

## الفصل الأول

### مفهوم القيادة وأساليبها

- \* مفهوم القيادة الرياضية
- \* مفهوم القائد الرياضي
- \* النفوذ والتأثير القيادي
- نفوذ القائد على التابعين
- نفوذ التابعين على القائد
- \* أساليب القيادة الرياضية

obeikandi.com

## ١ - مفهوم القيادة الرياضية

يعتبر مفهوم «القيادة Leadership» من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها.

وقد أشار «فيدلر Fiedler» (١٩٦٧) - والذي يعتبر من أبرز الباحثين في مجال القيادة - إلى أن هناك أكثر من عشرين تعريفاً لمصطلح القيادة. وكل من هذه التعاريف يعكس وجهة نظر صاحبه بالنسبة للجوانب التي يعتقد أنها أساسية وهامة.

كما أشار «ستجديل Stogdill» (١٩٧٤) - الذي يعتبر من بين الرواد في مجال الأبحاث العلمية في القيادة - إلى أن هناك على الأقل ثلاثة شروط أساسية تعتبر ضرورية لوجود القيادة وهي:

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

وفي رأى ريتشارد كوكس Cox (١٩٩٤) أن هذه الشروط السابقة تكاد تتوافر في التعريف الذي قدمه همفل Hemphill و«كونس Coons» (١٩٥٧) لمفهوم القيادة والذي ينص على أن القيادة هي:

**«سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه أنشطة جماعة من الأفراد تجاه هدف مشترك بينهم».**

ومن ناحية أخرى يعرف محمد علاوى (١٩٩٢ ، ١٩٩٧) القيادة بأنها:

**«العملية التي يقوم فيها فرد من أفراد جماعة منظمة بتوجيه سلوك أفرادها لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم».**

ويلاحظ من التعريف السابق لمفهوم القيادة أنها عملية Process، كما أنها تمثل ظاهرة اجتماعية تتطلب وجود جماعة منظمة من الأفراد لها صفة الاستمرار النسبي ويجمعهم هدف مشترك، كما يتضمن قدرة التأثير والتوجيه في أفراد الجماعة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهو الأمر الذي يحدد فاعلية القيادة من خلال تأثيرها على سلوك أفراد الجماعة الذي يمكن أن يشار إليهم «بالتابعين Followers» أو «المرؤوسين Ordinats» أو «الأعضاء Members».

وإذا حاولنا أن نطبق التعريف السابق للقيادة في المجال الرياضي فعندئذ يمكن تعريف «القيادة الرياضية Sport leadership» بأنها :

**العملية التي يقوم بها فرد من أفراد جماعة رياضية منظمة بتوجيه سلوك الأفراد الرياضيين أو الأعضاء المنضمين للجماعة الرياضية من أجل دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم.**

## **٢ - مفهوم القائد الرياضي**

في ضوء المفهوم السابق لمصطلح «القيادة» يلاحظ أن القيادة هي علاقة متبادلة بين فرد من الجماعة وهو «القائد Leader» وبين بقية أفراد الجماعة (التابعين أو المرؤوسين أو الأعضاء أو اللاعبين)، ويقوم القائد بعملية التوجيه والتأثير على سلوك هذه الجماعة بمختلف الطرق والوسائل المشروعة بغية تحقيق هدف أو أهداف مشتركة بينهم.

وبذلك يمكن تعريف القائد بأنه :

**«الفرد في الجماعة الذي يوجه وينسق الأنشطة المرتبطة بالجماعة لتحقيق أهدافها، وأنه الفرد في الجماعة الذي يمتلك أكبر قدر من النفوذ والتأثير على أفراد الجماعة بالمقارنة بغيره من الأفراد».**

وفي المجال الرياضي يمكن أن نطلق مصطلح «القائد الرياضي Sport leader» على الفرد في أية جماعة تشكل مؤسسة أو منظمة رياضية أو جماعة الفريق الرياضي والذي يقوم بعملية التوجيه والتأثير على سلوك بقية الأفراد بهدف دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق الأهداف المشتركة .

ومن المعروف أن المؤسسات أو الجماعات الرياضية في مصر تعتبر منظمات رسمية نظراً لأن الهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كلها محددة بقوانين ولوائح رسمية معترف بها من السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية في الدولة، أو من الجمعيات العمومية لبعض هذه المؤسسات أو المنظمات .

كما يجب علينا أن نضع محل الاعتبار أن أنواع مراتب القيادة في كل مؤسسة أو جماعة رياضية متعددة في إطار التنظيم الخاص بالمؤسسة أو الجماعة الرياضية والذي يحدد ترتيب الجهود وتنسيقها وتوضيح العلاقات من حيث السلطة والمسئولية .

وعلى ذلك يمكن اعتبار رئيس مجلس إدارة الاتحاد الرياضي أو رئيس مجلس إدارة النادي الرياضي بمثابة قائد، ومدير الاتحاد أو مدير النادي قائد والمدير الإداري أو المدير الفني أو المدرب الرياضي للفريق الرياضي بمثابة قائد . . وهكذا نجد أن أنواع ومراتب القيادات متعددة في كل منظمة أو مؤسسة أو جماعة رياضية ولكل قائد سلطاته ومسئوليته المحددة والتي ينظمها الهيكل التنظيمي لكل منها والتي تحدد «خطوط السلطة Line of authority» بالنسبة لكل مستوى قيادي معين .

ويلاحظ أن معظم مراجع علم النفس الرياضي تكاد تركز على المدير الفني أو المدرب الرياضي كقائد في ضوء طبيعة عمله الرياضي الذي يرتبط بمحاولة التوجيه والتأثير على سلوك أفراد الفريق الرياضي بمختلف الطرق والوسائل التربوية والإدارية والفنية بغية الارتقاء بمختلف قدراتهم وسماتهم وتسجيل

البطولات الرياضية وفي نفس الوقت العمل على تنمية وتطوير مختلف الجوانب الشخصية الإيجابية لدى جميع أفراد الفريق .

