بنسبة (11%)، وفي المرتبة الأخيرة كانت الفئة الخامسة (دكتوراه)، وبلغت نسبة (3%).

جدول رقم (5)، توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر:

الفئات	أقل فئة في 20 وأعلى فئة	أقل فئة في 30 وأعلى فئة	أقل فئة في 40 وأعلى فئة	أقل فئة في 50 وأعلى فئة	أقل فئة في 60 وأعلى فئة	أقل فئة في 70 وأعلى فئة
التكرار	28 - 26	37 - 30	44 - 42	54 - 52	63 - 60	70
النسبة	%11.1	%25.9	%11.1	%14.8	%14.8	%3.7

2- نتائج الهدف الأول: أهم المهارات في القيادة الموسيقية: لتحقيق هذا الهدف تم تحليل محاور الاستبانة للتعرف على أهمية وترتيب المهارات القيادية من وجهة نظر عازفي الفرقة السيمفونية، وقد تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما في الجدول أدناه:

جدول رقم (6).

	Mean	Std Deviation
المحور 1 المهارات الشخصية	35.37	4.351
المحور 2 المهارات الفنية	52.15	4.936
المحور 3 مهارات التواصل	25.41	2.591
المجموع	112.93	9.623

من خلال نتائج التحليل الإحصائي في الجدول أعلاه، نجد بأن أهمية المحاور تأخذ الترتيب التالي، وذلك وفقاً لأكبر متوسط حسابي والذي كان للمحور الثاني الذي حصل على أكبر متوسط حسابي وجاء في المرتبة الأولى، يليه المحور الأول في الترتيب ثم المحور الثالث في الترتيب، وهذا يعني أن هنالك موافقة بدرجة كبيرة من عينة الدراسة تجاه المحور الثاني المتمثل بالمهارات الفنية، مما يشير إلى أهميته في مجال القيادة الموسيقية وذلك من وجهة عينة الدراسة.

3- نتائج الهدف الثاني: مستوى المهارات لدى القادة من وجهة نظر العازفين: لتحقيق هذا الهدف تم استخدام اختبار (T test)، لغرض مقارنتها بالمتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي والقيمة الجدولية كما في الجدول أدناه:

جدول رقم (7).

One-Sample Test

Test Value = 78

	t	df	Sig. (2-tailed)
المجموع	18.858	26	0.000

الجدول أعلاه يبين درجة الحرية (df)، وهي حجم العينة - 1 = 26، واختبار (T المحسوبة)، وبالمقارنة مع قيمتها الجدولية (2.056)، نجد بأن قيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية وبالتالي دالة احصائية، مما يعني وجود فروق في مستوى المهارات القيادية من وجهة نظر عازفي الفرقة السيمفونية.

3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير التحصيل الدراسي (الشهادة).

جدول رقم (8).

	N	Mean	Std. Deviation
اقل من دبلوم	3	106.00	6.083
دبلوم	7	110.00	9.678
بكالوريوس	10	116.00	9.888
ماجستير	6	117.00	7.746
دكتوراه	1	99.00	
المجموع	27	112.93	9.623

من الجدول اعلاه نلاحظ لا توجد فروق كبيرة من وجهة نظر العازفين تعزى لمتغير التحصيل الدراسي، وذلك بسبب أن أغلب افراد العينة متقاربين في التحصيل الدراسي، فضلاً عن أن حجم المجتمع صغير نسبياً، وبالتالي لا تظهر فروق كبيرة، ويعزو الباحث ذلك الى أن الفرقة السيمفونية لا تشترط توفر شهادة معينة، وأغلب الأعضاء حاصلين على شهادة بكالوريوس وبالتالي لا توجد فروق كبيرة تبعاً لمتغير التحصيل.

6- نتائج المحور الأول: المهارات الشخصية للقائد: يتضح من نتائج المحور الأول التكرارات والنسب المئوية لاستجابات افراد العينة حول المحور الأول (المهارات الشخصية للقائد)، حيث جاء التالي:

