

الفصل الثانی

نظريات القيادة

- * مقدمة
- * نظرية سمات القائد
- * نظريات سلوك القائد
 - نظم "ليكرت" في القيادة
 - مدخل الخط المتصل لسلوك القائد
 - نظرية البعدين
 - نظرية الشبكة الإدارية
- * نظريات القيادة الموقفية
 - نموذج "فيدلر" الاحتمالي في القيادة
 - نظرية دورة الحياة في القيادة

obeikandi.com

١- مدخل

يكاد يتفق العديد من الباحثين على أن الفرق بين النجاح والفشل فى العديد من الأنشطة الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية أو الرياضية وغيرها يرجع فى جانب كبير منه إلى مدى قدرة وفاعلية وتوفيق القيادة إلا أن الباحثين اختلفوا فيما بينهم حول العديد من التساؤلات التى ترتبط بالقيادة مثل :

ما الذى يميز القائد عن غيره من أفراد الجماعة؟ وما الذى يميز القائد الناجح عن القائد غير الناجح؟ وهل القائد مطبوع أم مصنوع؟ وهل السمات والقدرات والمهارات القيادية موروثية أم مكتسبة؟ وما هى أنواع السلوك التى يمكن أن تفرق بين أنواع القادة؟ وما هى المواقف التى يمكن للفرد أن ينجح فيها كقائد؟

واحتدم الجدل بين الباحثين لمحاولة الإجابة عن التساؤلات السابقة وغيرها، وفى ضوء ذلك قدموا العديد من المداخل أو النظريات التى حاولت دراسة القيادة وفعاليتها والعوامل المحددة لها. وقد ركزت كل من هذه المداخل أو النظريات على زاوية معينة أو أكثر من زوايا ظاهرة القيادة على أساس أن هذه الزاوية أو تلك الزوايا أكثر أهمية من غيرها. ويمكن تصنيف أهم مداخل أو نظريات القيادة على النحو التالى :

Trait Theory * نظرية سمات القائد .

Leader - Behavior Theories * نظريات سلوك القائد .

Situational Theories * نظريات القيادة الموقفية .

٢- نظرية سمات القائد

١/٢ - مفهوم نظرية سمات القائد

تعتبر نظرية سمات القائد من النظريات الباكورة التي تم استخدامها في دراسة القيادة. وأساسها الفرض القائل بأن هناك بعض الأفراد يولدون قادة - أى أنهم بطبيعتهم قادة أو أنهم «قادة طبيعيين Natural leaders». وفى رأى أصحاب هذه النظرية أن الشخص قد يولد ويحمل معه صفات أو سمات أو قدرات قيادية معينة تتيح له فرصة احتلال موقع القيادة فى أى موقف، أو قد يولد دون أن يمتلك مثل هذه السمات الشخصية القيادية.

ونظرا لأن السمات الشخصية ثابتة نسبيا فإنه يصبح فى الامكان التعرف على القادة الناجحين من خلال التعرف على السمات الشخصية المميزة لكل منهم.

وقد أطلق على هذه النظرية «نظرية الرجل العظيم The Great Man theory» وعم استخدامها لدراسة القيادة منذ العشرينات من هذا القرن وصادفت قبولا لدى العديد من الباحثين فى مجال القيادة.

وقد اهتم بعض الباحثين فى مجال علم النفس الرياضى منذ الستينات من هذا القرن بنظرية سمات القائد وقاموا بتطبيق بعض استخبارات وقوائم الشخصية على بعض القادة فى المجال الرياضى وخاصة المدربين والإداريين الرياضيين فى مختلف الأنشطة الرياضية لمحاولة التعرف على السمات المميزة لهم أو للتمييز بين الناجحين وغير الناجحين («هندرى Hendry» (١٩٦٧)، «سفوبودا Svoboda» (١٩٦٧)، «هوجى Hogy» (١٩٧٠)، «سفوبودا» (١٩٧٠)، «هان Hahn» (١٩٧٣).

فى البداية استخدم العديد من الباحثين فى علم النفس الرياضى استخبارات وقوائم الشخصية التى تم تقنينها وايجاد معاملات العلمة على القادة غير الرياضيين، إلا أنه فى نهاية السبعينات من هذا القرن وفى إطار معلومات

ومعارف وتطبيقات علم النفس الرياضى ذاع وانتشر استخدام استخبارات وقوائم للشخصية فى المجال الرياضى وتم تقنينها وايجاد معاملاتها العلمية على عينات من القادة الرياضيين .

٢/٢ - نقد نظرية سمات القائد

صادفت هذه النظرية انتقادات من بعض الباحثين على أساس أن الدراسات التى أجريت فى إطار هذه النظرية لم تؤيد بدرجة كافية الفرض الأساسى لها من حيث أن الشخص الذى يتميز بسمات معينة يصبح قائدا ناجحا وكذلك عدم قدرتها على التحديد القاطع للعديد من السمات الشخصية التى يمكن أن تفرق بين القادة الرياضيين الناجحين وغير الناجحين وكذلك عدم تحديدها للأهمية النسبية لكل سمة من هذه السمات الشخصية وقدرتها على التأثير على فاعلية القائد الرياضى .

كما أشار البعض الآخر إلى اغفال هذه النظرية لأهمية دور التابعين فى انجاح عملية القيادة للقائد الرياضى وعدم اعتبار «الموقف» كعامل هام ومؤثر فى العملية القيادية، وكذلك عدم القدرة على التنبؤ بسلوك فاعل للقائد الرياضى فى ضوء توافر سمات شخصية معينة .

وبالرغم من الانتقادات السابقة، إلا أن الخبرات التطبيقية العملية فى المجال الرياضى أظهرت أن العديد من القادة الرياضيين الناجحين يتشابهون فى بعض السمات الشخصية وهذه السمات قد يعزى إليها - بالإضافة إلى عوامل أخرى - نجاحهم فى عملهم .

كما أنه من الأهمية بمكان أن يعرف القائد الرياضى السمات الشخصية التى يتسم بها حتى يعرف نفسه على حقيقتها وبالتالي يستطيع تطوير أو تنمية هذه السمات بوسائل مختلفة، وأن يعرف درجة اسهام هذه السمات فى درجة نجاحه أو فشله كقائد رياضى .

٣/٢ - سمات القائد الرياضى

فى ضوء العديد من الدراسات السابقة تم التوصل إلى السمات الشخصية التالية للقائد الرياضى :

• الثبات الانفعالى:

يعتبر التحكم فى الانفعالات من الأهمية بمكان للقائد الرياضى حتى يستطيع إشعاع الهدوء والاستقرار فى نفوس التابعين وحتى يستطيع أن يعطى تعليماته ونصائحه وقراراته لهم بصورة واضحة ونبرات هادئة وخاصة فى المواقف ذات الطابع الانفعالى العنيف والضغط النفسى العالية .

وكثيراً منا يصادف القائد الرياضى العديد من المواقف العصبية التى تتطلب منه ضبط النفس وكبح جماحها والميطرة على انفعالاته، إذ أن سرعة الانفعال والغضب والنرفزة والعصبية وسرعة التقلب والحدة من العوامل التى تسهم فى الاضرار البالغ بالعمل التربوى الرياضى للقائد وتساعد على التأثير السلبى لنفوذه وتأثيره .

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الانفعالات كما يقولون "معدية" أى ينتقل أثرها بسرعة. فظهور إنفعالات الخوف والقلق والتوتر والاستثارة على القائد الرياضى سوف ينتقل أثرها بصورة فورية على التابعين وبالتالي يصبح القائد مسئولاً بصورة مباشرة عن عدم تحكم التابعين فى انفعالاتهم .

• التناغم الوجدانى والتعاطف:

يقصد «بالتناغم الوجدانى Empathy» إحساس وإدراك القائد الرياضى لما يحس به التابعين وتفهم انفعالاتهم. ويجب علينا أن نفرق بين «التناغم الوجدانى» وبين «التعاطف أو المشاركة الوجدانية Sympathy» لأن التعاطف يقصد به مشاركة القائد الرياضى للتابعين فى انفعالاتهم - أى مشاركة وجدانية .

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن «التناغم الوجدانى» من أبرز السمات الفاعلة بالنسبة للقائد الرياضى كمعين ومساعد للتابعين إذ أن هذه السمة

تساعد القائد الرياضى على تفهم حاجات وميول ودوافع التابعين ليس بهدف التأثير عليهم ولكن بهدف القدرة على حفزهم لاجراء احسن ما عندهم .

ومن ناحية اخرى فإن سمة التناغم الوجدانى للقائد الرياضى تكمن فى مهارته الاتصالية بالتابعين وقدرته على تفهمهم والميل والشعور الصادقين للقائد تجاههم وهو الامر الذى يعمل على اكتسابه لثقتهم وتقديرهم .

والعلاقة بين القائد الرياضى والتابعين التى تتأسس على الاحترام والعطف والحب والثقة المتبادلة واحساسه بجهودهم تعتبر من بين أهم العوامل التى تعمل على نجاح القائد الرياضى فى عمله وزيادة فاعليته .