وفي هذا المرجع سوف نطلق مصطلح «القائد» على جميع أنواع القادة الرياضيين بصورة عامة بغض النظر عن مستوياتهم أو سلطاتهم أو مسؤولياتهم أو موقعهم من خط السلطة حتى يمكن الاستفادة من المعارف والمعلومات المتاحة في مجال سيكولوجية القيادة الرياضية بالنسبة لأكبر عدد ممكن من القادة الرياضيين على مختلف المستويات .

### ٣ - النفوذ والتأثير القياى

أشار كارون Carron (١٩٨٧) إلى أن جوهر القيادة يتمثل في التأثير على التابعين أو المرؤوسين أو اللاعبين . كما أن القيادة هي الاستخدام الحكيم للنفوذ والتأثير .

والنفوذ والتأثير في المواقف القيادية لا يحدث في إتجاه واحد بل يتضمن التأثير المتبادل من القائد للتابعين ومن التابعين للقائد . وفي إطار ذلك يمكن التمييز بين «أنظمة النفوذ والتأثير القياى Power - Influence Systems» على النحو التالى :

\* نفوذ القائد على التابعين .

\* نفوذ التابعين على القائد .

### ١/٣ - نفوذ القائد على التابعين

#### ١/١/٣ - أنواع نفوذ القائد على التابعين :

يتضمن نفوذ وتأثير القائد على التابعين الجوانب التالية :

Legitimate power \* النفوذ الشرعى

Reward power \* نفوذ المكافأة

Coercive power	* نفوذ الإكراه
Expert power	* نفوذ الخبرة
Referent power	* نفوذ المرجع
Persuasion power	* نفوذ الإقناع
Indoctrination power	* نفوذ غرس الأفكار
Decision identification	* نفوذ مطابقة القرار

### ● النفوذ الشرعى:

مصدر هذا النوع من النفوذ أو التأثير هو «المركز الرسمى» الذى يحتله القائد فى المنظمة أو المؤسسة أو الهيئة الرياضية وموقعه من خط السلطة Line of authority الذى ينساب من أعلى إلى أسفل فى التنظيمات الإدارية.

فرئيس مجلس إدارة الاتحاد الرياضى أو رئيس مجلس إدارة النادى الرياضى يمتلك مثل هذا النفوذ على جميع أنشطة الاتحاد أو النادى، كما أن مدير الاتحاد أو النادى الرياضى يمتلك مثل هذا النفوذ على جميع الموظفين والعاملين بالإتحاد أو النادى وكذلك المدرب الرياضى أو المدير الفنى للفريق الرياضى يمتلك مثل هذا النفوذ على اللاعبين الرياضيين، وذلك كله فى إطار القوانين واللوائح والأنظمة الرسمية التى تحكم العمل الإدارى والفنى فى مثل هذه المؤسسات الرياضية.

### ● نفوذ المكافأة:

يعتمد هذا النوع من النفوذ على قدرة القائد فى التأثير على أفراد المجموعة (التابعين أو الرؤوسين أو اللاعبين) مستخدماً وسيلة المكافأة أو الإثابة أو أية وسيلة أخرى من وسائل الترغيب أو المكافأة التى تجعلهم يتجيبون للقائد لما قد يعود عليهم من فوائد أو منافع شخصية سواء أكانت مادية أو معنوية.

وهذا النوع من النفوذ والتأثير يعتمد بدرجة كبيرة على مدى جاذبية المكافأة ومدى الاعتماد على القائد من حيث أنه المصدر الأساسى للحصول عليها.

## • نفوذ الإكراه:

هذا النوع من النفوذ يقصد به امتثال وإذعان أفراد الجماعة (التابعين أو الرؤوسين أو اللاعبين) للقائد كنتيجة للخوف المرتبط بتوقعات الأفراد بأن قصورهم عن إنجاز الأعمال أو الواجبات أو عدم الإجابة أو عدم طاعتهم للتوجيهات والأوامر أو القرارات سوف يترتب عليه نوع من الجزاء أو العقاب المادى أو المعنوى الذى يلحق بهم .

## • نفوذ الخبرة:

المصدر الأساسى لهذا النوع من النفوذ هو المهارات أو القدرات أو الخبرات الإدارية أو الفنية أو العلمية فى مجال عمل الجماعة والتى يمتلكها القائد وقد يتميز بها عن غيره من أفراد الجماعة .

فمدير النادى الرياضى مثلاً الذى يحمل درجة جامعية فى الإدارة الرياضية والذى سبق له ممارسة الرياضة على مستوى معين والذى لديه إلمام واضح بالقوانين والتشريعات الرياضية ولديه خبرة عريضة فى مجال العمل فى المؤسسات الرياضية، فمما لا شك فيه أنه يمكن أن يظهر مثل هذا النفوذ على التابعين .

وكذلك المدرب الرياضى الذى يمتلك المعارف والمعلومات العلمية فى مجال تخصصه ولديه خبرات تدريبية عالية معترف بها ولديه سجل مشرف فى مجال الممارسة الرياضية كلاعب فإنه يصبح فى مقدوره إظهار مثل هذا النفوذ على اللاعبين .