- 1- جاءت الفقرة الثامن (القدرة على إدارة وقت التدريب بصورة جيدة يرفع من جودة الاداء)، في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.66)، وبانحراف معياري بلغ (0.62)، بأجمالي أوافق بشدة (20)، من أصل (27)، ونسبة (93.2%).
- 2- جاءت الفقرة السابعة (سريع البديهة والقدرة على التعامل مع المواقف الحرجة والمشكلات)، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.55)، وانحراف معياري (0.75)، وبأجمالي أوافق بشدة (9)، من أصل (27)، ونسبة (91%).
- 3- جاءت الفقرة الرابعة (لدية مهارة حفظ وتذكر التدوين الموسيقي)، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.48)، وانحراف معياري (0.58)، وبأجمالي أوافق بشدة (14)، من أصل (27)، ونسبة (89.6%).
- 4 - جاءت الفقرة الخامسة (يخطط لعمله بنجاح ويجيد تنظيم الأولويات)، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.48)، وانحراف معياري (0.70)، وبأجمالي أوافق بشدة (16)، من أصل (27)، ونسبة (89.6%).
- 5- جاءت الفقرة الثانية (القدرة على إنجاز المهام الصعبة واتخاذ القرار)، في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.44)، وانحراف معياري (0.80)، وبأجمالي أوافق بشدة (17)، من أصل (27)، ونسبة (88.8%).
- 6- جاءت الفقرة الثالثة (قادر على التخطيط الاستراتيجي أو المستقبلي)، في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.33)، وانحراف معياري (0.68)، وبأجمالي أوافق بشدة (12)، من أصل (27)، ونسبة (86.6%).
- 7- جاءت الفقرة السادسة (القدرة على الاستماع الفعال للآخرين ومحاوهم)، في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4.29)، وانحراف معياري (0.91)، وبأجمالي أوافق بشدة (16)، من أصل (27)، ونسبة (85.8%).
- 8- جاءت الفقرة الأولى (يثق بنفسه ومعتقد برأيه)، في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (4.11)، وانحراف معياري (0.75)، وبأجمالي أوافق بشدة (9)، من أصل (27)، ونسبة (82.2%).

7- نتائج المحور الثاني: المهارات الفنية للقائد: يتضح من نتائج المحور الثاني التكرارات والنسب المئوية لاستجابات افراد العينة حول المحور الثاني (المهارات الشخصية للقائد)، حيث ظهر التالي:

- 1- جاءت الفقرة التاسعة (مهارات القائد السعية تساهم في تحديد المشاكل اثناء العزف)، في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.62)، وبانحراف معياري بلغ (0.49)، بأجمالي أوافق بشدة (17)، من أصل (27)، ونسبة (92.4%).