ومن ناحية اخرى ينبغى النظر إلى مفهوم «التناغم الوجدانى» للقائد الرياضى ليس على أنها مشاركة لانفعالات التابعين فى مواقف توترهم واستثارتهم وانفعاله بمثل انفعالاتهم فى بعض المواقف بل ينبغى النظر إلى هذا المفهوم من ناحية إحساس القائد الرياضى بأفراح وسعادة التابعين أو مشاكلهم الشخصية أو كل ما يلم بهم من أحداث أو أحزان وأن يتسم ذلك كله بالايجابية والفاعلية .

• القدرة على اتخاذ القرار:

من بين أهم السمات التى تميز القائد الرياضى الفاعل قدرته على سرعة اتخاذ القرار وخاصة فى المواقف المتغيرة التى تتطلب سرعة الاختيار بين بعض البدائل واختيار بديل محدد بصورة رشيدة وعقلانية وليس بصورة عاطفية أو انفعالية .

وقدرة القائد الرياضى على سرعة ملاحظة مختلف المواقف الرياضيه والحكم عليها بطريقة موضوعية وكذلك القدرة على سرعة اتخاذ قرار بتنوع أو تغيير التصورات الموضوعية أو سرعة التعرف على مكن الخطأ فى الأداء أو السلوك كلها عوامل هامة مرتبطة بالقدرة على اتخاذ القرار .

وليس المهم هو السرعة القصوى فى اتخاذ القرار بل لابد أن يرتبط بذلك اتخاذ القرار المناسب فى التوقيت المناسب .

• الثقة بالنفس :

إن القائد الرياضى الذى يتميز بثقته فى نفسه وفى قدراته ومعلوماته ومعارفه وخبراته يكتسب مركزا قويا بين التابعين ويساعد على احترامهم له وتقبلهم لتوجيهاته . والثقة بالنفس تساعد القائد الرياضى على سهولة اتخاذ القرار وتقبل آراء التابعين دون حساسية مفرطة .

كما أن القائد الرياضى الواثق من نفسه لا يظهر عليه التردد أو القلق أو التوتر فى المواقف غير المتوقعة ويستطيع بسهولة إبراز وجهة نظره للتابعين واقناعهم بها . والمغالاة فى الثقة بالنفس أو الغرور من جانب القائد الرياضى من العوامل ذات الأثر العكسى على التابعين ولا تساعد على توطيد العلاقات الايجابية معهم .

• تحمل المسؤولية :

فى بعض الأحيان نجد أن بعض القادة الرياضيين يرجعون أسباب فشلهم فى تحقيق بعض الأهداف إلى بعض الأسباب أو العوامل الخارجية فى حين أنهم قد ينسبون الفوز والنجاح إليهم . وبغض النظر عن الأسباب التى تؤدى إلى النجاح أو الفشل فإن هناك جزءا من المسؤولية يقع على عاتق القائد الرياضى ولا بد أن يتحمل هذه المسؤولية بقدر كبير من الشجاعة .

فالقائد الرياضى الفاعل يكون مستعدا لتحمل المسؤولية فى جميع الأوقات وخاصة فى حالات الفشل ويعى إلى ممارسة النقد الذاتى قبل انتقاد الآخرين ، ومحاولة مواجهة الأسباب التى أدت إلى مثل هذه الحالات .

وتحمل المسؤولية تتطلب قوة الإرادة من القائد الرياضى وشجاعة المواجهة للاخطاء الناجمة ومحاولة بذل الجهد لتصحيح هذه الأخطاء .

• الإبداع :

إن القدرة على الابداع والابتكار واستخدام العديد من الطرق والوسائل الحديثة فى عملية القيادة الرياضية وكذلك القدرة على إبراز أنواع متجددة ومتبكرة

فى المجالات المختلفة لنشاط وسلوك التابعين تعتبر من بين أهم العوامل التى تظهر قدرة القائد الرياضى على الإبداع .

إن الروتينية فى إصدار التوجيهات أو فى تشكيل أنواع الأداء أو السلوك للتابعين لا تساعد على تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم . فالقائد الرياضى مبدع ومبتكر وليس روتينى وتقليدى .

• المرونة:

يقصد بالمرونة القدرة على التكيف والمواءمة للمواقف المتغيرة وخاصة فى نطاق الظروف ذات الضغوط النفسية العالية .

ولا يقصد بالمرونة أن يتغاضى القائد الرياضى عن الخطأ أو أن يتقبل الأمر الواقع لعدم حدوث المزيد من المشاكل ولكن يقصد بسمة المرونة التى تميز القائد الرياضى القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة فى ضوء متطلبات الموقف ، وامكانية استخدام أكثر من وسيلة لتحقيق الهدف وعدم الجمود أو النمطية أو الإصرار على طريقة واحدة وعدم تغييرها بالرغم من فشلها فى تحقيق الأهداف .

إن القائد الرياضى الذى يتسم بالمرونة قائد واقعى يتعامل مع الأحداث بطريقة واقعية وليس بطريقة مثالية أو رومانسية أو خيالية .

• الطموح :

القائد الرياضى الفاعل طموح يتميز بالدافعية نحو التفوق والمزيد من التفوق فى ضوء الأسس الموضوعية وبالتالي يسعى إلى دفع وحفز التابعين بشتى الوسائل الايجابية لتحقيق أعلى ما يمكن من مستوى .

والقائد الرياضى الطموح يتميز بالثابرة والإصرار وعدم فقد الأمل فى تحقيق الهدف النهائى ولا يستسلم بسهولة ويسعى نحو تطوير نفسه وتطوير قدراته ومعلوماته ويتمسك بأهدافه بغض النظر عن قيمة الوقت والجهد ، ولا يقنع بمكاسبه الحالية ولكن يسعى إلى المزيد من المكاسب فى إطار الامكانيات المتاحة واستثمارها لأبعد مدى .

• القيادة:

القائد الرياضى الناجح يتسم بسمة القيادة ويقصد بذلك قدرته على توجيه والتأثير فى سلوك التابعين وقدرته على التنسيق والترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل التوصل إلى تطوير مستوى قدرات ومهارات التابعين إلى أقصى درجة .

وكذلك قدرته على حفزهم وإثابتهم وكذلك قدرته على تقديمهم أو أحيانا توقيع بعض العقوبات عليهم فى التوقيت المناسب وبصورة تتناسب مع حجم الخطأ .
والقائد الرياضى الذى يتسم بسمة القيادة يحترمه الجميع ويقدرونه ويستمعون إليه وينفذون توجيهاته عن طيب خاطر ويثقون فى قدراته على قيادتهم ورعايتهم .

٤/٢ - قياس السمات الشخصية للقائد الرياضى

يمكن للقائد الرياضى اختبار نفسه لمحاولة التعرف على نوعية سماته الشخصية القيادية باستخدام الاختبار التالى «قائمة السمات الشخصية للقائد الرياضى» الذى صممه مؤلف هذا الكتاب .

ويتضمن الاختبار ١٥ سمة وعكسها بطريقة التمايز السيمانتي ويقوم القائد الرياضى بالاجابة على الاختبار طبقا لدرجة انطباق السمات المذكورة عليه وفى ضوء تعليمات الاختبار وذلك على مقياس سباعى التدرج .

ويمكن تطبيق هذا الاختبار على التابعين أو المرؤوسين أو اللاعبين الذين يقوم القائد الرياضى بالعمل معهم لمحاولة كل منهم وصف السمات الشخصية المميزة للقائد الرياضى وفى هذه الحالة يراعى تعديل تعليمات الاختبار لتتناسب مع هذا النوع من التطبيق .

ويتم تصحيح الاختبار فى ضوء «مفتاح التصحيح» المرفق . والدرجة العالية التى تشير إليها نتائج تصحيح الاختبار تدل على تميز القائد الرياضى بسمات شخصية ايجابية وكلما قلت هذه الدرجة كلما تميز القائد الرياضى بسمات شخصية سلبية .

وفيما يلي تعليمات الاختبار :

• التعليمات:

فى الصفحة التالية بعض الصفات التى يمكن أن يصف بها القائد الرياضى نفسه . والمطلوب منك التعرف على مدى انطباق هذه الصفات عليك والمثال التالى يوضح ذلك :

درجة	درجة	درجة	لا هذا	درجة	درجة	درجة	درجة
كبيرة	متوسطة	كبيرة	قليلة	ولا ذاك	قليلة	متوسطة	كبيرة
عنيف	٣	٢	١	٠	١	٢	٣
غير عنيف							

فى المثال السابق:

* إذا كنت «عنيفاً» بدرجة كبيرة أو متوسطة أو قليلة ارسم دائرة حول الرقم (٣) أو (٢) أو (١) القريب من الصفة (عنيف) بما يتناسب مع وصفك لنفسك .

* إذا كنت «غير عنيف» بدرجة كبيرة أو متوسطة أو قليلة ارسم دائرة حول الرقم (٣) أو (٢) أو (١) بما يتناسب مع وصفك لنفسك والقريب من الصفة (غير عنيف) .