## • نفوذ المرجع:

يتمثل هذا النوع من النفوذ فى إعجاب أو تعلق أفراد الجماعة بالقائد، وعاطفتهم الإيجابية نحوه أو إعجابهم بسمات أو صفات شخصية معينة يتسم بها القائد وتميزه عن غيره من أفراد الجماعة وهو الأمر الذى يجعلهم يمثلون لأوامره ويحاولون إرضاءه ويعتبرونه المرجع الذى يقلدونه فى السلوك الذى يسعى لتنميته لديهم ويحاولون التمسك بالقيم والمبادئ التى يعتنقها .



## • نفوذ الإقناع :

يقصد بنفوذ الإقناع نوع التأثير الذى يستخدمه القائد لكى يحاول بصورة منطقية إقناع التابعين أو الرؤوسين، واللاعبين بأن إشباع حاجاتهم أو تحقيق أهدافهم وتحقيق أهداف الجماعة يتطلب أنواع معينة من السلوك أو الأداء . وهذا النوع من النفوذ والتأثير يتطلب من القائد أن يكون على قدر كبير من القدرة الشخصية على الإقناع والاتصال والشرح والتفسير المنطقى وتقديم البراهين التى تدعم وجهة نظره بالنسبة لأهمية السلوك أو الأداء الذى ينبغى على التابعين أو الرؤوسين أو اللاعبين القيام به .

كما يرتبط بهذا النوع من النفوذ قدرة القائد على التأثير على التابعين أو الرؤوسين أو اللاعبين عن طريق إثارتهم وتحميسهم لأداء سلوك معين يرتبط ببعض القيم الهامة أو المثل العليا أو الإتجاهات الاجتماعية الإيجابية . ومن أمثلة ذلك محاولة القائد الرياضى تحميس وإثارة عواطف وإنفعالات اللاعبين نحو بذل أقصى ما يمكن من جهد فى منافسة دولية وعزفه على وتر حب الوطن والدفاع عنه وحسن تمثيله فى المحافل الدولية .

## • نفوذ غرس الأفكار :

يقصد بنفوذ غرس الأفكار محاولة القائد غرس بعض المعتقدات أو القيم المعينة فى أذهان ووجدان التابعين أو الرؤوسين أو اللاعبين لاستخدامها فى عملية التأثير على سلوكهم .

ومن أمثلة تلك المعتقدات والقيم والاتجاهات التى يمكن غرسها للاعبين الرياضيين : احترام الحكام وطاعة المدربين وإنكار الذات من أجل مصلحة الفريق والولاء للجماعة وغير ذلك من القيم والاتجاهات التى يمكن أن تسهم فى أداء السلوك المطلوب .

كما يمكن للقائد غرس الأفكار لدى التابعين أو الرؤوسين أو اللاعبين من خلال تحكمه فى بعض المعلومات أو انتقاء معلومات معينة لكى تصل إلى عقولهم

ووجدانهم وهو الأمر الذى قد يعطى بعض الانطباعات المعينة والتي يمكن أن تقودهم إلى استنتاجات مرغوبة لدى القائد .

### • **نفوذ مطابقة القرار:**

يستطيع القائد الرياضى أن يؤثر على التابعين أو المرؤوسين أو اللاعبين عن طريق إشراكهم فى اختيار القرارات المطلوب تنفيذها، إذ أن عملية مشاركتهم فى إتخاذ القرار وإقتناعهم الشخصى بضرورة تنفيذه تعتبر من العوامل المساعدة أو الهامة فى التأثير الإيجابى على سلوكهم وحماسهم لأداء السلوك المطلوب أو المهام الموكلة إليهم .

### • **٢/١/٣ - تصنيف نفوذ القائد على التابعين:**

يمكن تصنيف الأنواع السابق ذكرها لنفوذ القائد الرياضى على التابعين أو المرؤوسين أو اللاعبين إلى تصنيفين هامين:

### • **نفوذ المنصب أو المركز : Position power**

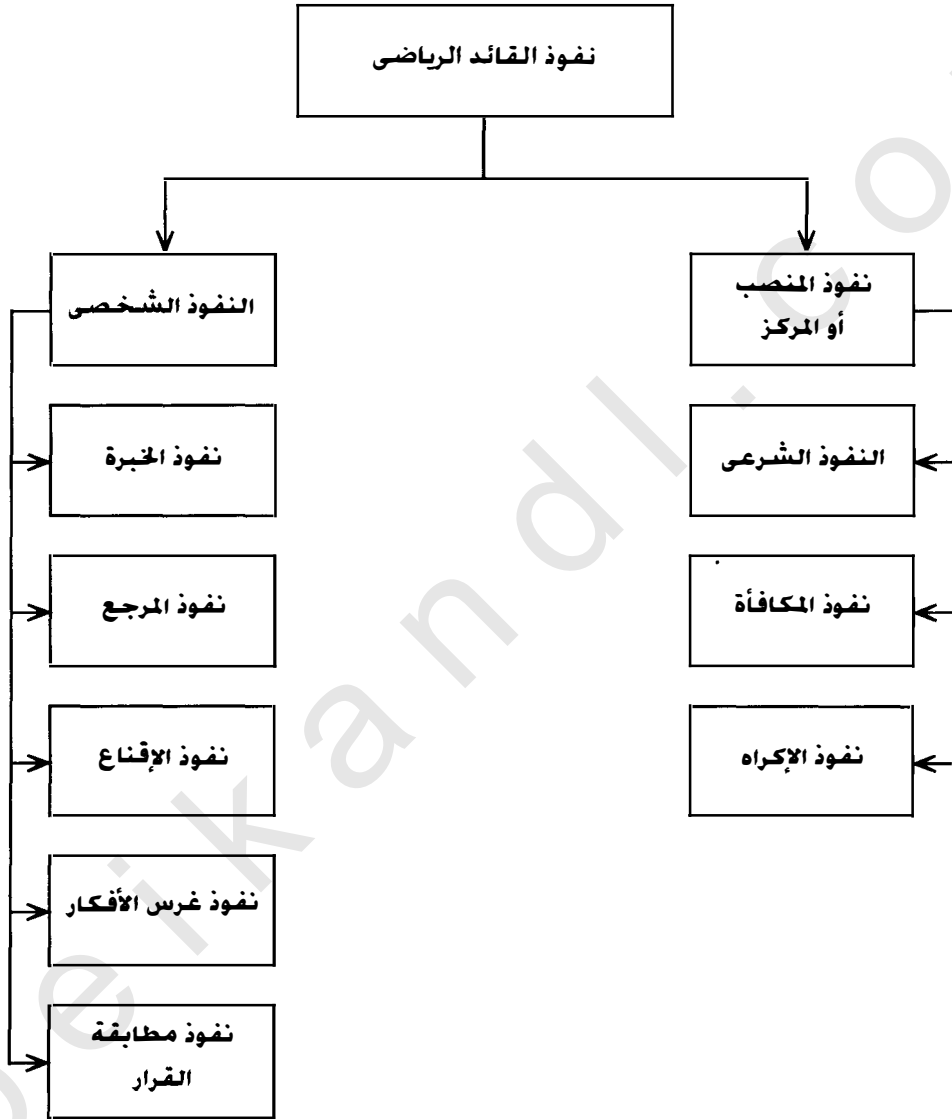
ويقصد به النفوذ أو السلطة المصاحبة أو المرتبطة بأى منصب إدارى أو فنى فى إطار القوانين واللوائح والنظم الرسمية للمؤسسة أو الهيئة الرياضية، ويدخل فى نطاق هذا النوع من النفوذ كل من : النفوذ الشرعى ونفوذ المكافأة ونفوذ الإكراه .