- 2- جاءت الفقرة الثانية عشر (قدرة القائد على حل مشكلات الأداء اثناء التمرين بشكل فعال)، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.55)، وانحراف معياري (0.51)، وبإجمالي أوافق بشدة (15)، من أصل (27)، وبنسبة (91%).
 - 3- جاءت الفقرة الثانية (حفظ القائد للعمل يساعد العازفين على فهم الإشارات أكثر من تركيز القائد على التدوين)، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.48)، وانحراف معياري (0.89)، وبإجمالي أوافق بشدة (17)، من أصل (27)، وبنسبة (89.6%).
 - 4- جاءت الفقرة الأولى (يعتمد العازفون على ملاحظات التدريب والإشارات اثناء العرض)، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.44)، وانحراف معياري (0.51)، وبإجمالي أوافق بشدة (12)، من أصل (27)، وبنسبة (88.8%).
 - 5- جاءت الفقرة العاشرة (فهم القائد للأساليب الموسيقية يساعد العازفين على تحسين الأداء)، في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.44)، وانحراف معياري (0.64)، وبإجمالي أوافق بشدة (14)، من أصل (27)، وبنسبة (88.8%).
 - 6- جاءت الفقرة السادسة (يتأثر عازفو الأوركسترا تبعاً للأسلوب الموسيقي للقائد)، في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.44)، وانحراف معياري (0.75)، وبإجمالي أوافق بشدة (15)، من أصل (27)، وبنسبة (88.8%).
 - 7- جاءت الفقرة الخامسة (يختلف أداء الأوركسترا تبعاً لإختلاف القادة)، في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4.33)، وانحراف معياري (0.78)، وبإجمالي أوافق بشدة (13)، من أصل (27)، وبنسبة (86.6%).
 - 8- جاءت الفقرة السابعة (إشارات القائد تساعد العازف على أداء الأجزاء الصعبة)، في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (4.29)، وانحراف معياري (0.91)، وبإجمالي أوافق بشدة (13)، من أصل (27)، وبنسبة (85.8%).
 - 9- جاءت الفقرة الحادية عشر (يتحكم القائد بجسده للحفاظ على الأداء المطلوب)، في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.68)، وبإجمالي أوافق بشدة (9)، من أصل (27)، وبنسبة (83.6%).
 - 10- جاءت الفقرة الرابعة (تنوع إشارات القائد يساعد الأوركسترا على تحسين الأداء)، في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (0.82)، وبإجمالي أوافق بشدة (10)، من أصل (27)، وبنسبة (82.8%).
 - 11- جاءت الفقرة الثالثة (القدرة على توظيف اللياقة البدنية للتأثير في الأداء الموسيقي)، في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (4.07)، وانحراف معياري (0.73)، وبإجمالي أوافق بشدة (7)، من أصل (27)، وبنسبة (81.4%).
 - 12- جاءت الفقرة الثامنة (استخدام عصا القيادة يساعد العازفين على فهم الإشارة)، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.07)، وانحراف معياري (0.78)، وبإجمالي أوافق بشدة (9)، من أصل (27)، وبنسبة (81.4%).
- 8- نتائج المحور الثالث: مهارات التواصل اللفظي وغير اللفظي: يتضح من نتائج المحور الثالث التكرارات والنسب المئوية لاستجابات افراد العينة حول المحور الثالث (مهارات التواصل اللفظي وغير اللفظي)، حيث جاء كالتالي:
- 1- جاءت الفقرة الثالثة (قدرة القائد على تفسير وشرح العمل يساعد العازفين على تطوير الأداء)، في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.55)، وبأنحراف معياري بلغ (0.58)، بأجمالي أوافق بشدة (16)، من أصل (27)، وبنسبة (91%).
 - 2- جاءت الفقرة الأولى (القدرة على تحفيز العازفين واثارة الدافعية لديهم)، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.40)، وانحراف معياري (0.57)، وبإجمالي أوافق بشدة (12)، من أصل (27)، وبنسبة (88%).
 - 3- جاءت الفقرة الرابعة (استجابة عازفي الأوركسترا تظهر من خلال أسلوب القائد في التواصل)، في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (4.29)، وانحراف معياري (0.72)، وبإجمالي أوافق بشدة (12)، من أصل (27)، وبنسبة (85.8%).
 - 4- جاءت الفقرة الخامسة (التواصل البصري من القائد يمنح العازفون ثقة عند العزف)، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.25)، وانحراف معياري (0.94)، وبإجمالي أوافق بشدة (13)، من أصل (27)، وبنسبة (85%).
 - 5- جاءت الفقرة الثانية (العازفين يستجيبون للقائد على أساس المهارات الفنية والشخصية)، في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (0.66)، وبإجمالي أوافق بشدة (8)، من أصل (27)، وبنسبة (82.8%).
 - 6- جاءت الفقرة السادسة (يستخدم القائد الكلمات أكثر من الإشارات لتوصيل افكاره الموسيقية)، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.74)، وانحراف معياري (0.86)، وبإجمالي أوافق بشدة (6)، من أصل (27)، وبنسبة (74.8%).

ثانياً: الاستنتاجات:

1. القدرة على إدارة وقت التدريب يرفع من جودة الأداء، من وجهة نظر عازفي الفرقة السيمفونية العراقية.
2. سرعة اليديهة والقدرة على التعامل مع المواقف الحرجة وحل المشكلات، تعتبر واحدة من أبرز المهارات الشخصية مما يمنح القائد الفرصة والامكانية لمعالجة الأخطاء غير المتوقعة عند الأداء بصورة فعّالة.
3. مهارة حفظ وتذكر التدوين الموسيقي، تعتبر من بين المهارات الشخصية اللازمة في القيادة الموسيقية.
4. مهارات القائد السمعية تساهم في تحديد المشاكل وتوحيد الطابع الصوتي وتساعد على تحسين الأداء.
5. قدرة القائد على حل مشكلات الأداء أثناء التمرين بشكل فعّال، من المهارات الفنية في القيادة الموسيقية.
6. أن مهارة الحفظ لدى القائد يساعد العازفين على فهم الإشارات أكثر من تركيز القائد على التدوين وقدرة أكبر على التواصل.
7. مهارات القائد في تفسير العمل يساعد العازفين على تطوير الأداء.
8. على القائد الموسيقي أن يتمتع بالقدرة على تحفيز العازفين وإثارة الدافعية لديهم، والتي تعتبر من بين المهارات اللازمة لتحقيق تواصل نشط بين القائد والأوركسترا.
9. أسلوب القائد في التواصل يؤثر سلباً أو إيجاباً على عازفي الأوركسترا.
10. عملية التواصل البصري من القائد يمنح العازفين ثقة، وإشارة للتهيئة خاصة في حالة الصمت الطويل، يستجيب العازفون للقائد على أساس المهارات الفنية والشخصية، فالقيادة عملية تواصلية بالدرجة الأولى.

