

الفصل الثاني القيادة التحويلية في المجال الرياضي

- مقدمه
- التطور التاريخي لمصطلح القيادة التحويلية ومفهومها
- القيادة التحويلية في الثقافة الإسلامية والمنهج النبوي
- مفهوم القيادة التحويلية:
- وظائف (مهام عملية القيادة التحويلية)
- عناصر وأبعاد القيادة التحويلية:
- أدوار القائد التحويلي
- أنماط القيادة التحويلية
- خصائص القائد التحويلي
- نماذج واستراتيجيات القيادة التحويلية للتغلب على ضغوط العمل بالمجال الرياضي
- التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في المجال الرياضي
- موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية في المجال الرياضي
- إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في المجال الرياضي

مقدمه:

القيادة التحويلية تعد عملية مستمرة، يسعى من خلالها القائد إلى تغيير النظام بناء على قيم أخلاقية، مع التركيز على حفز وإلهام التابعين، والإهتمام بالفروق الفردية، والحث على التشجيع الإبداعي، سعياً إلى تحسين وتطوير الأداء بما يخدم الصالح العام للجميع. وعلى ذلك فإن القيادة التحويلية هي سلاح الأمن للمنظمة للقيام بأداء يفوق التوقعات فهي تعمل على تحفيز التابعين وإثارة حماسهم، وتفجير الطاقات الكامنة لأداء أعمال مبتكرة، بما يدفع عجلة الإنتاج والتنمية نحو الأمام، من أجل مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

وحازت القيادة التحويلية في الآونة الأخيرة وخصوصاً في المجال الرياضي على إهتمام واسع النطاق بين الكاتبين والممارسين في مجال السوك التنظيمي كنمط قيادي يحث التابعين لإنجاز أكثر مما هو متوقع ويرى بعض من العلماء أن نظرية القيادة التحويلية من أكثر نظريات القيادة تأثيراً وانتشاراً في العقود القليلة الماضية. حيث تسي تلك النظرية لتفسير التأثيرات غير العادية لبعض القادة على سلوكيات تابعهم.

وترتكز القيادة التحويلية على النواحي العاطفية حيث يناشد القائد التحويلي تابعية ويستثير دوافعهم لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات، ويبدل القائد التحويلي المزيد من الجهد فيما يتعلق بإستثارة فكر تابعية ودافعيتهم ومرعاة الإعتبارات الفردية بينهم.

والقادة التحويلين هم القادة القادرون على رفع دوافع الأفراد وأعمالهم من المستوى الشخصي إلى المستوى الجماعي أو التنظيمي وهذا يعني أن يوجه القادة التحويليون الأتباع نحو تركيز الإهتمام تجاه المصالح الجماعية وفي نفس الوقت يجعلهم يشعرون بالفاعلية لخدمة وتحقيق هدف الجماعة والمنظمة.

التطور التاريخي لمصطلح القيادة التحويلية ومفهومها

• أول ظهور للمصطلح في الكتب العلمية المتخصصة في مجال القيادة لمصطلح القيادة التحويلية في كتاب «القيادة الثائرة لمؤلفه «جيمس فيكتور داونتون، وكانت جذور الفكرة لدى جيمس ماك جروجر بيرنز حيث انطلق العالم الأمريكي د. جيمس ماكجروجر بيرنز في العام ١٩٧١ م من مصطلح القيادة التحويلية المستخدم سابقاً منذ العام ١٩٧٣ م في كتاب القيادة الثائرة لداونتون، ولكنه أوضح الفكرة الحقيقية للقيادة التحويلية على أنها القيادة بالإقناع أي القيادة وتحريك الناس ليس انطلاقاً من سلطته عليهم، حيث اعتبر بيرنز أن المهام الرئيسية للقائد هي تحقيق التغيير، وأن التغيير يتطلب قيادة مقتنعة به، وأن المقدره على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوباً قيادياً أطلق عليه بيرنز مصطلح (القيادة التحويلية) الذي صار دارجاً بعده، ليبدل على هذا النمط من القيادة.