### • **النفوذ الشخصى : Personal power**

يقصد به النفوذ المتمد من المهارات أو القدرات أو السمات الشخصية أو الخبرات الفنية أو الأكاديمية وغيرها من الجوانب الشخصية التى يتميز بها القائد ويدخل فى نطاق هذا النوع من النفوذ كل من : نفوذ الخبرة ونفوذ المرجع ونفوذ الإقناع ونفوذ غرس الأفكار ونفوذ مطابقة القرار .

وينبغى علينا مراعاة أن هناك علاقة وثيقة بين هذين النوعين من النفوذ، كما أن كلاً منهما يؤثر فى الآخر ويتأثر به . والشكل رقم (١) يوضح أنواع وتصنيفات نفوذ القائد الرياضى .

شكل رقم (١)  
أنواع وتصنيفات نفوذ القائد الرياضى



### ٣/١/٣ - اختبار النفوذ والتأثير القيادي :

يمكن التعرف على مدى أهمية أنواع النفوذ والتأثير القيادي من وجهة نظر التابعين أو المرؤوسين أو اللاعبين باستخدام اختبار «النفوذ والتأثير القيادي» الذي صممه محمد حسن علاوى لمحاولة تحديد مدى الأهمية النسبية لأنواع النفوذ والتأثير القيادي السابق ذكرها .

ويشتمل الاختبار على الأبعاد أو الجوانب الثمانية السابق ذكرها لنفوذ القائد الرياضى على التابعين أو المرؤوسين أو اللاعبين . وكل بُعد من هذه الأبعاد الثمانية تمثله عبارة واحدة على النحو التالى :

- العبارة رقم (١) : النفوذ الشرعى .

- العبارة رقم (٢) : نفوذ المكافأة .

- العبارة رقم (٣) : نفوذ الإكراه .

- العبارة رقم (٤) : نفوذ الخبرة .

- العبارة رقم (٥) : نفوذ المرجع .

- العبارة رقم (٦) : نفوذ الإقناع .

- العبارة رقم (٧) : نفوذ غرس الأفكار .

- العبارة رقم (٨) : نفوذ مطابقة القرار .

ويقوم كل عضو من الأعضاء بالإجابة على عبارات الاختبار على مقياس عشارى التدرج لتحديد مدى الأهمية النسبية لنوعية النفوذ والتأثير للقائد الرياضى المفضلة لدى كل عضو من الأعضاء والتي يعتقد أنها تساعد القائد الرياضى على النجاح فى عملية القيادة، بحيث تكون الدرجة العظمى (١٠) والدرجة الصغرى (١) .

وفى ضوء تصحيح الاختبار تتم عملية المقارنة بين الأهمية النسبية لكل بُعد من الأبعاد الثمانية بحيث تمثل الدرجة الأعلى أهمية نسبية أكبر من الدرجة

الأقل . ويمكن ترتيب الأبعاد ترتيباً تنازلياً من الدرجات الأعلى إلى الدرجات الأدنى .

وعند تطبيق الاختبار على مجموعات من الأعضاء تتم قسمة مجموع درجات الأعضاء على كل بُعد على عدد الأعضاء لتحديد المتوسط الحسابي لكل بُعد .

وقبل الإجابة على عبارات الاختبار يقوم كل عضو من الأعضاء بقراءة التعليمات التالية :

- فيما يلي بعض الأساليب التي يمكن للقائد الرياضى أن يستخدمها، أو بعض الصفات التي يتميز بها والتي يمكن أن يكون لها تأثير واضح في قدرته على النجاح في عملية القيادة الرياضية .

- اقرأ كل من العبارات الثمانية التالية وحاول أن تحدد الدرجة المناسبة لها من وجهة نظرك بالنسبة لمدى أهميتها في التأثير على الأعضاء ونجاح القائد الرياضى في قيادتهم وارسم دائرة حولها .

- لاحظ أن الدرجة (عشرة) هي أقصى درجة، والدرجة (واحد) هي أقل درجة .

