**مفهوم القيادة الرياضية**

العملية التي يقوم بها من اجل فرد من افراد جماعة رياضية منظمة بتوجيه سلوك الافراد من اجل دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم.

هناك ثلاث شروط اساسية تعتبر ضرورية لوجود القيادة وهي :

* وجود جماعة مرتبطة بعضهم بالبعض الاخر.
* وجود مهمة عامة مشتركة بينهم.
* وجود اختلاف او تمايز في المسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد من افراد الجماعة.

**مفهوم القائد الرياضي**

الفرد في الجماعة الذي يوجه وينسق الانشطة المرتبطة بالجماعة لتحقيق اهدافها،وهو الفرد الذي يمتلك اكبر قدر من النفوذ والتأثير على افراد الجماعة مقارنة بغيره من الافراد.

**النفوذ والتأثير القيادي**

ان جوهر القيادة يتمثل في التأثير على التابعين او المرؤوسين او اللاعبين.كما ان القيادة هي الاستخدام الحكيم للنفوذ والتأثير.

والنفوذ والتأثير في المواقف القيادية لايحدث في اتجاه واحد بل يتضمن التأثير المتبادل من القائد للتابعين ومن التابعين للقائد.

**وفي اطار ذلك يمكن التمييز بين :**

* نفوذ القائذ على التابعين.
* نفوذ التابعين على القائد.

**انواع نفوذ القائد على التابعين**

يتضمن نفوذ وتأثير القائد على التابعين الجوانب التالية :

**النفوذ الشرعي :**مصدر هذا النوع من النفوذ او التأثير هو "المركز الرسمي" الذي يحتله القائد في المنظمة او الهيئة وموقعه من خط السلطة الذي ينساب من اعلى الى اسفل في التنظيمات الادارية.

**نفوذ المكافأة :** يعتمد هذا النوع من النفوذ على قدرة القائد في التأثير على افراد المجموعة مستخدماً وسيلة المكافأة او الاثابة او اي وسيلة اخرى من وسائل الترغيب التي تجعلهم يستجيبون للقائد لما قد يعود عليهم من فوائد او منافع شخصية سواء اكانت مادية ام معنوية.

**نفوذ الاكراه :** هذا النوع من النفوذ يقصد به امتثال واذعان افراد الجماعة للقائد كنتيجة للخوف المرتبط بتوقعات الافراد بأن قصورهم عن انجاز الاعمال او الواجبات او عدم الاجادة او عدم طاعتهم للتوجيهات والاوامر او القرارات سوف يترتب عليه نوع من العقاب المادي او المعنوي الذي يلحق بهم.

**نفوذ الخبرة :** المصدر الاساسي لهذا النوع من النفوذ هو المهارات او القدرات او الخبرات الادارية او الفنية او العلمية في مجال عمل الجماعة والتي يمتلكها القائد وقد يتميز بها عن غيره من افراد الجماعة.

**نفوذ المرجع :** يتمثل هذا النوع من النفوذ في اعجاباو تعلق افراد الجماعة بالقائد وعاطفتهم الايجابية نحوه او اعجابهم بسمات او صفات شخصية معينة يتسم بها القائد وتميزه عن غيره من افراد الجماعة وهو الامر الذي يجعلهم يمتثلون لاوامره ويحاولون ارضاءه ويعتبرونه المرجع الذي يقلدونه في السلوك الذي يسعلاى لتنميته لديهم ويحاولون التمسك بالقيم والمبادئ التي يعتنقها.

**نفوذ الاقناع :** يقصد بنفوذ الاقناع نوع التأثير الذي يستخدمه القائد لكي يحاول بصورة منطقية اقناع التابعين او المرؤوسين واللاعبين بأن اشباع حاجاتهم او تحقيق اهدافهم وتحقيق اهداف الجماعة يتطلب انواع معينة من السلوك او الاداء.

**نفوذ غرس الافكار** : يقصد بنفوذ غرس الافكار محاولة القائد غرس بعض المعتقدات او القيم المعينة في اذهان ووجدان التابعين او المرؤوسين او اللاعبين لاستخدامها في عملية التأثير على سلوكهم.

ومن امثلة تلك المعتقدات والقيم والاتجاهات التي يمكن غرسها للاعبين الرياضيين:احترام الحكام وطاعة المدربين وانكار الذات من امل مصلحة الفريق والولاء للجماعة وغير ذلك من القيم والاتجاهات التي يمكن ان تسهم في اداء السلوك المطلوب.

**نفوذ مطابقة القرار :** يستطيع القائد الرياضي ان يؤثر على التابعين او المرؤوسين او الرياضيين عن طريق اشتراكهم في اختبار القرارات المطلوب تنفيذها،اذ ان عملية مشاركتهم في اتخاذ القرار واقناعهم الشخصي بضرورة تنفيذه تعتبر من العوامل المساعدة او الهامة في التأثير الايجابي على سلوكهم وحماسهم لاداء السلوك المطلوب او المهام الموكلة اليهم.

* ويمكن تصنيف الانواع (انواع النفوذ) السابق ذكرها لنفوذ القائد على التابعين او اللاعبين الى تصنيفين هامين هما :
* نفوذ المنصب او المركز.
* النفوذ الشخصي.