• بهذا تكون فكرة بيرنز قد انطلقت من إدارة التغيير الحقيقي في المؤسسة الذي يؤدي إلى تطورها والارتقاء بها نحو الأفضل، والعنصر المراد تحريكه، واحداث التغيير به، هو قناعة العاملين، لئلا يكون التغيير للأحسن في المؤسسة مجرد حدث قام به قائد يحمل فكرة التغيير، والتغيير هو قناعة راسخة وماثلة في نفوس المرؤوسين الذين يسرون بالعمل نحو التغيير والتطوير، ولو لم يكن لهم قائد يمتلك مفاهيم قيادة التغيير، فقناعاتهم الراسخة، وفهمهم الملهم، سيؤدي بهم إلى إحداث نفس التطوير والتغيير في المؤسسة. ونجد أن محتوى نظرية بيرنز للطريق إلى إحداث التغيرات الكبيرة يمر عبر التحكم في سلوكيات العاملين وقناعاتهم، فتكون سلوكيات العاملين، وأفعالهم الظاهرة هي المتغير التابع، وقناعاتهم الداخلية هي المتغير المستقل المراد دراسته وتحليله والتحكم به، ومن ثم توجيهه نحو دفع السلوك وإدامته نحو تحقيق الهدف، وهذا هو معنى التحويل.

• وعن تجربته في مجال القيادة بالقيم، قال جيمس بيرنز في كتاب النظرية العامة للقيادة، عندما دخلت مجال التأليف والكتابة في الأبحاث القيادية، وجدتني مضطراً إلى التزود من علم النفس بموضوع الدافعية الذي يعتبر القوة المركزية والرئيسية المحركة للقيادة، ومن الفلسفة وعلومها التي زودتني بالأساس الخلفي والقيمي للقيادة

• وأضاف العالم باس إلى مفهوم القيادة التحويلية التي خرج بها بيرنز كمدخل جديد للقيادة في المجال السياسي إضافة أكثر عمقاً، حيث تكلم عن القيادة التحويلية بأنها تسعى إلى الهوض بشعور التابعين من خلال الاحتكام إلى أفكار، وقيم خلقية، مثل: الحرية، والعدالة، والمساواة، فسلوك القائد التحويلي يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية لذاته، وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين، والقائد التحويلي يتحرك من خلال نظم قيمية راسخة داخله، سماها باس: «القيم الداخلية»، وإن القيم الداخلية عند باس لا يمكن التفاوض عليها، أو تبادلها بين الأفراد، بل هي معايير شخصية راسخة في سلوك القائد وتصرفاته، ومن خلالها يستطيع القائد التحويلي التأثير المثالي في أتباعه.

• بعد ذلك طور باس مفهوم القيادة التحويلية من خلال أربعة أبعاد، هي: الكاريزما أو التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإثارة الفكرية، والاعتبارات الشخصية. وإن جهود باس لتطوير المفهوم من خلال الأبعاد الأربعة السابقة قدمت لجهود أكثر عمقاً من ذي قبل، فقد جعل من الإمكان الحديث عن قياس مدى امتلاك القادة في المؤسسات المختلفة مهارات القيادة التحويلية وأبعادها، وبالتالي توالت الدراسات المتنوعة لقياس مدى تطبيق القيادة في المؤسسات المختلفة لمفاهيم القيادة التحويلية وأبعادها ومهاراتها، والتي انطلقت من جهود باس وأفوليو.

• وقد طور باس بالاشتراك مع العالم أفوليو في العام ٦٩٩٤ م الجهود المبذولة في مجال

تطوير القيادة التحويلية، حيث قاما ببناء أول استبانة لقياس الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية. وقد عرفت تلك الاستبانة باسم المقياس متعدد الأبعاد للقيادة وقد استخدم كثير من الكاتبين هذا المقياس في دراساتهم العلمية، لقياس واقع ممارسة القادة في مجال الدراسة لأبعاد القيادة التحويلية، وربطوها بعدة متغيرات أخرى، مثل: الرضا الوظيفي، والفعالية التنظيمية، العدالة التنظيمية، وثقة العاملين، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والإبداع الإداري، التنمية المهنية، تمكين العاملين، العلاقات الاجتماعية، والمناخ الإداري الإبداعي، وغيرها من الدراسات والأبحاث.