* إذا كنت ترى أنك لست «عنيفاً» أو «غير عنيف» (أى لا هذا ولا ذاك) ارسم دائرة حول الرقم (٠) .

* حاول أن ترسم دائرة واحدة فقط لكل صفة وعكسها فى السطر الواحد .

* ضع تقديراتك بأسرع ما تستطيع لأننا نريد انطباعاتك الأولى عن نفسك بالنسبة للصفات المذكورة .

* لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة إنما المهم هو صدق إجابتك مع نفسك .

قائمة السمات الشخصية للقائد الرياضي

تصميم : محمد حسن علاوي

درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	لا هذا ولا ذاك	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	
٣	٢	١	٠	١	٢	٣	قادر على اتخاذ القرار
٣	٢	١	٠	١	٢	٣	والتق من نفسه
٣	٢	١	٠	١	٢	٣	لا يتحمل المسؤولية
٣	٢	١	٠	١	٢	٣	منطوي
٣	٢	١	٠	١	٢	٣	حازم
٣	٢	١	٠	١	٢	٣	غير طموح
٣	٢	١	٠	١	٢	٣	متفائل
٣	٢	١	٠	١	٢	٣	ثابت انفعالياً
٣	٢	١	٠	١	٢	٣	غير مرن
٣	٢	١	٠	١	٢	٣	يتحمل الضغوط النفسية
٣	٢	١	٠	١	٢	٣	غير ذكي اجتماعياً
٣	٢	١	٠	١	٢	٣	متعاطف
٣	٢	١	٠	١	٢	٣	مبدع و مبتكر
٣	٢	١	٠	١	٢	٣	وعى منخفض بالذات
٣	٢	١	٠	١	٢	٣	غير قيادي

مفتاح نصحيح
قائمة السمات الشخصية للقائد الرياضي

بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	لا هذا ولا ذاك	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	قادر على اتخاذ القرار
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	واقف من نفسه
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	لا يتحمل المسؤولية
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	منطوي
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	حازم
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	غير طموح
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	متفائل
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	ثابت التعالياً
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	غير مرن
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	يتحمل الضغوط النفسية
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	غير ذكي اجتماعياً
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	متعاطف
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	مبدع و مبتكر
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	وعى منخفض بالذات
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	غير قيادي

٣- نظريات سلوك القائد

أشارت العديد من المراجع إلى هناك عدة نظريات فى مجال سلوك القائد ومن بين أهم هذه النظريات ما يلى :

* نظم «ليكرت» فى القيادة . The Likert Systems

* مدخل الحُط المتصل لسلوك القائد . A Continuum of Leadership

* نظرية البعدين . The Two Dimensional Theory

* نظرية الشبكة الإدارية . The Managerial Grid Theory

١/٣- نظم «ليكرت» فى القيادة

فى إطار نظريات سلوك القائد قدم «رينيس ليكرت» (١٩٦١) - فى ضوء بعض الدراسات فى مجال القيادة - أربعة أنظمة يمكن أن توضح سلوك القادة فى العديد من المواقف القيادية .

والجدول رقم (١) يوضح تطبيق نظم «ليكرت» فى القيادة . وقد أشار «ليكرت» إلى أن نمط القائد الذى يعمل فى ظل نظام (٤) (القائد الديمقراطى المشارك) يعتبر أفضل هذه الانماط .

وقد تبنى بعض الباحثين فى علم النفس الرياضى مفاهيم نظم ليكرت فى القيادة وقاموا ببعض الدراسات التى تهدف إلى محاولة التحقق من توافر هذه النظم فى مجال القيادة الرياضية .

ومن بين هذه الدراسات الدراسة التى اجراها «سفوبودا Svoboda» (١٩٧٠) على المدربين الرياضيين من حيث أنهم قادة رياضيين واستطاع التوصل إلى وجود ثلاثة أنظمة لسلوك هؤلاء القادة الرياضيين والتى يوضحها الجدول رقم (٢) .

ومن بين أهم النتائج التى أسفرت عنها هذه الدراسة ما يلى :

* المدرب الرياضى (القائد الرياضى) الناجح هو الذى يتبنى السلوك الديمقراطى وفى نفس الوقت يملك بطريقة مرنة ويظهر سلطته عند الضرورة ويقوم بالتوجيه فى اللحظات المناسبة وعند الحاجة إليها .

جدول (١)
نظم "ليكرن" في القيادة

وصف السلوك	نظام القيادة
<p>* يتميز بالديكتاتورية والتسلط واستغلال التابعين .</p> <p>* ضعف الثقة بالتابعين ودفعهم للعمل والأداء عن طريق الخوف والإكراه .</p>	<p>نظام (١) : القائد الأمر الناهي :</p>
<p>* ديكتاتوري أيضاً ولكنه أقل مركزية من النظام السابق .</p> <p>* قد يسمح في بعض الأحيان بمشاركة التابعين في اتخاذ القرارات ولكن تحت رقابة لصيقة .</p> <p>* لا يسمح بتفويض سلطاته .</p> <p>* غالباً ما يتخذ لنفسه موقف الوالد الذي يقسو على أبنائه لأنه أدري الناس بمصلحتهم .</p>	<p>نظام (٢) : القائد الأمر العطوف</p>
<p>* يطلب الاستشارة من التابعين ولكنه يحتفظ لنفسه بسلطه اتخاذ القرار .</p> <p>* توافر ثقة ملموسة بين القائد والتابعين .</p> <p>* محاولة القائد الاستفادة من أفكار وآراء ومقترحات التابعين .</p>	<p>نظام (٣) : الديمقراطي الاستشاري</p>
<p>* يقوم بتوفير عوامل المشاركة الكاملة مع التابعين .</p> <p>* يتخذ القرار على نحو ديمقراطي .</p> <p>* توافر ثقة كبيرة لدى القائد بالتابعين .</p> <p>* السعي المستمر لتبادل المعلومات والأفكار مع التابعين .</p>	<p>نظام (٤) : الديمقراطي المشارك</p>

جدول (٢)
نظم "سفوبودا" فى القيادة الرياضية

وصف السلوك	نظام القيادة
<ul style="list-style-type: none"> * يستخدم سلطته لأبعد مدى . * يتميز سلوكه بالعنف والصلابة . * يركز معظم اهتماماته على فرض النظام والطاعة . * يقوم بتوزيع اللوم على الآخرين فى حالات عدم التوفيق وإحراز الإنجازات أو النتائج . * يكثر من السخرية من الآخرين . 	<p style="text-align: center;">نظام (١) : القائد المسيطر</p>
<ul style="list-style-type: none"> * يكون بمثابة صديق للتابعين وليس بمسيطر عليهم . * يناقش التابعين ويتباحث معهم ويضع ثقته فيهم . * يقدم المزيد من الاقتراحات ويمنح المزيد من الحرية . 	<p style="text-align: center;">نظام (٢) : القائد الديمقراطي</p>
<ul style="list-style-type: none"> * يميل إلى تقديم النصح والإرشاد والتوجيه بدرجة كبيرة . * ينحو نحو مساعدة الآخرين ويشجع السلوك المتقل . * يكثر من الاجتماعات . * يتميز بمهاراته الاتصالية العالية . * يفتح صدره للمناقشات والاقتراحات 	<p style="text-align: center;">نظام (٣) : القائد الموجه</p>

* القائد المسيطر (نظام ١) والقائد الموجه (نظام ٣) يعتبران من الانماط المناسبة للقيادة والرياضية لفرق الأنسات نظرا لأن نمط القائد الديمقراطي (نظام ٢) الذى قد يسمح ببعض التجاوزات والمزيد من الحرية، أو الذى يحاول أن يكون موضع ثقة وصدقة مع بعض لاعبات الفريق من الأنسات قد يشجع المحاباة والمحسوبية وانتشار الشائعات وبذلك يخلق فى الجماعة بعض المواقف غير الصحية، وهو الأمر الذى قد يؤثر على نفوذه وتأثيره فى التعامل مع الآخرين .

* نظرا لأن الدور التقليدى للرجل فى المجتمع هو دور الميتر بصفة عامة، ولذا فإن القائد الميتر (نظام ١) يتناسب مع سلوك القائد الرياضى فى مجال القيادة الرياضية لفرق الأنسات ولكن مع مراعاة أن الأمر قد يستلزم تخلى القائد الرياضى عن ديكتاتوريته المتطرفة نظرا للمميزات الانفعالية التى تتسم بها الفتاة وفرط حساسيتها، ولذا ينصح «سفوبودا» بأنه من المناسب القيام بدور القائد الموجه وخاصة بالنسبة لبعض المشكلات التى قد تعانى منها اللاعبات .