- لا تفكر كثيراً في كل عبارة وحاول أن تحدد بكل صدق وأمانة الدرجة المناسبة لكل عبارة بما يتناسب مع اعتقادك الشخصى .

- لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، لأن كل فرد له وجهة نظر قد تختلف أو تتفق بصورة أو بأخرى مع الفرد الآخر .

## اختبار النفوذ والتأثير للقائد الرياضى

أنا كعضو فى مؤسسة أو هيئة رياضية أو فريق رياضى أعتقد أن القائد الرياضى الذى يستطيع التأثير على الأعضاء وينجح فى قيادتهم هو الذى:

١ - يمتلك النفوذ والتأثير بحكم مركزه الرسمى أو الشرعى كقائد رياضى، والذى يحتله فى المؤسسة أو الهيئة الرياضية وتكون لديه سلطة اتخاذ القرار.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

٢ - يستخدم وسيلة المكافأة أو الإثابة، أو أية وسيلة أخرى من وسائل الترغيب والحفز التى تجعل الأعضاء يتجيبون له لما قد يعود عليهم من فوائد أو منافع شخصية مادية، أو معنوية.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

٣ - يستطيع دفع الأعضاء للقيام بالأعمال المكلفين بها، أو تنفيذ التوجيهات أو القرارات التى حتى لا تقع عليهم أية عقوبات أو جزاءات فى حالة عدم قيامهم أو عدم تنفيذهم للأعمال أو التوجيهات أو القرارات.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

٤ - يمتلك المهارات أو القدرات أو الخبرات الإدارية أو الفنية أو العلمية فى مجال عمل الهيئة أو المؤسسة الرياضية والتي يتميز بها عن غيره من الأفراد.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

٥ - يتسم بسمات شخصية إيجابية كالتعاطف وعدم التحيز والمشاركة الوجدانية والقدرة على إتخاذ القرار وتحمل المسئولية والتمسك بالمبادئ والقيم الخلقية والروح الرياضية.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

٦ - يستطيع إقناع الأعضاء بوجهة نظره وقادر على إثارة حماسهم نحو توجيههم لأداء أنواع معينة من الأعمال أو السلوك.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

٧ - يستطيع غرس المعتقدات والقيم والإتجاهات فى أذهان ووجدان الأعضاء وجعلهم يؤمنون بها وبذلك يستطيع توجيههم وقيادتهم.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

٨ - يقوم بإشراك الأعضاء فى اختيار القرارات المطلوب تنفيذها. ولا يقوم باتخاذ قرار ما إلا إذا نال هذا القرار القبول من أغلبية الأعضاء.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

### ٢/٣ - نفوذ التابعين على القائد

يرى أصحاب مدخل أو نظرية النفوذ والتأثير فى القيادة أنه بالرغم من وجود الأنواع السابق ذكرها من النفوذ أو التأثير للقائد الرياضى على أفراد الجماعة أو التابعين أو الفريق الرياضى أو اللاعبين فإن هناك أيضاً تأثيراً من هؤلاء الأفراد التابعين على القائد. ويطلق أحياناً على هذا النوع من النفوذ أو التأثير مصطلح «النفوذ أو التأثير المضاد Counter power».

وقد ينظر إليه على أنه نفوذ كابح أو مضاد لنفوذ القائد. ولعل أهم مصدر لهذا النفوذ المضاد هو حقيقة أن القائد يعتمد بالدرجة الأولى على التابعين فى تحقيق أهداف الجماعة أو الفريق، وفى ضوء ذلك يمكن تصنيف نفوذ التابعين على القائد على النحو التالى:

#### • نفوذ الاختيار:

فى بعض المنظمات أو المؤسسات أو الهيئات الرياضية يتم اختيار القائد عن طريق الاختيار أو الانتخاب من جانب التابعين كما هو الحال بالنسبة لرؤساء مجالس إدارة الأندية الرياضية الذين يتم انتخابهم عن طريق التابعين (أعضاء النادى الرياضى) خلال اجتماعات الجمعيات العمومية للنادى، وفى مثل هذه الحالات يمكن للتابعين (أعضاء النادى الرياضى) ممارسة نفوذهم على القائد سواء بانتخابه أو عدم انتخابه، كما قد يكون بمقدورهم حجب الثقة عنه أو استبداله.

كما قد يحدث فى الفريق الرياضى إجماع بين اللاعبين (التابعين) على اختيار مدرب معين (القائد الرياضى) وإبداء وجهة نظرهم لمتخذى القرار (مجلس الإدارة مثلاً) وهذا رأى يكون فى معظم الأحيان موضع اعتبار لدى أصحاب القرار.

#### • نفوذ اعتماد القائد على التابعين:

فى المنظمات أو الهيئات (كالأندية الرياضية والاتحادات الرياضية) التى تعتمد على أسلوب معين أو اختيار بعض القادة من السلطة الأعلى (مجالس الإدارة)



يتمثل النفوذ المضاد في أن القائد يعتمد على التابعين في تحقيق الأهداف المرجوة . وعلى ذلك فإن نجاح التابعين في تحقيق هذه الأهداف يساعد على نجاح القائد . وعلى العكس من ذلك فإن تدمير التابعين أو تكاسلهم قد يشكل ضغطاً على القائد وينتج عنه فشل القائد في عمله .

وفي المجال الرياضي قد نلاحظ قيام مجلس إدارة بعض الأندية الرياضية بتغيير المدرب الرياضي نتيجة تكتل اللاعبين ضد المدرب أو تقاعسهم عن بذل الجهد في بعض المباريات لمحاولة إظهار فشل المدرب الرياضي وعدم قدرته على تحقيق الانتصارات والفوز . كما يلاحظ أيضاً في المجال الرياضي نفوذ نجوم الفريق الرياضي وخاصة الأفراد الذين يعتمد عليهم المدرب في تحقيق الفوز بدرجة كبيرة .