وكما في الشكل الاتي :

**نفوذ القائد الرياضي**

**نفوذ المنصب او المركز**

**النفوذ الشخصي**

**النفوذ الشرعي**

**نفوذ الخبرة**

**نفوذ المكافأة**

**نفوذ المرجع**

**نفوذ الاقناع**

**نفوذ الاكراه**

**نفوذ غرس الافكار**

**نفوذ مطابقة القرار**

**انواع نفوذ التابعين على القائد :**

يطلق احياناً على هذا النوع من النفوذ او التأثير مصطلح "النفوذ او التأثير المضاد" ولعل اهم مصدر لهذا النفوذ المضاد هو حقيقة ان القائد يعتمد بالدرجة الاولى على التابعين في تحديد اهداف الجماعة او الفريق،وفي ضوء ذلك يمكن تصنيف نفوذ التابعين على القائد على النحو التالي :

**نفوذ الاختيار :** في بعض المنظمات او المؤسسات او الهيئات الرياضية يتم اختيار القائد عن طريق لانتخاب من جانب التابعين،وفي مثل هذه الحالة يمكن للتابعين ممارسة نفوذهم على القائد سواء بانتخابه او عدم انتخابه كما قد يكون بمقدورهم حجب الثقة عنه او استبداله.

**نفوذ اعتماد القائد على التابعين** : في هذه الحالة يعتمد القائد على التابعين في تحقيق اهداف الجماعة.وعلى ذلك فان نجاح التابعين في تحقيق هذه الاهداف يساعد على نجاح القائد.وعلى العكس من ذلك فان تذمر التابعين او تكاسلهم قد يشكل ضغطاً على القائد وينتج عنه فشل القائد في عمله.

**نفوذ النفاق :** قد يحدث مثل هذا النوع من النفوذ او التأثير المضاد عن طريق قيام بعض افراد الجماعة باظهار الموافقة والولاء للقائد والتظاهر باداء مايطلب منهم باستخدام اسلوب الثناء والرضا عن كل مايقوم به القائد كنوع من انواع سلوك النفاق وبالتالي امكانية كسب الرضا وعطف وحب القائد ومن ثم محاولة التأثير على قراراته.

**نفوذ الخبرة بالقوانين واللوائح** : في بعض المنظمات ذات اللوائح والقواعد التنظيمية المتعددة تصبح معرفة التابعين وخبرتهم الطويلة بهذه القواعد واللوائح مصدراً من مصادر نفوذهم المضاد على القائد وخاصة بالنسبة للقائد الجديد الذي لم يكتسب بعد خبرة المعرفة التامة بهذه النظم واللوائح.

والشكل التالي يوضح نظام التأثير والنفوذ في مجال القيادة الرياضية،ويلاحظ ان هناك تأثيراً متبادلاً بين القائد الرياضي والتابعين الا ان مجال نفوذ القائد الرياضي يكون اقوى اثراً.

**نفوذ او تأثير القائد الرياضي**

* **النفوذ الشرعي - نفوذ الاقناع**
* **نفوذ المكافأة - نفوذ غرس الافكار**
* **نفوذ الاكراه - نفوذ مطابقة القرار**
* **نفوذ الخبرة.**
* **نفوذ المرجع**

**نفوذ أو تأثير التابعين**

* **نفوذ الاختبار**
* **نفوذ الاعتماد**
* **نفوذ النفاق**
* **نفوذ خبرة التابعين**

**نظام النفوذ والتأثير في مجال القيادة الرياضية**

**بين كل من القائد والتابعين**

**أساليب القيادة**

ان مفهوم اساليب القيادة يركزاساساً على ان هناك بعض الاساليب او الانماط المحددة التي يستخدمها القاردة في غضون العملية القيادية في سبل قيادة التابعين او المرؤوسين او اللاعبين ويمكن ملاحظتها بسهولة والتي تعكس سلوك وتصرفات القادة بصورة واضحة .وفيما يلي عرضاً موجزاً لهذه الاساليب.

**القيادة السلطوية او الاوتوقراطية :** هذا النوع من القيادة يتميز بمركزية السلطة المطلقة وقيام القائد باستخدام اسلحة التهديد والوعيد والاجبار لانجاز الاعمال والوجبات وترتبط بقيام التابعين بانجاز الاعمال خوفاً من العقاب او سعياً لارضاء القائد.وفي هذا النوع من اساليب القيادة لاتتاح الفرصة للتابعين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار،ويقوم القائد بكل اعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وليس على التابعين سوى التنفيذ.

**القيادة السلوكية :** ان القائد الذي يتسم باسلوب القيادة السلوكية يقوم بعمليات التدعيم او التعزيز او الثواب والمكافأة عقب السلوك الناجح للتابعين مباشرة،ولايستخدم كلمات التهديد والوعيد ولايميل الى استخدام العقاب كوسلية لتعديل السلوك.