القيادة التحويلية في الثقافة الإسلامية والمنهج النبوي:

أن ما هو موجود في المنهج القيادي لدى القادة المسلمين العظماء الذين يأتي على رأسهم القائد العظيم محمد صلى الله عليه وسلم. والذين سطوروا أمثلة مشرقة للسلوك القيادي في مجال القيادة التحويلية والقيادة الشورية وعملية اتخاذ القرارات وغيرها.

فالنبي القائد محمد صلى الله عليه وسلم يعد أعظم قائد تحولي على مر التاريخ، يشهد بذلك سلوكه القيادي المتميز، وخصائصه القيادية العظيمة، فالمهمة العظيمة التي أوكلت إلى النبي محمد صلى الله عليه وسلم لم يكن من السهل لأي إنسان أن يقوم بها، حيث كانت المسؤولية جسيمة، وأعباؤها ثقيلة، فقد أوكلت إلى خاتم النبيين صلى الله عليه وسلم مهمة تحويل المجتمع الكافر المعظم للأصنام إلى مجتمع مسلم يوحد الله سبحانه وتعالى ويعبده على بصيرة، ولكون النبي العظيم محمد صلى الله عليه وسلم يتمتع بخصائص وصفات عديدة لا تتوفر في غيره من بني البشر، فقد قام بحمل الأمانة خير قيام وتحقق له الهدف، وتمكن بنصر من الله من قهر الكفر ورفع لواء الإسلام خفاقا في الجزيرة العربية كلها ولم يغادر الحياة الدنيا حتى أكمل الدين مصداقا لقوله تعالى «اليوم أكملت لكم دينكم وأتممت عليكم نعمتي ورضيت لكم الإسلام ديناً» (المائدة الآية ٣)

إلى أن تشكل الرؤية هي من أهم عناصر القيادة التحويلية ولذلك نجد أن الرسول عليه الصلاة والسلام استخدم أسلوب القيادة التحويلية، إذ كان صلى الله عليه وسلم دائم التذكير بالآخرة وهي الرؤية النهائية للمسلمين، وها هو الرسول القائد عليه الصلاة والسلام يحث المسلمين على الجهاد

حيث أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان القدوة والمثل الأعلى لأصحابه وقد أثبت ذلك القرآن الكريم في قوله تعالى { لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة }.... (الأحزاب أية ٢١)

وقد تميزت شخصيته صلى الله عليه وسلم بالمهابة والتقدير والاحترام وكيف لا وقد كان خلقه القرآن، وعن قوة شخصيته صلى الله عليه وسلم يقول عليان لقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم مثالا للشخصية القوية، مهابا في طلعتة ولكن كان رسول الله صلى الله عليه وسلم في نفوسهم أهيب، وفي أعينهم وكانت هيبته في قوة شخصيته مع تواضعه المعروف وتؤكد كتب السيرة النبوية انه كان صلى الله عليه وسلم إذا أمر أصحابه بأمر بدأ بتطبيقه على نفسه، يقول صلى الله عليه وسلم « خيركم خيركم لأهله وأنا خيركم لأهلي » رواه ابن ماجه.

مفهوم القيادة التحويلية:

نظرا لمواكبة المنظمات الرياضية للتطورات وزيادة التعقيدات في بيئة الأعمال بكافة جوانبها والحاجة إلى التغيير الشامل وتنشيط العلاقات التفاعلية بين القائد والتابعين تحول التفكير إلى أنماط قيادية أكثر ملاءمة ومنها القيادة التحويلية التي تقوم على القيادة بالتحفيز، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والإحترام لقائدهم، والقائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط إلتباهم تجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكملة لأهدافهم.

ومن هنا جاء إهتمام الكاتبين بنمط القيادة التحويلية التي يمكن تعريفها على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة.

وتدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية ويتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث فاعليات أساسية هي:

- توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات في المنظمة.

- إحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة.

- توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في عموم المنظمة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية أو المالية أو التسويقية أو الإدارية.

- القائد التحويلي بأنة «القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، وهو الذي يستثير في التابعين مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم، وبالتالي فإنه يغير أهدافهم من مجرد حرصهم وإهتمامهم على البقاء على قيد الحياة إلي إهتمامات خاصة بالإنجاز العالي وبالتقدم والتنمية.