#### • نفوذ النفاق :

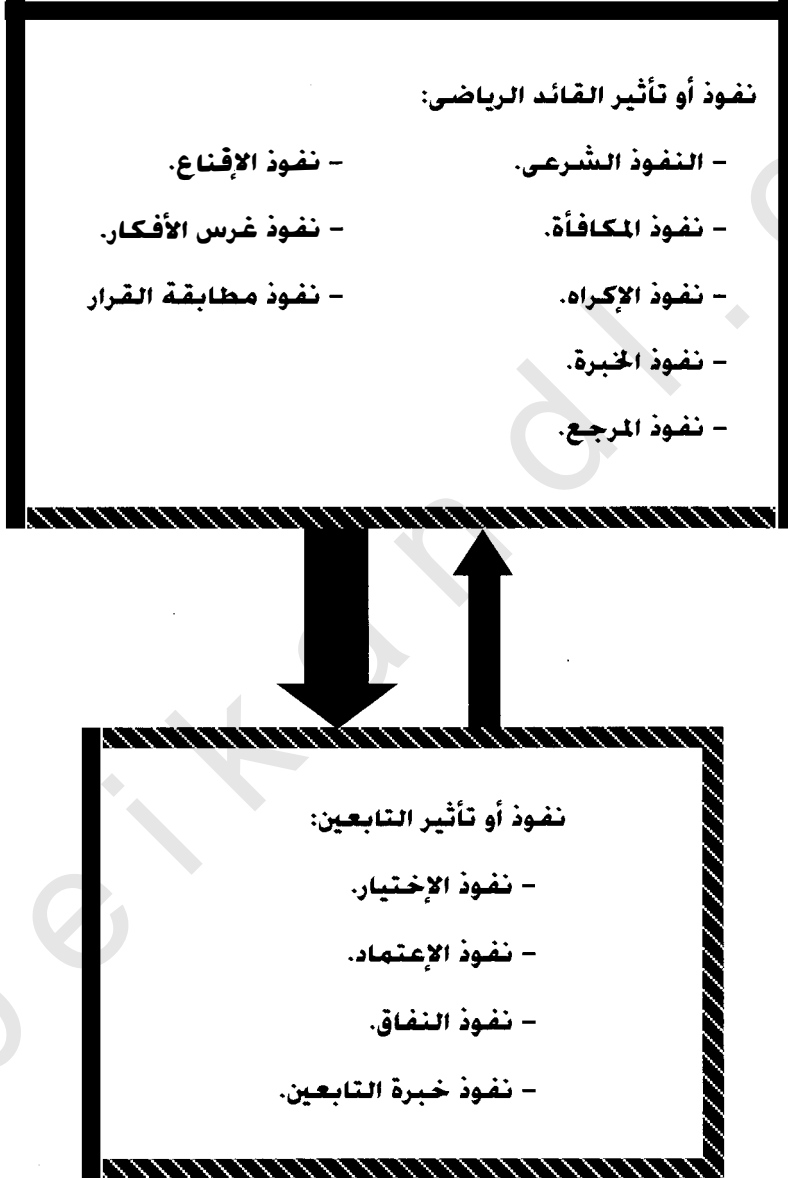
قد يحدث مثل هذا النوع من النفوذ أو التأثير المضاد عن طريق قيام بعض أفراد الجماعة بإظهار الموافقة والولاء للقائد والتظاهر بأداء ما يطلب منهم باستخدام أسلوب الثناء والرضا عن كل ما يقوم به القائد كنوع من أنواع سلوك النفاق وبالتالي إمكانية كسب الرضا وعطف وحب القائد ومن ثم محاولة التأثير على قراراته .

#### • 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 للقادة الجدد الذين لم يكتسبوا بعد خبرة المعرفة التامة بهذه النظم واللوائح .

والشكل رقم (٢) يوضح نظام التأثير والنفوذ في مجال القيادة الرياضية ، ويلاحظ أن هناك تأثيراً متبادلاً بين القائد الرياضي والتابعين ، إلا أن مجال نفوذ وتأثير القائد الرياضي يكون أقوى أثراً .

شكل رقم (٢)  
يوضح نظام النفوذ والتأثير في مجال القيادة الرياضية  
بين كل من القائد والتابعين



## ٤ - أساليب القيادة

مفهوم أساليب القيادة Leadership styles يركز أساساً على أن هناك بعض الأساليب أو الأنماط المحددة التي يستخدمها القادة في غضون العملية القيادية في سبيل قيادة التابعين أو الرؤوسين أو اللاعبين ويمكن ملاحظتها بسهولة والتي تعكس سلوك وتصرفات القادة بصورة واضحة.

ولعل الدراسات الباكورة في هذا المجال تلك الدراسات التي أشرف عليها «كيرت ليفين Lewin» في أواخر الثلاثينات من هذا القرن وقام بإجرائها كل من «ليببت Lippett» و«هوايت White» وكذلك بعض الدراسات الأخرى التي أجريت بعد ذلك وخاصة بالنسبة للقادة الرياضيين. والتي قام مارك انشل Anshel (١٩٩٤) بتلخيصها.

وفيما يلي عرض موجز لهذه الأساليب القيادية وهي :

- \* القيادة السلطوية أو الأوتوقراطية : Authoritarian
- \* القيادة السلوكية : Behaviorist
- \* القيادة الإنسانية : Humanist
- \* القيادة الديمقراطية : Democrat
- \* قيادة عدم التدخل : Laissez Faire

### ١/٤ - القيادة السلطوية

هذا النوع من القيادة يتميز بمركزية السلطة المطلقة وقيام القائد باستخدام أسلحة التهديد والوعيد والإجبار لإنجاز الأعمال والواجبات وترتبط بقيام التابعين بإنجاز الأعمال خوفاً من العقاب أو سعياً لإرضاء القائد.