**القيادة الانسانية :** ان القائد الانساني يحاول ان يتفهم الجوانب النفسية لدى الافراد ويسعى جاهداً للتعامل مع كل فرد بالطريقة التي يحب او يحتاج هذا الفرد ان يتعامل بها كالاحترام او التعاطف او الاستقامة والصرحة والامانة،كما يحترم الفروق الفردية للتابعين.كما ان لديه استعداد واضح للاستماع والانصات للتابعين ويعتقد ان تحقيق مطالبهم من العوامل الهامة للارتقاء بانجازاتهم.

**القيادة الديمقراطية** : في هذا النوع من القيادة يقوم القائد باشراك التابعين في اتخاذ القرارات بهدف خلق نوع من المسؤولية لدى الافراد الامر الذي ينتج عنه غالباً الارتقاء بالروح المعنوية للافراد وارتباطهم بالجماعة والارتفاع بدرجة الولاء والانتماء بالاضافة الى احساس الفرد باهميته وقيمته في الجماعة.وينتقد البعض هذا النوع من اساليب القيادة من حيث انه يسهم في تأخير اتخاذ القرار في بعض المواقف التي تحتاج بالدرجة الاولى الى السرعة القصوى في اتخاذ القرار،كما انه يحتاج الى نوعيات معينة من التابعين.

**قيادة عدم التدخل :** في هذا النوع من القيادة يقوم القائد باعطاء الحرية الكاملة للتابعين في تحديد الاهداف وانجاز الاعمال واتخاذ القرارات بالاضافة الى التأثير المحدود لسلوك القائد على الافراد.وقد اشارت نتائج بعض الدراسات ان مثل هذا النوع من السلوك القيادي قد يصطلح في بعض الجماعات او التنظيمات المعينة التي تتميز بارتفاع مستوياتها العلمية والعقلية كالجامعات او مراكز البحث العلمي.كما قد يصلح بالنسبة للجماعات الرياضية ذات المستويات العالية مثل الفرق الرياضية القومية او الفرق الرياضية للمحترفين.

**نظريات القيادة :**

يكاد يتفق العديد من الباحثين على ان الفرق بين النجاح والفشل في العديد من الانشطة الاقتصادية او الاجتماعية او السياسية او الرياضية وغيرها يرجع في جانب كبر منه الى مدى قدرة وفاعلية وتوفيق القيادة الا ان الباحثين اختلفوا فيما بينهم حول العديد من التساؤلات التي ترتبط بالقيادة مثل :

* ما الذي يميز القائد عن غيره من افراد الجماعة؟
* ما الذي يميز القائد الناجح عن القائد غير الناجح؟
* هل السمات والقدرات والمهارات القيادية موروثة ام مكتسبة؟
* ماهي انواع السلوك التي تفرق بين انواع القادة؟
* ماهي المواقف التي يمكن للفرد ان ينجح فيها كقائد؟

وفي ضوء هذه التساؤلات قدم الباحثون العديد من النظريات التي حاولت دراسة القيادة وفاعليتها والعوامل المحددة لها ويمكن تصنيف اهم نظريات القيادة القيادة على النحو التالي :

* نظرية سمات القائد.
* نظريات سلوك القائد.
* نظريات القيادة الموقفية.

**نظرية سمات القائد :**

**مفهوم نظرية سمات القائد :**

تعتبر نظرية سمات القائد من النظريات الاولى التي تم استخدامها في دراسة القيادة.واساها الفرض القائل بان هنالك بعض الافراد يولدون قادة – اي انهم بطبيعتهم قادة او انهم قادة طبيعين.وفي رأي اصحاب هذه النظرية ان الشخص قد يولد ويحمل معه صفات او سمات او قدرات قيادية معينة تتيح له الفرصة لاحتلال موقع القيادة في اي موقف،او قد يولد دون ان يمتلك هذه السمات الشخصية القيادية.

ونظراً لان السمات الشخصية ثابتة نسبياً فانه يصبح بالامكان التعرف على القادة الناجحين من خلال التعرف على السمات الشخصية المميزة لكل منهم.وقد اطلق على هذه النظرية (نظرية الرجل العظيم) وعم استخدامها لدراسة القيادة منذ العشرينات من القرن المنصرم وصادقت قبولاً لدى العديد من الباحثين في مجال القيادة.

**نقد نظرية سمات القائد :**

صادفت هذه النظرية انتقادات من بعض الباحثين على ان الدراسات التي اجريت في اطار هذه النظرية لم تؤيد بدرجة كافية الغرض الاساسي لها من حيث ان الشخص الذي يتميز بسمات معينة يصبح قائداً ناجحاً،وكذلك عدم قدرتها على التحديد القاطع للعديد من السمات الشخصية التي يمكن ان تفرق بين القادة الرياضيين الناجحين وغير الناجحين وكذلك عدم تجديدها للاهمية النسبية لكل سمة من هذه السمات الشخصية وقدرتها على التأثير على فاعلية القائد الرياضي.

كما اشار البعض الاخر الى اغفال هذه النظرية لاهمية دور التابعين في انجاح عملية القيادة للقائد الرياضي وعدم اعتبار (الموقف) كعامل هام ومؤثر في العملية القيادية،وكذلك عدم القدرة على التنبؤ بسلوك فاعل للقائد الرياضي في ضوء توافر سمات شخصية معينة.