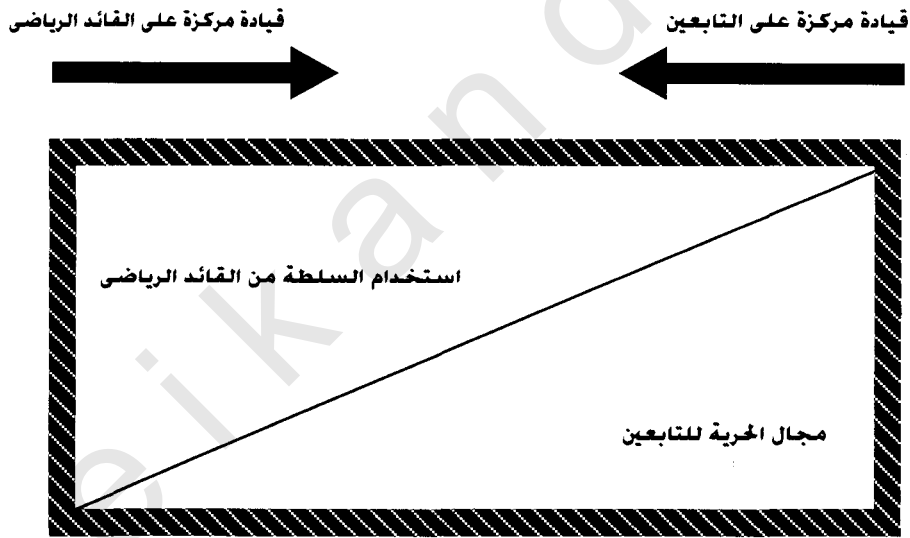
٢/٣ - مدخل الخط المتصل لسلوك القائد

عارض بعض الباحثين مفاهيم نظم «ليكرت» فى القيادة على أساس عدم مرونتها واتجاهها إلى وضع القادة فى نماذج وانماط ثابتة وجامدة، وأشاروا إلى امكانية تعديل هذه المفاهيم واقتراح وجود خط متصل Continuum لسلوك القائد. وهذا يعنى أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين أو التابعين تحدث فى ضوء خط متصل، وفى نهاية أحد أطرافه تبرز القيادة المركزة على القائد كنوع من القيادة الديكتاتورية أو الاوتوقراطية، فى حين أن نهاية الطرف الآخر من هذا الخط المتصل يدل على القيادة المركزة على المرؤوسين أو التابعين فى اتخاذ القرارات أو المشاركة الايجابية فى اتخاذها .

وفى ضوء مدخل الخط المتصل لسلوك القائد يتضح أن هناك أنواعا متعددة من السلوك القيادى التى يمكن حدوثها فى إطار مراعاة العديد من المتغيرات، مثل قدرات القائد نفسه وقدرات المرؤوسين أو التابعين والأهداف المطلوب تحقيقها وغير ذلك من المتغيرات .

ويؤكد مدخل الخط المتصل لسلوك القائد أن هناك العديد من القادة يستخدمون في نفس الوقت أكثر من نوع من أنواع السلوك في عملية القيادة، إلا أن الملاحظات التطبيقية أظهرت أن بعض هؤلاء القادة يتميزون بسلوك محدد ويفضلون استخدامه في العديد من المواقف القيادية والشكل رقم (٣) يوضح تطبيق مدخل الخط المتصل لسلوك القائد في المجال الرياضي .

شكل رقم (٣) مدخل الخط المتصل لسلوك القائد الرياضي



القائد يتخذ القرار بمفرده
ويعلنه

القائد يترك الحرية للتابعين
للمناقشة واتخاذ القرار

٣/٣ - نظرية البعدين

فى ضوء دراسات «جامعة ولاية اوهايو فى القيادة Ohio Sate Leadership Studies» والتى تكونت فرق البحث فى هذه الدراسات من باحثين ذوى خلفيات علمية متنوعة فى علم النفس وإدارة الأعمال وعلم الاجتماع والاقتصاد ولفترة زمنية طويلة بغرض تحليل السلوك القىادى فى مواقع متعددة وفى العديد من المنظمات والمؤسسات متخذين «استخبار وصف سلوك القائد - Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)» وقد تم بناء هذا الاستخبار لقياس سلوك الفرد (القائد) عند توجيهه لأنشطة جماعة من الأفراد تسعى نحو تحقيق هدف مشترك . وتضمن الاستخبار ١٥٠ عبارة تمثل العديد من أنواع السلوك القىادى وتتضمن تسعة أبعاد لهذا النوع من السلوك وهى :

• المبادرة (المبادرة): *Initiation*

هو السلوك الذى يتصف بالمزيد من مبادرات القائد بطرح أفكار أو ممارسات جديدة أو مبتكرة أو مساعده فى اظهارها .

• العضوية: *Membership*

يوضح هذا البعد مدى عمق عضوية القائد فى الجماعة أو اختلاطه بأفرادها وتعامله غير الرسمى مع أعضائها .

• التمثيل: *Representation*

يمثل هذا البعد مدى قدرة القائد على تمثيل جماعته فى مواجهة الجماعات الأخرى والتحدث باسمها وتقديمه لمصلحتها .

• التكامل: *Integration*

هو البعد الذى يوضح مدى انصهار القائد فى الجماعة واخضاع سلوكه الشخصى لمصالح الجماعة والعمل على توافر الجو الودى والأخوى بين أفراد الجماعة والحد من الصراعات بين أفراد الجماعة .

● التنظيم: *Organization*

يحدد هذا البعد قدرة القائد على تنظيم العمل وتوزيع الأعباء والمسئوليات وتحديد الاختصاصات والعلاقات بين أفراد الجماعة عند أداء الأعمال وهيكله المهام.

● السيطرة: *Domination*

يشير هذا البعد إلى مدى هيمنة القائد على سلوك الأفراد أو الجماعة أثناء العمل أو عند اتخاذ القرارات أو التعبير عن الأداء.

● الاتصال: *Communication*

يوضح هذا البعد قدرة القائد على امداد الأفراد بالمعلومات المطلوبة والقدرة على تبادل المعلومات وسهولة التواصل بين أفراد الجماعة وتميزه بمهارات الاتصال المختلفة.

● الاعتراف: *Recognition*

يصف هذا البعد اعتراف القائد بما يقوم به الأفراد من أعمال، وموافقته أو اعتراضه على السلوك الذي يقوم به أفراد الجماعة.

● الإنتاج: *Production*

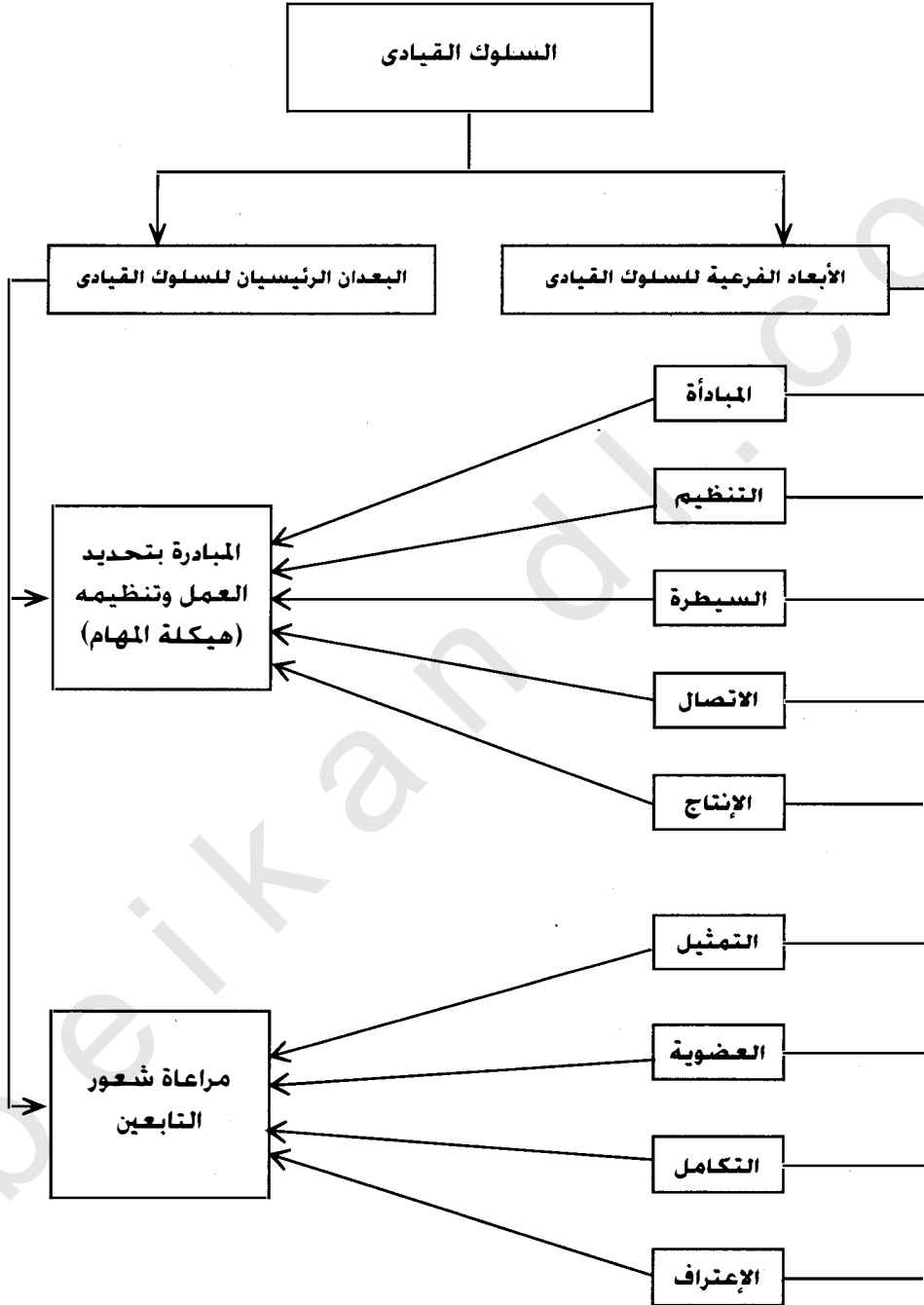
يتضمن هذا البعد تحديد القائد لمستوى الانجاز المستهدف تحقيقه وتحفيز الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق هذا القدر من الانجاز أو الإنتاج.