وفي هذا النوع من أساليب القيادة لا تتاح الفرصة للتابعين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، ويقوم القائد بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وليس على التابعين سوى التنفيذ.

والقائد السلطوى أو الأوتوقراطى ينظر إليه على أن توجهاته بالدرجة الأولى نحو إنجاز الأعمال. كما أنه لا يتأثر بالنقد، ويعتقد أنه يعرف الإجابة لأى سؤال أو يعرف الحل لأية مشكلة. ويشعر بأن التابعين يحتاجون للقائد القوى العنيف. ومن ناحية أخرى فإن مثل هذا النوع من القادة تكون لديه ثقة كبيرة بأنه يستطيع إنهاء أى عمل يقوم به أو يشرف عليه بنجاح، كما أن لديه حاجة داخلية للتحكم فى التابعين.

وهذا النوع من القيادة يشكل ما يسمى بموقف «عنق الزجاجة Bottleneck» فى أى تنظيم لأن القرار يجب أن يمر فقط من خلال القائد. ويمكن تلخيص المواصفات العامة والإجراءات الشكلية والموضوعية لأسلوب القيادة السلطوية على النحو التالى:

- يتولى القائد معظم الوظائف القيادية بنفسه بقدر الإمكان، كما يقوم بتخطيط معظم الإجراءات المرتبطة بالجماعة بنفسه.
- يتم حصر مهام مساعدى القائد فى القيادات الأدنى إلى أقل ما يمكن.
- يتولى القائد تحديد جميع الواجبات ويتم تنفيذ كل الإجراءات بأوامر صريحة ومباشرة من القائد.
- يقوم القائد بتوزيع الثواب والعقاب بصورة ذاتية، كما أن تعبيراته وعبارات اتصاله تتصف بالقسوة وبصورة غير ودية.
- عدم مناقشة مضامين قراراته وإجراءاته مع أفراد الجماعة.
- لا يشعر بأى اعتبار لمشاعر الآخرين.
- لديه حساسية عالية تجاه الملاحظات الناقدة من التابعين أفراد الجماعة.
- لا يوضح لمساعديه أو لأفراد الجماعة إلا المهام القريبة أو العاجلة.

#### ٢/٤- القيادة السلوكية

القائد الذى يتسم بأسلوب القيادة السلوكية يقوم بعمليات التدعيم أو التعزيز أو الثواب والمكافأة مباشرة عقب السلوك الناجح للتابعين، ولا يستخدم كلمات التهديد أو الوعيد ولا يميل إلى استخدام العقاب كوسيلة لتعديل السلوك.

والأهداف التي يحددها تكون ذات مغزى للتابعين وتتسم بالواقعية ويمكن تحقيقها مع وجود الإصرار والتحدى من التابعين . كما يرى أن كل فرد مسئول عن تصرفاته ويدرك جيداً حاجات الأفراد وحاجات الجماعة ويسعى جاهداً للمساعدة فى تلبية الحاجات المشروعة للتابعين .

كما أن هذا النوع من القيادة يتميز بالمرونة والقدرة على تغيير وتعديل الأهداف عند التحقق من عدم القدرة على تحقيقها ، ومحاولة تنظيم المواقف أو اشتراطات البيئة بصورة معينة لكى ينتج عنها سلوكيات لها نتائج مرغوبة . ويمكن تلخيص الموصفات العامة والإجراءات الشكلية والموضوعية لأسلوب القيادة على النحو التالى :

- يكثر من عمليات الثواب والمكافآت عند تحقيق أقل إنجاز .
- يحدد أهداف الجماعة بصورة واقعية وبعيدة عن المبالغة .
- يتفهم جيداً الحاجات الأساسية للأفراد ويسعى جاهداً لتلبية حاجات الأفراد بقدر الإمكان .
- يتميز القائد بعدم الإلتزام بالروتينية ويستطيع التكيف والمواءمة مع التغيرات الحادثة بصورة تتضح فيها معالم المرونة .
- السعى لمساعدة الآخرين على إثبات ذاتهم ومحاولتهم تحقيق المزيد من النجاحات .
- يعرف جيداً أن كل سلوك وراءه دافع وبالتالي فإن معرفته للدوافع الكامنة وراء السلوكيات المختلفة من الأهمية بمكان لتدعيم أو تطوير أو تغيير أو تعديل السلوكيات المتعددة لأفراد الجماعة .

### ٣/٤ - القيادة الإنسانية

القائد الإنسانى يحاول أن يتفهم الجوانب النفسية لدى الأفراد ويسعى جاهداً للتعامل مع كل فرد بالطريقة التي يحب أو يحتاج هذا الفرد أن يتعامل بها كاحترام أو التعاطف أو الاستقامة والصراحة والأمانة ، كما يحترم الفروق الفردية للتابعين .

كما أن لديه استعداد واضح للاستماع والإنصات للتابعين ويعتقد أن تحقيق مطالبهم من العوامل الهامة للارتقاء بإنجازاتهم.

والقائد الرياضى الإنسانى يهتم بدرجة كبيرة باللاعب من حيث أنه «إنسان» له مطالب وعليه واجبات والتزامات سواء أكانت علمية أو مهنية أو اجتماعية وغيرها، ولا ينظر إليه من حيث أنه لاعب فقط يواظب على التدريب ويتنظم فى الاشتراك فى المنافسات.