وبالرغم من الانتقادات السابقة،الا ان الخبرات العملية في المجال الرياضي اظهرت ان العديد من القادة الرياضيين الناجحين يتشابهون في بعض السمات الشخصية وهذه السمات قد يعزى اليها،بالاضافة الى عوامل اخرى نجاحهم في عملهم.

**سمات القائد الرياضي :**

في ضوء العديد من الدراسات تم التوصل الى السمات الشخصية التالية للقائد الرياضي .

**الثبات الانفعالي :** يعتبر التحكم في الانفعالات من الاهمية بمكان للقائد الرياضي حتى يستطيع اشعاع الهدوء والاستقرار في نفوس التابعين وحتى يستطيع ان يعطي تعليماته ونصائحه وقراراته لهم بصورة واضحة ونبرات هادئة،وخاصة في المواقف ذات الطابع الانفعالي العنيف والضبوط النفسية العالية.هذا من ناحية،ومن ناحية اخرى فان الانفعالات كما يقولون (معدية) اي ينتقل اثرها بسرعة.وظهور انفعالات الخوف والقلق والتوتر والاستشارة على القائد الرياضي سوف ينتقل اثرها بصورة فورية على التابعين وبالتالي يصبح القائد مسؤولاً بصورة مباشرة عن عدم تحكم التابعين في انفعالاتهم.

**التناغم الوجداني :** يقصد بالتناغم الوجداني (empathy) احساس ودراك القائد الرياضي لما يحس به التابعين وتفهم انفعالاتهم ويجب ان نفرق هنا بين (التناغم الوجداني) و (التعاطف او المشاركة الوجدانية Sympathy) وقد اشارت العديد من الدراسات الى ان (التناغم الوجداني) من ابرز السمات الفاعلة بالنسبة للقائد الرياضي كمعين ومساعد للتابعين،اذ ان هذه السمة تساعد القائد الرياضي على تفهم حاجات وميول ودواقع التابعين ليس بهدف التأثير عليهم ولكن بهدف القدرة على حفزهم لاخراج احسن ماعندهم.

**القدرة على اتخاذ القرار** : من بين اهم السمات التي تميز القائد الرياضي الفاعل قدرته على سرعة اتخاذ القرار وخاصة في المواقف المتغيرة التي تتطلب سرعة الاختيار بين بعض البدائل واخيار البديل بصورة رشيدة وعقلانية وليس بصورة عاطفية وانفعالية.هذا مع العلم ان ليس المهم هو السرعة القصوى في اتخاذ القرار بل لابد ان يرتبط بذلك اتخاذ القرار المناسب في التوقيت المناسب.

**الثقة بالنفس :** ان القائد الرياضي الذ يتميز بثقته بنفسه وبقدراته ومعلوماته ومعارفه وخبراته يكتسب مركزا قويا بين التابعين ويساعد على احترامهم له وتقبلهم لتوجيهاته.والثقة بالنفس تساعد القائد الرياضي على سهولة اتخاذ القرار وتقبل اراء التابعين دون حساسية مفرطة.

**تحمل المسؤولية :** ان القائد الرياضي الفاعل يكون مستعداً لتحمل المسؤولية في جميع الاوقات وخاصة في حالات الفشل ويسعى الى ممارسة النقد الذاتي قبل انتقاد الاخرين،ومحاولة مواجهة الاسباب التي ادت الى مثل هذه الحالات.

**الابداع :** ان الروتينية في اصدار التوجيهات او في تشكيل انواع الاداء او السلوك للتابعين لاتساعد على تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.فالقائد الرياضي مبدع ومبتكر وليس روتيني وتقليدي.

**المرونة :** لايقصد بالمرونة ان يتقاضى القائد الرياضي عن الخطأ او ان يتقبل الامر الواقع لعدم حدوث المزيد من المشاكل ولكن يقصد بسمة المرونة التي تميز القائد الرياضي القدرة على تحقيق الاهداف المرجوة في ضوء متطلبات الموقف او امكانية استخدام اكثر من وسيلة لتحقيق الهدف وعدم الجمود او النمطية او الاصرار على طريقة واحدة وعدم تغييرها بالرغم من فشلها في تحقيق الاهداف.

**الطموح :** القائد الرياضي الفاعل طموح يتميز بالدافعية نحو التفوق والمزيد من التفوق في ضوء الاسس الموضوعية وبالتالي يسعى الى دفع وحفز التابعين بشتى الوسائل الايجابية لتحقيق اعلى مايمكن من مستوى.

**القيادية :** القائد الرياضي الناجح يتسم بسمة القيادية ويقصد بذلك قدرته على التوجيه والتأثير في سلوك التابعين وقدرته على التنسيق والترتيب قدرته على نقدهم او احياناً ايقاع بعض العقوبات عليهم في التوقيت المناسب وبصورة تناسب مع حجم الخطأ.

**قياس السمات الشخصية للقائد الرياضي :**

يمكن للقائد الرياضي اختيار نفسه لمحاولة التعرف على نوعية سماته الشخصية القيادية باستخدام الاختيار التالي (قائمة السمات الشخصية للقائد الرياضي) الذي صممه محمد حسن علاوي.