التوصيات والمقترحات

- 1- إجراء دراسات تكميلية في مجال القيادة.
- 2- ضرورة إقامة ورش ودورات تدريبية في مجال القيادة.

Conclusions:

1. Effective management of rehearsal time significantly enhances performance quality, as perceived by members of the Iraqi Symphony Orchestra.
2. Rapid cognitive responsiveness and the capacity to navigate critical situations and resolve problems constitute key personal competencies, enabling the leader to address unforeseen errors during performance with high efficacy.
3. The ability to memorize and recall musical notation is an essential personal skill integral to effective musical leadership.
4. The leader's auditory skills play a crucial role in identifying performance issues, standardizing the sonic character, and facilitating musicians' technical improvement.
5. The leader's proficiency in effectively resolving performance challenges during rehearsals represents a vital technical skill within the domain of musical leadership.
6. The leader's memorization capabilities enhance musicians' comprehension of cues beyond mere reliance on written notation, thus fostering more effective communication.
7. The leader's interpretative skills contribute directly to the advancement of musicians' performance quality.
8. A musical leader must possess the ability to inspire and motivate musicians, cultivating intrinsic motivation that is fundamental to establishing dynamic and active communication between the leader and the orchestra.
9. Musicians' responsiveness is strongly influenced by the leader's communicative style, which can have either a positive or negative impact on their engagement.
10. The leader's use of sustained eye contact instills confidence in musicians and provides crucial preparatory signals, particularly during extended periods of silence, Musicians' reactions to the leader are contingent upon both technical and personal competencies, underscoring the fundamentally communicative nature of leadership.

References:

1. Al-Hadidi, I. A. (2009). The degree of practicing top educational leadership in the Palestinian Ministry of Education and Higher Education in its administrative role in light of modern administrative thought (Unpublished master's thesis). The Islamic University, Faculty of Education, Department of Foundations of Education.
2. Abdullah, A. (2012). The language of creativity between the musical conductor and the theater director. Amman, Jordan: Amina Publishing and Distribution House.
3. Al-Abbas, H. Z. (2012). Manhal al-Mutassahil on music and singing news in Iraq. Baghdad: Kurdish Culture and Publishing House.
4. Al-Ansari, H. D. (2012). The history of the Iraqi National Symphony Orchestra. Baghdad: Al-Diwan Company for Artistic Printing Ltd.
5. Al-Shawan, A. (2005). Music: A melodic expression and logic. Egypt: Family Library.
6. Al-Sisi, Y. (1981). Invitation to music (Alam Al-Ma'rifa series, No. 46). Kuwait.
7. Ben Abd Al-Rahman, A. (2017). Situational leadership as an approach to achieving professional efficiency of human resources. Journal of Psychological and Educational Research, 12(1).
8. Bouras, N. (2013–2014). The role of administrative leadership in developing organizational culture among employees (Master's thesis).
9. Fini, T. M. (2015). History of world music (S. Al-Khouli, Trans., Vol. 1, 1st ed.). Cairo: Al-Amal Printing and Publishing Company.
10. Ghith, H. (2016). The epic saga of the Berlin Philharmonic Orchestra (G. Hamadeh, Trans.). Al-Hayat Al-Musiqiyya, (67–68).
11. Habibou, H. (2019). Time and performance management: A field study at the Omar Ben Omar food canning company (Master's thesis, University of May 8, 1945 – Guelma, Faculty of Humanities and Social Sciences, Department of Sociology). People's Democratic Republic of Algeria.
12. Hanana, F. (2016). Al-Hayat Al-Musiqiyya [The musical life], (67–68). Syria.
13. Ibrahim, A. (2008). The magic of leadership (1st ed.). Egypt: Dar Al-Yaqin Publishing and Distribution.
14. McElheran, B. (2004). Conducting technique (3rd ed.). United States of America: Oxford University Press.
15. Rashwan, H. A. A. (2010). Leadership: A study in psychological, administrative, and organizational sociology. Egypt: Shabab Al-Gamaa Foundation.
16. Schuller, G. (1997). The Compleat conductor. New York, NY: Oxford University Press.
17. Watkins, J. (2007). The art of the conductor. United States of America: Publisher.
18. Yaseen Jasim, F. (2017). Musical research series, Part 1. Baghdad: Al-Fath Library for Printing, Reproduction, and Typesetting Preparation.
19. Yasser, M. M. (2021). Linguistic Skills (First lecture, Second stage). Al-Mustansiriya University, College of Arts, Department of Arabic Language.
20. Zax, K. (2014). The heritage of world music (S. Al-Khouli, Trans.). National Center for Translation.