وفي ضوء هذا الاستبيان على عينات متعددة ومختلفة والمطالبة بأن يصف كل فرد سلوك رئيسه في العمل وفي إطار التحليل العاملي للنتائج تم التوصل إلى وجوده عاملين هامين أو بعدين هامين لسلوك القيادة ولهما تأثير كبير في الاختلافات بين القادة - كما يتضح من الشكل رقم (٤) وهما:

● المبادرة بتحديد العمل وتنظيمه:

يطلق على هذا البعد مصطلح «هيكله المهام» وهو البعد الذي يشير إلى تميز القائد بدرجة عالية من المبادرة وتنظيم العمل وتحديد الميول نحو التدخل في تخطيط أنشطة التابعين وتحديد أدوارهم في إنجاز الأهداف وتكوين قنوات اتصال واضحة بينه وبين التابعين والاهتمام الواضح بهيكله المهام المطلوب تحقيقها.

شكل رقم (٤) يوضح نظرية البعدين في القيادة
في ضوء دراسات جامعة ولاية «أوهايو»



ويعكس هذا البعد اهتمام القائد بالإنجاز ومحاولة الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة .

• مراعاة مشاعر التابعين :

يعنى هذا البعد اهتمام القائد بأحاسيس ومشاعر التابعين ومراعاته واعتباره واحترامه لأفكارهم ودوافعهم وحاجاتهم وتوافر الثقة المتبادلة والفهم المشترك بينه وبين المرؤوسين أو التابعين أعضاء الجماعة ومحاولة بذل قصارى جهده فى العمل على تماسك وترابط الجماعة ، والسعى نحو التشاور معهم وتسهيل عملية الاتصال بين القائد والتابعين أعضاء الجماعة والاعتراف بادوارهم وانجازاتهم .

وبتطبيق هذه النظرية على سلوك القائد الرياضى فإن البعد الأول (المبادرة بتحديد العمل وتنظيمه أو هيكله المهام) تميز سلوك القائد الرياضى الذى يهتم بصورة واضحة بوضع السياسات وتخطيط وتنظيم وتقييم مختلف أنشطة الجماعة الرياضية مع تحديد مهام الأفراد وتوزيع الأدوار بصورة واضحة ومحاولة الاستخدام الأفضل لإمكانات كل فرد من أفراد الجماعة الرياضية وتوظيفها لخدمة أهدافها .

أما البعد الثانى (مراعاة شعور التابعين) فإنه يميز سلوك القائد الرياضى الذى يهتم بالدرجة الأولى بمراعاة مشاعر وأحاسيس التابعين أو المرؤوسين أعضاء الجماعة الرياضية والاعتراف بانجازاتهم والاهتمام بحفزهم ودفعتهم بخلاف الطرق والوسائل والتفاعل معهم ودوام الاتصال الفاعل بهم والاقتراب منهم بصورة واضحة والاهتمام بتفاعل وتماسك الجماعة الرياضية .

وفى إطار هذه النظرية قد يبدو امكانية سلوك القائد الرياضى فى الجمع بين البعدين المذكورين (المبادرة بتحديد العمل وتنظيمه ومراعاة شعور التابعين) بدرجات متفاوتة وفى وقت واحد . وهذا يعنى أن القائد الرياضى قد لا يظهر سلوكا لبعد واحد فقط فى المواقف المختلفة المرتبطة بأنشطة الجماعة الرياضية ، بل قد يظهر بعض أنواع السلوك التى قد يمتزج فيها هذين البعدين معا .

والشكل رقم (٥) يوضح تطبيق نموذج البعدين فى القيادة الرياضية .

شكل رقم (٥)

تطبيق نموذج البعدين في القيادة في مجال القيادة الرياضية

المبادرة بتحديد العمل وتنظيمه

مراعاة مشاعر التابعين	<p>* الاهتمام المنخفض بوضع السياسات وتخطيط وتنظيم وتقييم أنشطة الجماعة الرياضية</p> <p>* الاهتمام العالي بمراعاة مشاعر وأحاسيس أعضاء الجماعة الرياضية والاهتمام بحفزهم.</p>	<p>* الاهتمام العالي بوضع السياسات وتخطيط وتنظيم وتقييم أنشطة الجماعة الرياضية.</p> <p>* الاهتمام العالي بمراعاة مشاعر وأحاسيس أعضاء الجماعة الرياضية والاهتمام بحفزهم.</p>	عالي
	<p>* الاهتمام المنخفض بوضع السياسات وتخطيط وتنظيم أنشطة الجماعة الرياضية.</p> <p>* الاهتمام المنخفض بمراعاة مشاعر وأحاسيس أعضاء الجماعة الرياضية.</p>	<p>* الاهتمام العالي بوضع السياسات وتخطيط وتنظيم وتقييم أنشطة الجماعة الرياضية.</p> <p>* الاهتمام المنخفض بمراعاة مشاعر وأحاسيس أعضاء الجماعة الرياضية.</p>	منخفض
	<p>* الاهتمام المنخفض بوضع السياسات وتخطيط وتنظيم أنشطة الجماعة الرياضية.</p> <p>* الاهتمام المنخفض بمراعاة مشاعر وأحاسيس أعضاء الجماعة الرياضية.</p>	<p>* الاهتمام العالي بوضع السياسات وتخطيط وتنظيم وتقييم أنشطة الجماعة الرياضية.</p> <p>* الاهتمام المنخفض بمراعاة مشاعر وأحاسيس أعضاء الجماعة الرياضية.</p>	منخفض
	<p>* الاهتمام المنخفض بوضع السياسات وتخطيط وتنظيم أنشطة الجماعة الرياضية.</p> <p>* الاهتمام المنخفض بمراعاة مشاعر وأحاسيس أعضاء الجماعة الرياضية.</p>	<p>* الاهتمام العالي بوضع السياسات وتخطيط وتنظيم وتقييم أنشطة الجماعة الرياضية.</p> <p>* الاهتمام المنخفض بمراعاة مشاعر وأحاسيس أعضاء الجماعة الرياضية.</p>	عالي

٤/٣ - نظرية الشبكة الإدارية

يرجع الفضل إلى روبرت بليك Blake وجين موتون Mouton (١٩٦٩) في تطوير مفهوم الشبكة الإدارية لتحديد أنواع سلوك القائد واستطاعا التوصل إلى تحديد نوعين هامين لسلوك القائد هما:

* الاهتمام بالناس Concern for People

* الاهتمام بالإنتاج Concern for Production

وفي ضوء ذلك قاما بتوضيح هذين النوعين من السلوك على هيئة شبكة ذات محورين تحدد الأنواع المختلفة لسلوك القيادة وتميز بصفة خاصة بين خمسة أنواع رئيسية لسلوك القيادة طبقا لموقعها على الشبكة الإدارية، كما يوضحها الشكل رقم (٦)، والذي يتضح فيه ما يلي:

• السلوك (٩/٩) :

يشير إلى القائد المهتم بكل من المرؤوسين أو التابعين (الناس) والإنتاج معا بدرجة كبيرة.

• السلوك (٩/١) :

يوضح القائد المهتم بالمرؤوسين أو التابعين بدرجة كبيرة مع الاهتمام الضئيل بالإنتاج.

• السلوك (١/٩) :

هو نوع سلوك القائد المهتم بالإنتاج بدرجة كبيرة مع الاهتمام الضئيل بالمرؤوسين أو التابعين.

• السلوك (١/١) :

يصف نوع سلوك القائد المهتم بكل من المرؤوسين أو التابعين والإنتاج بدرجة ضئيلة.

• السلوك (٥/٥) :

يشير إلى القائد المهتم بكل من المرؤوسين أو التابعين والإنتاج بدرجة متوسطة.