يتضمن الاختيار 15 سمة ويمسكها،ويقوم القائد الرياضي بالاجابة على الاختيار طبقاً لدرجة انطباق السمات المذكورة عليه وفي ضوء تعليمات الاختبار وذلك على مقياس سباعي التدريج.

ويمكن تطبيق هذا الاختبار على التابعين او المرؤوسين او اللاعبين الذين يقوم القائد الرياضي بالعمل معهم بمحاولة كل منهم وصف السمات الشخصية المميزة للقائد الرياضي.وفي هذه الحالة يراعى تعديل تعليمات الاختبار ليتناسب مع هذا النوع من التطبيق.

ويتم التصحيح في ضوء (مفتاح التصحيح) المثبت على الاختبار والدرجة العالية التي تشير اليها نتائج تصحيح الاختبار تدل على تميز القائد الرياضي بسمات شخصية ايجابية،وكلما قلت هذه الدرجة كلما تميز القائد بسمات شخصية سلبية.

**تعليمات الاختيار :**

في الصفحة التالية بعض الصفات التي يمكن ان يصف بها الرياضي نفسه.المطلوب منك التعرف على مدى انطباق هذه الصفات عليك،وذلك بتأشير (دائرة) حول الرقم في العمود الذي يصف درجة انطباق هذه الصفة عليك.

* حاول ان ترسم دائرة واحدة فقط لكل صفة في السطر الواحد.
* ضع تقديراتك باسرع ماتستطيع لاننا نريد انطباعاتك الاولى عن نفسك بالنسبة للصفات المذكورة.
* لاتوجد اجابات صحيحة واخرى خاطئة انما المهم هو صدق اججابتك مع نفسك.

**مفتاح تصحيح**

**قائمة السمات الشخصية للقائد الرياضي**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| بدرجة كبيرة | بدرجة متوسطة | بدرجة قليلة | لاهذا ولاذاك | بدرجة قليلة | بدرجة متوسطة | بدرجة كبيرة |
| 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 | 6 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1 | 2 | 5 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

**نظريات سلوك القائد**

تشير المراجع العلمية الى ان هناك عدة نظريات في مجال سلوك القائد ومن بين هذه النظريات مايلي:

* نظم "ليكرت" في القيادة.
* مدخل الخط المتصل لسلوك القائد.
* نظرية البعدين.
* نظرية الشبكة الادارية.

وسنتطرق هنا الى نظم ليكرت كمثال لهذه النظريات.

**نظم "ليكرت" في القيادة The Likert Systems**

في اطار نظريات سلوك القائد قدم (رينسيس ليكرت) في وء بعض الدراسات في مجال القيادة اربعة انظمة يمكن ان توضح سلوك القادة في العديد من المواقف القيايدة.والجدول التالي يوضح تطبيق نظم "ليكرت" في القيادة.وقد اشار "ليكرت" الى ان نمط القائد الذي يعمل في ظل نظام (4) (القائد الديمقراطي المشارك) يعتبر افضل هذه الانماط.

**نظم "ليكرت" في القيادة**

|  |  |
| --- | --- |
| **نظام القيادة** | **وصف السلوك** |
| نظام (1) : القائد الامر الناهي | * يتيمز بالديكتاتورية والتسلط واستقلال التابعين . * ضعف الثقة بالتابعين ودفعهم للعممل والاداء عن طريق الخوف والاكراه. |
| نظام (2) : القائد الامر العطوف | * ديكتاتوري ايضاً لكنه اقل مركزية من النظام السابق. * قد يسمح في بعض الاحيان بمشاركة التابعين في اتخاذ القرارات ولكن تحت رقابة لصيغة. * لايسمح بتفويض سلطاته. * غالباً مايتخذ لنفسه موقف الوالد الذي يقسو على ابنائه لانه ادرى الناس بمصلحتهم. |
| نظام (3) : القائد الديمقراطي الاستشاري | * يطلب الاستشارة من التابعين ولكنه يحتفظ لنفسه بسلطة اتخاذ القرار. * توافر ثقة ملموسة بين القائد والتابعين. * محاولة القائد الاستفادة من افكار واراء ومقترحات التابعين. |
| نظام (4) : القائد الديمقراطي المشارك | * يقوم بتوفير عوامل المشاركة لكاملة مع التابعين. * يتخذ القرار على نحو ديمقراطي. * توافر ثقة كبيرة لدى القائد بالتابعين. * السعي المستمر لتبادل المعلومات والافكار مع التابعين. |

وقد تبنى بعض الباحثين في علم النفس الرياضي مفاهيم نظم ليكرت في القيادة وقاموا ببعض الدراسات التي تهدف الى محاولة التحقق من توافر هذه النظم في مجال القيادة الرياضية.ومن بين هذه الدراسات الدراسية التي اجراها (سفوبودا Sraboda) على المدربين الرياضيين من حيث انهم قادة رياضيين واستطاع التوصل الى وجود ثلاثة انظمة لسلوك هؤلاء القادة والتي يوضحها الجدول التالي :