وينظر إلى القائد الإنسانى على أنه يهتم بدرجة واضحة بمشاعر التابعين بدرجة أكبر من اهتماماته بالإنتاج أو النتائج. كما أن هذا النوع من القيادة يساعد على ترقية وتطوير الدافعية الداخلية لدى التابعين.

ويمكن تلخيص الموصفات العامة والإجراءات الشكلية والموضوعية لأسلوب القيادة الإنسانية على النحو التالى:

- يهتم القائد بمشاعر الأفراد ويتسم سلوكه نحوهم بالتناغم الوجدانى والمشاركة الوجدانية الإيجابية.
- ينظر للتابعين على أنهم بشر لهم حاجات ومطالب وعليهم التزامات وواجبات وعليه عبء مساعدتهم وتوجيههم وإرشادهم.
- لديه القدرة على الاتصال الفاعل بأفراد الجماعة.
- يسعى جاهداً لتوفير الأجواء الودية المريحة لأعضاء الجماعة للمساعدة على زيادة إنتاجيتهم.
- يحاول جاهداً التوفيق بين أهداف الجماعة وأهداف الأفراد.
- يحاول أن يلتمس بعض الأعذار لأفراد الجماعة عند ارتكابهم لبعض الأخطاء.
- ينظر لنفسه على أنه الأب أو الأخ الأكبر لأفراد الجماعة.

## ٤/٤ - القيادة الديمقراطية

يعتبر اختيار القيادات الرياضية بالانتخاب الحر المباشر من معالم الأسلوب الديمقراطي . ومن أمثلة ذلك اختيار أعضاء النادي الرياضى لمجلس إدارة النادي أو اختيار الأندية الرياضية لمجالس إدارات الإتحادات الرياضية أو اختيار اللاعبين بالانتخاب الحر المباشر لقائد الفريق (كابتن الفريق).

وفى هذا النوع من القيادة يقوم القائد بإشراك التابعين فى اتخاذ القرارات بهدف خلق نوع من المسئولية لدى الأفراد الأمر الذى ينتج عنه غالباً الارتقاء بالروح المعنوية للأفراد وارتباطهم بالجماعة والارتفاع بدرجة الولاء والانتماء بالإضافة إلى إحساس الفرد بأهميته وقيمه فى الجماعة .

كما أن القيادة الديمقراطية تتميز بالاستماع الجيد لآراء التابعين وتحترم وجهات النظر الأخرى والرأى الآخر حتى ولو كان هذا الرأى يحمل فى طياته النقد اللاذع .

ومن ناحية أخرى فإن هذا الأسلوب القيادى يتميز بأنه غير مهدد للتابعين بالمقارنة بالأسلوب القيادى السلطوى .

وينتقد البعض هذا النوع من أساليب القيادة من حيث أنه يسهم فى تأخير اتخاذ القرار فى بعض المواقف التى تحتاج بالدرجة الأولى إلى السرعة القصوى فى اتخاذ القرار . كما أنه يحتاج إلى نوعيات معينة من التابعين .

ويمكن تلخيص الموصفات العامة والإجراءات الشكائية والموضوعية لأسلوب القيادة الديمقراطية على النحو التالى :

- يقوم القائد بالتمهيد لكل قرار من خلال المناقشة التفصيلية مع أفراد الجماعة ولا يتم اتخاذ القرار ضد غالبية الآراء .

- يرضى القائد على الجماعة المناخ الإيجابى الذى يتسم بروح الفريق الواحد .

- يتميز القائد بالجوء للعمل الجماعى ولا يفضل العمل الفردى أو الثنائى

ويرى أن علاقات الجماعة ينبغى أن تكون علاقات عضوية هادفة .

- يحاول القائد أن يوفر جميع أسباب النجاح للإجراءات المتفق عليها .
- يشجع القائد الأعضاء على تحمل مسؤولية القرارات التي تم الاتفاق عليها وبالتالي دفعهم برغبة صادقة نحو تنفيذها والإلتزام بها .
- مفهوم القائد للرقابة على أنها ذاتية فى ضوء إلتزام الجماعة .

#### ٥/٤- قيادة عدم التدخل

فى هذا النوع من القيادة يقوم القائد بإعطاء الحرية الكاملة للتابعين فى تحديد الأهداف وإنجاز الأعمال وإتخاذ القرارات بالإضافة إلى التأثير المحدود لسلوك القائد على الأفراد . وقد أشارت نتائج بعض الدراسات أن مثل هذا النوع من السلوك القيادى قد يصلح فى بعض الجماعات أو التنظيمات المعينة التى تتميز بارتفاع مستوياتها العلمية والعقلىة كالجامعات أو مراكز البحث العلمى . كما قد يصلح بالنسبة للجماعات الرياضية ذات المستويات العالية مثل الفرق الرياضية القومية أو الفرق الرياضية للمحترفين .

ويمكن تلخيص المواصفات العامة والإجراءات الشكلية والموضوعية لأسول قيادة عدم التدخل على النحو التالى :

- يقوم القائد بإصدار تعليمات عامة ولا يتدخل فى الجانب التنفيذى إلا فى حالة الضرورة القصوى .
- يقوم الأعضاء بأنفسهم بإقرار تفاصيل التنفيذ فى ضوء التعليمات العامة .
- غالباً ما يمارس القائد مهامه القيادية من خلال التأثير الودى والخالى من التكلف والذى يتسم بالمزاملة والتعاون الصادق .
- لا يبذل القائد قدراً كبيراً من الجهد بالمقارنة بجهد ومبادرات أعضاء الجماعة .
- يقوم القائد بتحديد المهام لأعضاء الجماعة فى صورة نصائح تحمل الطابع الاختيارى وليس الطابع الإجبارى .
- يترك القائد الحرية للأعضاء للابتكار والإبداع وإثبات الذات .