شكل رقم (٦)
يوضح أنواع السلوك القيادي في ضوء نظرية الشبكة الإدارية

		الاهتمام بالإنتاج									
الاهتمام بالناس	٩/١									٩/٩	٩
											٨
											٧
											٦
					٥/٥						٥
											٤
											٣
											٢
	١/١									١/٩	١
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩		

ويمكن اقتباس المفاهيم السابقة في نموذج الشبكة الإدارية وتطبيقها في المجال الرياضي على القادة الرياضيين، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد نوعين هامين لسلوك القائد الرياضي وهما:

* الاهتمام باللاعبين : Concern for athletes

* الاهتمام بالأداء : Concern for Performance

وبذلك يمكن تحديد خمسة أنواع رئيسية لسلوك القيادة الرياضية طبقاً لموقعها على الشبكة الإدارية كما يوضحها الشكل رقم (٧) وذلك على النحو التالي:

• سلوك (٩/٩) أو سلوك (لاعب، أداء+):

يشير هذا السلوك إلى أن القائد الرياضى الذى يهتم بدرجة كبيرة بتحفيز اللاعبين والتعامل معهم بصورة ايجابية والاهتمام برعايتهم وخلق البيئة الصالحة لنمو قدراتهم، مع إبداء نفس الاهتمام بأداء اللاعبين ومحاولة تطوير مستوياتهم واكسابهم المزيد من القدرات الحركية والخططية والمهارات النفسية للوصول لأعلى مستوى ممكن فى المنافسات الرياضية، وهذا السلوك يمكن الاشارة إليه بالرمز (ل، +، أ).

• سلوك (٩/١) أو سلوك (أداء-، لاعب+):

هذا النوع من السلوك يوضح تركيز القائد الرياضى على الاهتمام باللاعبين ورعايتهم وتحقيق مطالبهم وحاجاتهم وتحفيزهم مع الاهتمام الضئيل بالأداء وتطويره ومحاولة بذل الجهد للارتقاء بالمستوى الرياضى للاعبين، وهذا السلوك يمكن الاشارة إليه بالرمز (أ-، ل +).

• سلوك (١/٩) أو سلوك (أداء+ لاعب-):

يوضح هذا السلوك تركيز القائد الرياضى على الاهتمام بنتائج اللاعبين ومستوى الأداء الذى يظهورونه فى التدريب والمنافسات الرياضية ويركز على تخطيط وإدارة عمليات التدريب والمنافسات بصورة دقيقة مع قلة الاهتمام باللاعبين وحاجاتهم ودوافعهم ومطالبهم والتفاعل الإيجابى معهم، وهذا السلوك يمكن الإشارة إليه بالرمز (أ+، ل-).

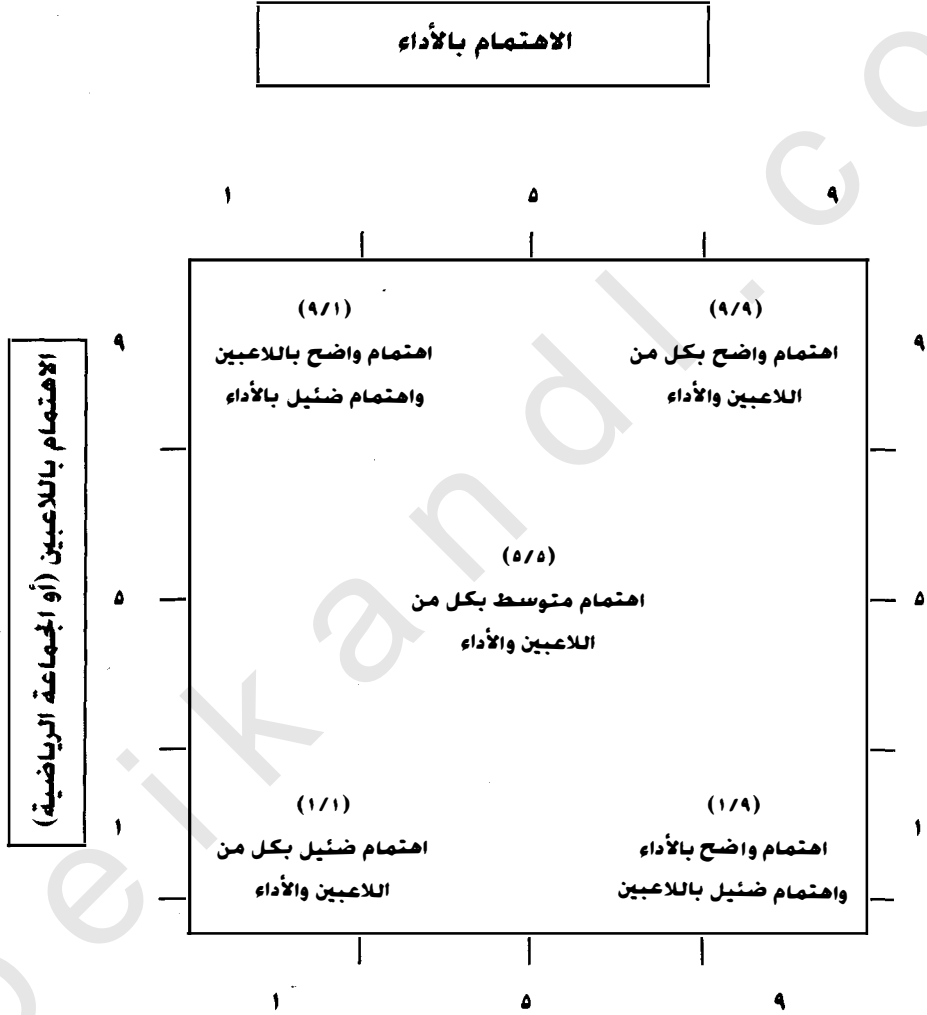
• سلوك (١/١) أو سلوك (لاعب-، أداء-):

يدل هذا السلوك على أسلوب القائد الرياضى الذى يبذل القليل من الجهد الموجه سواء لأداء اللاعبين وتطوير مستوياتهم أو لرعاية اللاعبين وتحفيزهم، ويمكن الاشارة إليه بالرمز (ل-، أ-).

• سلوك (٥/٥) أو سلوك (لاعب، أداء):

يشير هذا النوع إلى سلوك القائد الرياضى الذى يهتم بدرجة متوسطة بكل من أداء اللاعبين ونتائجهم أو رعايتهم وتحفيزهم، ويمكن الاشارة إليه بالرمز (ل، أ).

شكل رقم (٧)
 يوضح أنواع سلوك القائد الرياضى فى ضوء
 نظرية الشبكة الإدارية



٤- نظريات القيادة الموقفية

قام بعض الباحثين بتوجيه النقد إلى النظريات السابقة في مجال القيادة على أساس اهتمامها بسمات القائد أو بسلوك القائد وطالبوا بضرورة الاهتمام بعناصر الموقف القيادي ومدى ملاءمة سلوك القائد لكل موقف، وقاموا بإبراز عوامل التركيز على «الفاعلية Effectiveness» على أساس أنها محك هام للسلوك القيادي .

كما ابرزوا ضرورة تكيف سلوك القائد مع الموقف القيادي وتعديل أسلوب سلوك القائد بما يتلاءم مع الجماعة أو التابعين في إطار وقت محدد لمعالجة أو مواجهة موقف معين .

ومن ناحية أخرى اتضح من خلال دراسات السلوك القيادي أن هناك بُعداً هاماً يحدد مدى فاعلية هذا السلوك وهو (بعد الموقف أو «المدخل الموقفى Situational approach» أى أن خصائص الموقف هى التى تحدد أنواع السلوك المطلوب من القائد لكى تتحقق له الفاعلية .

وهناك بعض النماذج والنظريات التى اهتمت بدراسة القيادة بارتباطها بالموقف ولعل من بين أهمها ما يلى :

* نموذج «فيدلر» الاحتمالى فى القيادة . Fiedler's Contingency Model

* نظرية دورة الحياة فى القيادة . The Life Cycle Theory

١/٤- نموذج "فيدلر" الاحتمالى فى القيادة

قدم فيدلر Fieldler (١٩٧٤) هذا النموذج الذى يعتبر من النماذج الهامة التى تبرز أهمية الموقف القيادي مع الاحتفاظ بفكرة النمط القيادي .

وفى رأى «فيدلر» أن القيادة الفاعلة تتوقف إلى درجة كبيرة على «الموقف»، كما أن أنواع سلوك القائد قد تكون فاعلة فى موقف ما، وقد لا تكون فاعلة فى موقف آخر . كما أنها تركز على السمات الشخصية للقائد الثابتة نسبياً والتي تعتبر الأنماط القيادية دالة لها .

ويقوم نموذج «فيدلر» على أساس التوفيق بين نمط أو سمة القيادة وبين طبيعة الموقف القيادي. فمن حيث نمط القيادة فإن «فيدلر» يقسمه إلى نوعين:

- نوع يهتم بالعلاقات الإنسانية مع التابعين بدرجة كبيرة مع الاهتمام بالعمل وانجاز المهام بدرجة أقل.