**نظم "سفوبودا" في القيادة الرياضية**

|  |  |
| --- | --- |
| **نظام القيادة** | **وصف السلوك** |
| نظام (1) : القائد المسيطر | * يستخدم سلطته لابعد مدى. * يتميز سلوكه بالعنف والصلابة. * يركز معظم اهتماماته على فرض النظام والطاعة. * يقوم بالقاء اللوم على الاخرين في حالات عدم التوفيق وعدم احراز النتائج الجيدة. * يكثر من السخرية من الاخرين. |
| نظام (2) : القائد الديمقراطي | * يكون بمثابة صديق للتابعين وليس بمسيطر عليهم. * يناقش التابعين ويضع ثقته فيهم. * يقدم المزيد من الاقتراحات ويمنح المزيد من الحرية. |
| نظام (3) : القائد الموجه | * يميل الى تقديم النصح والارشاد والتوجيه بدرجة كبيرة. * ينمو نحو مساعدة الاخرين ويشجع السلوك المستقل. * يكثر من الاجتماعات. * يتميز بمهاراته الاتصالية العالية. * يفتح صدره للمناقشات والاقتراحات. |

ومن بين اهم النتائج التي اسفرت عنها دراسة سفوبودا ما يلي :

* المدرب الرياضي (القائد الرياضي) الناجح هو الذي يتبنى السلوك الديمقراطي وفي نفس الوقت يسلك بطريقة مرنة ويظهر سلطته عند الضرورة ويقوم بالتوجيه في اللحظات المناسبة وعند الحاجة اليها.
* القائد المسيطر (نظام) والقائد الموجه (نظام 3) يعتبران من الانماط المناسبة للقيادة الرياضية لفرق الانسان نظراً لان نمط القائد الديمقراطي (نظام2) الذي قد يسمح ببعض التجاورات والمزيد من الحرية،او الذي يحاول ان يكون موضع ثقة وصداقة مع بعض لاعبات الفريق من الانسان قد يشجع المحاباة والمحسوبية وانتشار الشائعات وبذلك يخلق في الجماعة بعض المواقف غير الصحيحة،وهو الامر الذي قد يؤثر على نفوذه وتأثيره في التعامل مع الاخرين.
* نظراً لان الدور التقليدي للرجل في المجتمع هو دور المسيطر بصفة عامة،ولذا فان القائد المسيطر (نظام 1) يتناسب مع سلوك القائد الرياضي في مجال القيادة الرياضية لفرق الانسان ولكن مع مراعاة ان الامر قد يستلزم تخلي القائد الرياضي عن ديكتاتورية المتطرقة نظراً للميزات الانفعالية التي تتسم بها الفتاة وفرط حساسيتها،ولذا ينصح "سفوبودا" بأنه من المناسب القيام بدور القائد الموجه وخاصة بالنسبة لبعض المشكلات التي قد تعاني منها اللاعبات.

**نظريات القيادة الموقفية**

قام بعض الباحثين بتوجيه النقد الى النظريات السابقة في مجال القيادة على اساس اهتمامها بسمات القائد او بسلوك القائد وطالبوا بضرورة الاهتمام بعناصر الموقف القيادي ومدى ملاءمة سلوك القائد لكل موقف.

كما ابرزوا ضرورة تكيف سلوك القائد مع الموقف القيادي وتعديل اسلوب سلوك القائد بما يتلاءم مع الجماعة او التابعين في اطار وقت محدد لمعالجة او مواجهة موقف معين.

ومن ناحية اخرى اتضح من خلال دراسات السلوك لقيادي ان هناك بعداً هاماً يحدد مدى فاعلية هذا السلوك وهو (بعد الموقف او المدخل لموقفي) اي ان خصائص الموقف هي التي تحدد انواع السلوك المطلوب من القائد لكي يتحقق له الفعالية.

هناك عدة نظريات اهتمت بدراسة القيادة بارتباطها بالموقف ولعل من بين اهمها نظرية او نموذج "فيدلر" الاحتمالي في القيادة.

**نموذج فيدلر Fiedler الاحتمالي في القيادة :**

في رأي فيدلر : ان القيادة الفاعلة تتوقف الى درجة كبيرة على (الموقف) كما ان انواع السلوك للقائد قد تكون فاعلة في موقف ما،وقد لايكون فاعلة في موقف اخر.كما انها تركز على السمات الشخصية للقائد الثابتة نسبياً والتي تعتبر الانماط القيادية دالة لها.

ويقوم نموذج (فيدلر) على اساس التوفيق بين نمط او سمة القيادة وبين طبيعة الموقف القيادي.فمن حيث نمط القيادة فان (فيدلر) يقسمه الى نوعين :

* نوع يهتم بالعلاقات الانسانية مع التابعين بدرجة كبيرة مع الاهتمام بالعمل وانجاز المهام بدرجة اقل.
* والنوع الاخر يهتم بالعمل وانجاز المهام بدرجة اكبر من الاهتمام بالعلاقات الانسانية بين القائد وبقية افراد الجماعة.