- والنوع الآخر يهتم بالعمل وانجاز المهام بدرجة أكبر من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين القائد وبقية أفراد الجماعة.

أما من حيث طبيعة الموقف أو مدى «الملاءمة الموقفية Situational Favorableness»، فيقصد به الدرجة التي يتطوع فيها القائد السيطرة على الموقف. وقد أشار «فيدلر» إلى أن مدى ملائمة الموقف تتوقف على ثلاثة عناصر هي:

• علاقة القائد بأفراد الجماعة: *The Leader-Member relationship*

ويقصد بذلك نوعية العلاقات الشخصية والإنسانية بين القائد وأفراد الجماعة فكلما كانت العلاقة ودية وإنسانية كلما زادت قدرة القائد على القيادة. وعلى ذلك فكلما كانت علاقة القائد باتباعه علاقة قوية ومتينة وحميمة فإن ذلك يسهم في جعل الموقف القيادي أكثر ملاءمة. وفي رأي «فيدلر» أن هذا العامل هو أكثر العوامل أهمية.

• درجة هيكل المهام: *Task structure*

والمقصود بذلك درجة روتينية أعمال التابعين ومدى تحديدها بدقة وإمامهم بأبعادها بوضوح. فكأن درجة هيكل المهام الواضحة تضع القائد في موقع قوة، وعلى العكس من ذلك فإن ضعف المام التابعين بطبيعة المهام واجراءاتها تعتبر من العوامل التي تعمل على الاقلال من ملاءمة الموقف. وقد أشار «فيدلر» إلى أن هذا العامل يأتي في المرتبة الثانية من الأهمية.

• قوة مركز القائد: *Position power*

وهذا العامل يشير إلى السلطة الرسمية المحددة لمنصب القائد ودرجة تأثيرها

وبالتالى فإنها ترتبط بالنفوذ المتاح للقائد على أفراد الجماعة . وقد أشار «فيدلر» إلى أن هذا العامل هو أقل العوامل الثلاثة أهمية .

وفى ضوء الملاحظات السابقة التى أشار إليها «فيدلر» يكون الموقف مناسباً للقائد إذا كانت العوامل الثلاث السابقة مرتفعة، أى إذا كان القائد مقبولاً من التابعين وإذا كانت الوظائف أو المهام لها هياكل محددة وواضحة، وإذا كان لمنصب القائد سلطة رسمية قوية وعندئذ يصبح الموقف أكثر مناسبة وملاءمة والعكس صحيح .

ويبدو أن التعقيب الذى قدمه «البرت كارون Carron» (١٩٨٠) لتوضيح نظرية «فيدلر» قد يلخص أبعاد هذه النظرية، إذ أشار إلى أن فروض نظرية «فيدلر» تكمن فى أن المواقف المختلفة التى تعمل فيها الجماعة ترتبط بالعديد من الاختلافات فى درجة الملاءمة، كما أن القادة يختلفون من حيث درجة اهتمامهم بالأفراد أو بالعمل، والقائد الفاعل هو الذى يكون نمطه القيادى منجماً مع المواقف الملائم .

وقد أشار «أنشل Anshel» (١٩٩٤) إلى أن القائد الرياضى لكى يعمل على زيادة احتمال فاعليته - فى إطار هذه النظرية - فإنه يمكنه استخدام الأسلوب القيادى المناسب لكل موقف . فعلى سبيل المثال يختلف الأسلوب القيادى بالنسبة لقيادة الاتحاد الرياضى عن الأسلوب القيادى لقيادة نادى رياضى عن الأسلوب القيادى لقيادة مركز للشباب .

كما ينبغى على القائد الرياضى تطويع سلوكه لكى يتناسب مع طبيعة الموقف، إذ قد تتطلب بعض المواقف السلوك الديمقراطى فى حين قد تتطلب بعض المواقف الأخرى السلوك الدكتاتورى أو الإنسانى أو السلوكى .

كما ينبغى على القائد أن يبحث عن المواقف التى تتناسب مع طبيعة شخصيته القيادية . كما هو الحال بالنسبة للقائد العسكرى الذى تناسبه المواقف التى تتطلب الضبط والربط والحزم وسرعة اتخاذ القرار .

٢/٤ - نظرية دورة الحياة في القيادة

١/٢/٤ - مفهوم وافتراسات النظرية:

نظرية دورة الحياة في القيادة قدمها كل من باول هيرسى Hersey ، وكين بلانكارد Blanchard (١٩٧٧). وتشير هذه النظرية إلى أن القائد الفاعل يقوم بمهمتين أساسيتين هما:

• السلوك المعنى بالمهمة: *Task-oriented behavior*

وهو الذى يهتم بتنظيم العمل وتحديد أدوار التابعين وأنواع الأنشطة التى يقومون بها وطرق الأداء.

• السلوك المعنى بالناس: *People-oriented behavior*

وهو السلوك الذى يسهل التفاعل والتعامل الايجابى بين القائد والتابعين يعمل على المحافظة على العلاقات الودية والطيبة والتأييد والمساندة بين القائد للتابعين ويعرف أيضا بالسلوك المعنى بالعلاقات Relationship behavior ويرتبط استخدام القائد بهاتين المهمتين الأساسيتين فى ضوء طبيعة الموقف الحادث كنتيجة لمستوى نضج التابعين.

وميز «هيرسى» و «بلانكارد» بين نوعين من النضج هما:

• نضج العمل: *Job Maturity*

ويقصد به قدرة الجماعة على تحديد أهداف معينة لتحقيقها ورغبتهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية ومدى خبرتهم ومستوى تعليمهم وهذا يعنى مدى كفاءتهم فى انجاز العمل.

• النضج النفسى: *Psychological maturity*

ويقصد به مستوى الثقة بالنفس وتقدير الذات بالنسبة لأداء العمل المطلوب. وأشار «هيرسى» و «بلانكارد» إلى أن تميز التابعين بدرجة عالية من النضج يعنى قدرتهم على أداء العمل المطلوب ولديهم الثقة فى انجازه كما أن تميز التابعين

بدرجة منخفضة من النضج تعنى أن التابعين يفتقرون إلى كل من القدرة والخبرة وكذلك الثقة فى أداء العمل المطلوب .

وتتضمن الافتراضات الأساسية لهذه النظرية ما يلى :

- كلما ازداد مستوى نضج التابعين كلما قلل القائد من استخدامه للسلوك القيادى المعنى بالمهمة مع زيادة استخدامه للسلوك القيادى المعنى بالناس .

- فى مرحلة أقصى درجات النضج للتابعين (كما هو الحال على سبيل المثال بالنسبة للاعبين الدوليين) فإن دور القائد فى هذه المرحلة يصبح دورا ارشاديا نظرا لأن التابعين تكون لديهم درجة كبيرة من الاستقلال الذاتى .

والشكل التالى رقم (٨) يوضح الافتراضات الأساسية لهذه النظرية عن السلوك القيادى المناسب للمواقف المختلفة لمستويات النضج .

ويلاحظ من الشكل رقم (٨) ما يلى :

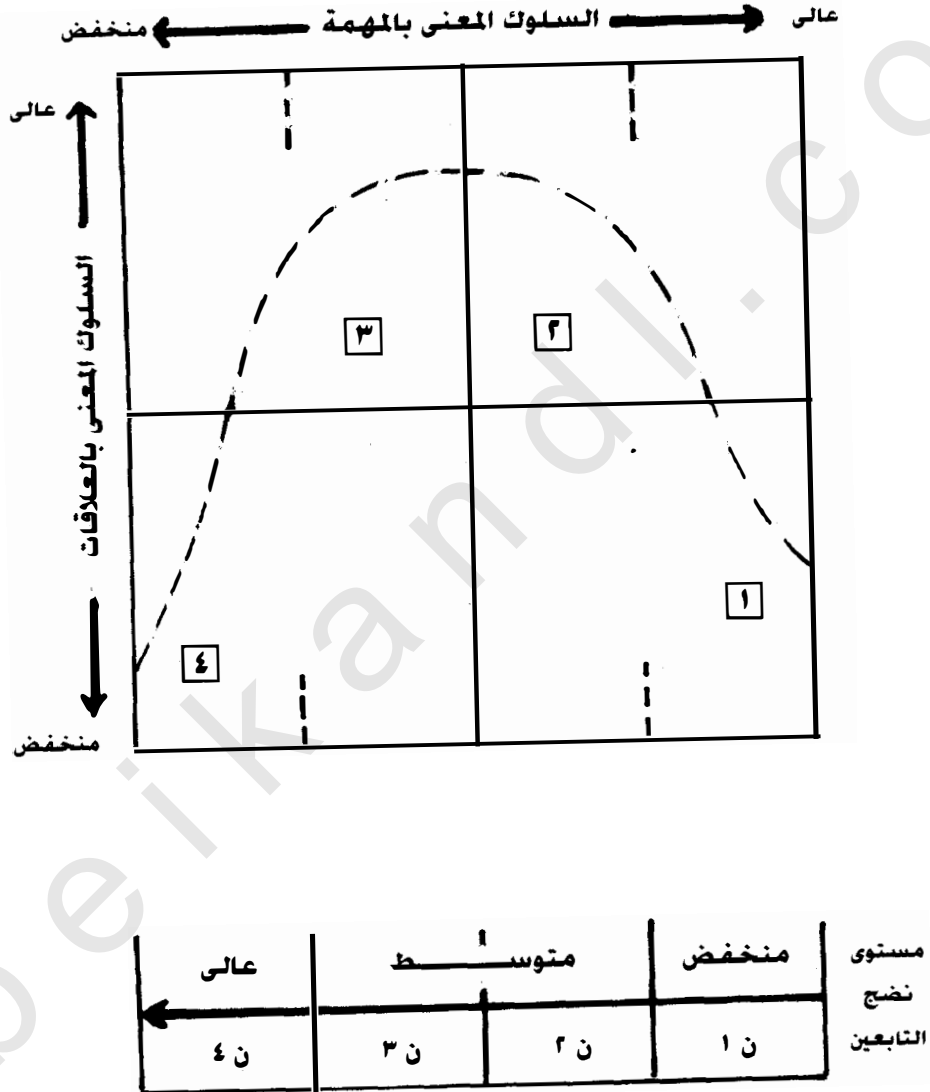
* عند المستوى (ن١) وهو أقل درجات النضج للتابعين أو المرؤوسين) يتجه سلوك القائد إلى التركيز على السلوك المعنى بالمهمة مع قلة الاهتمام بالسلوك المعنى بالعلاقات، كما فى المربع رقم (١) . وهذا يعنى أن القائد ينبغى عليه تحديد المهام وطرق الأداء بدقة وكذلك مستويات الأداء التى ينبغى على التابعين أو المرؤوسين إنجازها .

* عند زيادة نضج التابعين أو المرؤوسين فإن القائد يزيد من درجة استخدامه لكل من السلوك المعنى بالمهمة والسلوك المعنى بالعلاقات كما فى المربع رقم (٢) .

* كلما ازداد ارتفاع نضج التابعين أو المرؤوسين فإن القائد يقوم بالإقلال من السلوك المعنى بالمهمة وزيادة السلوك المعنى بالعلاقات كما فى المربع رقم (٣) .

* عند المستوى (ن٤) - وهو المستوى الذى يتميز بأقصى درجة من النضج للتابعين أو المرؤوسين فإن القائد يقوم بالإقلال إلى أقصى درجة من السلوك المعنى بالمهمة والسلوك المعنى بالعلاقات كما فى المربع رقم (٤) .

شكل رقم (أ)
يوضح نظرية القيادة الموقفية أو نظرية دورة الحياة في القيادة
عن : باول هرسي، كن بلانكارد (١٩٧٧)



وفى هذه المرحلة ينبغي على القائد تفويض المسؤولية للتابعين فى كيفية تنفيذ الأعمال أو المهام التى ينبغى عليهم إنجازها وأن يجعلهم يعتمدون على أنفسهم ويسمح لهم بدرجة كبيرة من الاستقلال الذاتى نظراً لأن هذا المستوى من النضج يسمح للعاملين أو المرؤوسين بأداء الأعمال وإنجاز المهام دون الحاجة إلى المزيد من التوجيهات ودون الحاجة إلى المزيد من التدعيم نظراً لأن ثقتهم فى أنفسهم يمكن أن تدعم قدرتهم على الأداء .

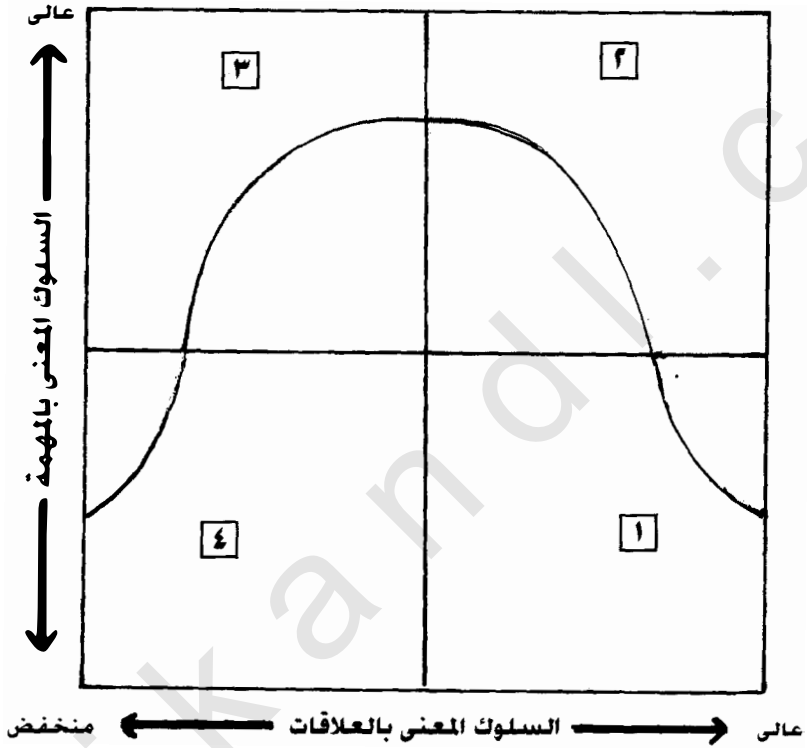
وقد أشار كوكس Cox (١٩٩٤) إلى أن نظرية دورة الحياة فى القيادة تتلخص فى أن السلوك القيادى المعنى بالمهمة يقل كلما ازداد نضج التابعين أو المرؤوسين . كما أن السلوك القيادى المعنى بالعلاقات يشبه حرف اليو المقلوب وهذا يعنى أن السلوك القيادى المهتم بالعلاقات الإنسانية يقل عند المستويات المنخفضة أو المرتفعة للنضج ويرتفع عند المستويات المتوسطة من النضج . وهكذا يلاحظ أن نظرية دورة الحياة فى القيادة تكاد تركز درجة واضحة على مدى نضج التابعين أو المرؤوسين .

٤/٢-٢- تطبيقات النظرية فى المجال الرياضى :

أشار كل كوكس Cox (١٩٩٤) ودانيلسون Danielson (١٩٨٣) وكارون (١٩٨٣) إلى أن بعض الدراسات فى المجال الرياضى أسفرت عن نتائج مختلفة لافتراضات نظرية «هيرسى» و «بلانكارد» للقيادة الموقفية . فقد اتضح أنه مع زيادة مستوى النضج الرياضى للاعبين فإن الحاجة تزداد إلى كل من السلوك القيادى المعنى بالمهمة والسلوك القيادى المعنى بالعلاقات الإنسانية . أو قد تحتاج إلى الاقلال من السلوك المعنى بالمهمة مع زيادة السلوك المعنى بالعلاقات الإنسانية .

وفى ضوء هذه النتائج اقترح «شيلادوراى» ، و «كارون» النموذج التالى للقيادة الموقفية فى الرياضة - فى ضوء نظرية دورة الحياة فى القيادة - كما يوضحها الشكل رقم (٩) . على أساس أن مستوى نضج اللاعبين يمر بأربعة مراحل رئيسية من النضج هى : (١ن) يعنى مستوى الناشئين ، (٢ن) يعنى مستوى

شكل رقم (٩)
 نموذج القيادة الموقفية في الرياضة
 من : «شيلادوراي» و«كارون»



عالي	متوسط	منخفض	
←			
ن ٤	ن ٣	ن ٢	ن ١

مستوى
 نضج
 التابعين

النضج بالنسبة للاعبين فى المرحلة الاعدادية والثانوية، (ن٣) يعنى مستوى نضج اللاعبين فى المرحلة الجامعية أو مستوى الدرجة الأولى، (ن٤) يعنى مستوى نضج اللاعبين الدوليين أو اللاعبين المحترفين.

من الشكل رقم (٩) يتضح ما يلى :

* عند مستوى النضج المنخفض (ن١) وهو مستوى اللاعبين الناشئين ينبغى أن يكون سلوك القائد الرياضى المعنى بالمهمة منخفضا والسلوك المعنى بالعلاقات مرتفعا كما فى المربع رقم (١).

* عند مستوى النضج المتوسط (ن٢) وهو مستوى اللاعبين فى المرحلة الإعدادية والثانوية ينبغى أن يكون سلوك القائد المعنى بالمهمة مرتفعا وكذلك السلوك المعنى بالعلاقات كما فى المربع رقم (٢).

* عند مستوى النضج فوق المتوسط (ن٣) وهو مستوى اللاعبين فى المرحلة الجامعية أو مستوى الدرجة الأولى يكون سلوك القائد المعنى بالمهمة مرتفعا والسلوك المعنى بالعلاقات منخفضا، كما فى المربع رقم (٣).

* عند أعلى مستوى من النضج (ن٤) وهو مستوى اللاعبين الدوليين أو المحترفين يكون كل من سلوك القائد المعنى بالمهمة والمعنى بالعلاقات منخفضا كما فى المربع رقم (٤).