اما من حيث طبيعة الموقف او مدى (الملاءمة الموقفية) فيقصد به الدرجة التي يستطيع فيها القائد السيطرة على الموقف.وقد اشاء (فيدلر) الى ان مدى ملاءمة الموقف تتوقف على ثلاثة عناصر هي :

* **علاقة القائد بافراد الجماعة:**

ويقصد بذلك نوعية العلاقات الشخصية والانسانية بين القائد وافراد الجماعة،فكلما كانت العلاقة ودية وانسانية كلما زادت قدرة القائد على القيادة،وبناء على ذلك فكلما كانت علاقة القائد باتباعه علاقة قوية ومتينة وحميمة فان ذلك يسهم في جعل الموقف القيادي اكثر ملاءمة.وفي رأي فيدلر ان هذا العامل هو اكثر العوامل اهمية.

* **درجة هيكلة المهام :**

والمقصود بذلك درجة روتينية اعمال التابعين ومدى تحديدها بدقة والمامهم بابعادها بوضوح.فكان درجة هيكيلة المهام الواضحة تضع القائد في موضع قوة، وعلى العكس من ذلك فان ضعف المام التابعين بطبيعة المهام واجراءتها تعتبر من العوامل التي تعمل على الاقلال من ملاءمة الموقف وقد اشار (فيدلر) ان هذا العامل يأتي في المرتبة الثانية من الاهمية.

* **قوة مركز القائد :**

وهذا يشير الى السلطة الرسمية المحددة لمنصب القائد ودرجة تأثيرها وبالتالي فانها ترتبط بالنفوذ المتاح للقائد على افراد الجماعة.وقد اشار (فيدلر) الى ان هذا العامل هو اقل لعوامل الثلاثة اهمية.

* وفي ضوء الملاحظات السابقة يكون الموقف مناسباً للقائد اذا كانت العوامل الثلاث السابقة مرتفعة،اي اذا كان القائد مقبولاً من التابعين واذا كانت الوظائف او المهام لها هياكل محددة وواضحة،واذا كان لمنصب القائد سلطة رسمية قوية،وعند ذلك يصبح الموقف اكثر مناسبة وملاءمة.
* ان القائد الفاعل هو الذي يكون نمطه القيادي منسجماً مع الموقف.وينبغي على القائد الرياضي تطويع سلوكه لكي يتناسب مع طبيعة الموقف،اذ قد تتطلب بعض المواقف السلوك الديمقراطي في حين تتطلب مواقف اخرى السلوك الديكتاتوري او الانساني او السلوكي.

كما ينبغي على القائد ان يبحث عن المواقف التي تتناسب مع طبيعة شخصيته القيادية.كما هو الحال بالنسبة للقائد العسكري الذي تناسبه المواقف التي تتطلب الضبط والربط والحزم وسرعة اتخاذ القرار.

**فاعلية القيادة الرياضية**

هناك فروقاً بين القادة الناجحة Successful Leaderssip والقيادة الفاعلة effective Leadership.

**القيادة الناجحة :** القدرة على جعل التابعين يسلكون طبقاً لما يهدف اليه القائد،فقد يقوم التابعون باداء المهمة الموكلة اليهم كما يحددها القائد،وقد يبعث ذلك الرضا لدى القائد،ولكن ذلك قد يتم مع اغفال حاجات التابعين.

**القيادة الفاعلة** : يقوم التابعون باداء المهمة الموكلة اليهم كما يحددها القائد وفي نفس الوقت يتحقق اشباع حاجات التابعين ورضاهم،علماً ان نجاح القيادة (فاعليتها) يرتبط بانجاز التابعين للعمل المطلوب وفي نفس الوقت ادراكهم بان حاجاتهم قد تم اشباعها كنتيجة لانجاز العمل المطلوب.

**معايير ومحاور القيادة الفاعلة :**

هناك بعض الاختلافات حول معايير فاعلية.فعلى سبيل المثال هل فاعلية القيادة الرياضية بالنسبة للفرق الرياضية تتحقق في حالات الفوز في المنافسات واحتلال المراكز الاولى؟ام ان فاعلية القيادة الرياضية تتحقق في حالة رضا الفريق عن ادائه والجهد الذي يبذله بغض النظر عن الفوز او الهزيمة او احتلال المراكز المتقدمة او المتأخرة؟ام ان القيادة الرياضية بالنسبة للفرق الرياضية تكون فاعلة في حالة النجاح في تطوير مستوى الفريق واكسابه المزيد من الخبرات والنجاح في تغيير سلوكه نحو الافضل بغض النظر عن عدم قدرته على تحقيق اهدافه المرجوة؟

وهكذا نجد ان هناك ختلافاً واضحاً في تحديد المعيار الذي يمكن على اساه تقييم القيادة الفاعلة،اذ ان هذا المعيار يتوقف على الجوانب ذات الاهمية الحيوية من وجهة نظر من يقوم بعملية التقويم.

**نموذج القيادة الرياضية الفاعلة**

يمكن اقتباس النموذج الذي اقترحه (شيلادوراي Chelladurai) للتطبيق على القيادة الرياضية الفاعلة على النحو التالي :

**(نموذج متعدد الابعاد للقيادة الرياضية الفاعلة)**

**السلوك المحدد للموقف**

**خصائص الموقف الرياضي**

**النتائج :**

**نجاح او فشل**

**رضا او عدم رضا**

**خصائص القائد الرياضي**

**السلوك الفعلي**

خصائص الجماعة الرياضية

**السلوك المفضل من الجماعة الرياضية**

في النموذج السابق (نموذج شيلادوراي) يلاحظ ان هناك ثلاثة محددات هامة هي :

* **خصائص الموقف الرياضي :** ويتضمن ذلك العديد من المتغيرات مثل الطبيعة المميزة للموقف الرياضي والمتغيرات البيئية المرتبطة به.
* **خصائص القائد الرياضي** : ويتضمن ما يتسم به القائد الرياضي من سمات او قدرات او مهارات او اساليب قيادية معينة.
* **خصائص الجماعة الرياضية** : وتتضمن العديد من الخصائص التي قد تتميز بها الجماعة الرياضية من امكانات وقدرات وموارد ودوافع وتماسك وتفاعل وغير ذلك من المتغيرات.

وهذه المحددات الثلاثة تؤثر على سلوك القائد الرياضي والذي يمكن تقسيمه الى ثلاثة انواع من السلوك هي :

* **السلوك المحدد للموقف** : ويقصد به السلوك الذي ينبغي على القائد الرياضي القيام به في اطار النظم التي يعمل في اطارها والتي ترسم حدود هذا السلوك.ويتأثر السلوك المحدد للموقف بخصائص الموقف ومتغيراته وكذلك بخصائص الجماعة الرياضية وما يرتبط بها من متغيرات.
* **السلوك المفضل من الجماعة الرياضية** : وهو السلوك الذي تفضله الجماعة الرياضية لكي يقوم به القائد الرياضي وهو عبارة عن انعكاس لرغبة الجماعة الرياضية وما تتسم به من خصائص ومميزات وكذلك انعكاس لتصور الجماعة الرياضية للموقف الرياضي وما يتصف به من خصائص.
* **السلوك الفعلي** : ويقصد به نمط السلوك المفضل لدى القائد والذي يقوم به فعلاً والذي يتأثر بخصائص شخصية القائد الرياضي وما يمتلكه من سمات وقدرات ومهارات وغيرها ،وكذلك بكل من السلوك المحدد للموقف والسلوك المفضل من الجماعة الرياضية.

وفي ضوء كل من المحددات الثلاثة وانواع السلوك الثلاثة السابق ذكرها وكنتيجة للسلوك الفعلي للقائد الرياضي تتحدد الحصائل او النتائج او الفاعلية في ضوء عاملين اساسيين هما :

* **النجاح او الفشل** : تحقيق او عدم تحقيق الاهداف المرجوة.
* **الرضا او عدم الرضا** : مدى الاشباع الذي تحقق للجماعة الرياضية.

**التخطيط والقيادة الرياضية الفاعلة :**

التخطيط يعتبر من الانشطة الاساسية للقيادة كما انه احد وظائفها الاساسية.فالقائد هو في الاصل مخطط،ومن المنطق قبل ان يبدأ القائد في اداء اي عمل من الاعمال ان يحاول الاجابة على السؤال التالي:

ماهي الاهداف المطلوب تحقيقها او ماهي النتائج التي ينبغي التوصل اليها.

**مفهوم الهدف :**

يقصد بالهدف Goal الشئ الذي يرى القائد الرياضي انه ينبغي تحقيقه او انجازه في فترة زمنية محددة،او هو محاولة تحقيق مستوى معين من التقدم او الاتقان في عمل ما في غضون مساحة زمنية محددة.

ان الهدف هو منشط لسلوك الافراد عند محاولة تحقيقه.كما انه يوجه تركيز انتباههم لمحاولة انجازه باكبر قدر من الفاعلية وفي الزمن المحدد ويعني جهودهم بصورة تساعدهم على بذل المزيد من الجهد والمثابرة والاستمرارية حتى تحقيق الهدف.كما ان تحقيق الهدف يسهم في الاحساس والشعور بالرضا والثقة بالنفس والفاعلية والاتجاهات السارة الايجابية.

**المبادئ الاساسية لوضع الهدف :**

يمكن تلخيص المبادئ الاساسية لوضع الهدف بما يأتي :

1. محددة بدقة.
2. من الممكن تحقيقها.
3. مقبولة من التابعين.
4. مرنة.
5. من الممكن قياسها وتقييمها.
6. معرفة نتائج تحقيقها.
7. مكتوبة وموثقة.

**توجيهات تطبيقية لفاعلية القيادة الرياضية :**

1. لايوجد طريق واحد يصلح في جميع المواقف.
2. القائد الرياضي الفاعل يعدل طريقته للوفاء بحاجات التابعين.
3. التوازن مابين السلوك القيادي المعني بالمهمة والمعني بالعلاقات.
4. القائد الرياضي الفاعل لايحتاج لاستعراض نفوذه لاكتساب الاحترام.
5. القائد الرياضي الفاعل يهتم بالنمو الشامل المتزن للتابعين.

**ملاحظة :**

ان محتوى هذه الملزمة مأخوذ بالكامل من المصدر التالي :

محمد حسن علاوي ،**سيكولوجية القيادة الرياضية**،مركز الكتاب للنشر،1998،ص 15-88.