والقيادة التحويلية تعرف بأنها القيادة التي تعمل توسيع إهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوي إدارك هؤلاء الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من إهتمامهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة.

والقائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في تابعة من خلال التحدث إليهم حول كيفية الأداء ويثقهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الإعتيادية لتجاوز الواقع الذي يذخر بالأخطاء محاولا تغييره من خلال التابعين.

وتعرف القيادة التحويلية بأنها نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم، وإستثمار أقصى طاقاتهم، بهدف تحقيق تغيير مقصود.

ومما سبق يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها: الأسلوب الذي يتبناه القائد للتأثير في سلوك مرؤوسيه أفراد كانوا أو جماعات في ضوء إمتلاكه لرؤيا واضحة المعالم معبرة تعبيراً صادقاً عن رسالة المنظمة وأهدافها، وقدرته على خلق الإثارة في مرؤوسيه على النحو الذي يكسب به ثقتهم وولائهم ويحفزهم نحو إدراك تلك التغييرات وقبولها والإلتزام بها.

وظائف (مهام عملية القيادة التحويلية):

- إدراك الحاجة إلى التغيير:

ويظهر ذلك من قدرة القائد على إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير، وإستثارة عقول العاملين لتجديد أهدافهم وتطوير إحتياجاتهم، وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها ويسعى القائد التحويلي للوصول بأتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة، فالقائد التحويلي عنصرتغيير، ومحب للمخاطر المحسوبة لا يحب الإستقرار الذي لا يؤدي إلى التطور، كما أنه يتصرف على ضوء القيم والأخلاقيات الإجتماعية، وينظر إلى التعلم على أنه لا ينتهي، لذا يجب أن يتعلم كل منا من أخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الآخرين.

- صياغة الرؤية والرسالة:

تتطلب القيادة هنا لرؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة، والقادة التحويليون قادة لهم رؤية، والرؤية أساس لعملهم. ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير وتعد صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح، والقائد التحويلي يحلم بأن يرتقي بالعملاء والعاملين والمنظمة إلى مستوى الطموح الذي يرى أنه سيحقق للجميع

نقلة حضارية، تتحقق من خلالها الحاجات الصحيحة في النهاية حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير وأثاره.

- إختيار نموذج التغيير ومساراته:

يتمثل النموذج المناسب للتغيير في المنظمة في تلك الأفكار التي سبقت تجربتها وأثبتت فعاليتها تحت ظروف مشابهة، والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعيشه المنظمة كما أن المسارات المناسبة تتحدد من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم التنظيم ويحقق أعلى فعالية ممكنة.

- صياغة الإستراتيجية الجديدة:

لتحقيق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي والرسالة التي أعدها، فإنه يحتاج إلى وضع إستراتيجية جديدة تأخذ بالحسبان التهديدات المتوقعة والفرص المتاحة، ونقاط القوة والضعف والتي يكون بإستطاعتها مواجهة المنافسين والتفوق عليهم، وتستلزم الإستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل، بالإضافة إلى الحاجة لإستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والإستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذجاً لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.

- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:

إن تحقيق الرؤية والرسالة والإستراتيجية، لا يمكن أن يتم في ظل الأداء والثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح مختلفاً تماماً، وأصبح يتطلب إلتزاماً برؤية ورسالة إستراتيجية جديدة. وهكذا فإن على القائد التحويلي أن يكون قادراً على ترويج أفكاره المتمثلة في الرؤية والرسالة والإستراتيجية الجديدة على العاملين معه، ليس هذا فقط وإنما عليه أن يخلق الحماس لديهم لتبني تلك الأفكار، وهذا لن يأتي إلا إذا أوجد القائد ثقافة جديدة، وعزماً أكيداً من العاملين على تبنيها، فنجاح التغيير على مدى إلتزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج التغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة، والحصول على الولاء وإلتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير.

ومما سبق يري الكاتب أن وظائف القائد التحويلي تركز حول إدارة عملية التغيير، والتي يقوم بها من أجل الوصول بالمنظمة إلى العالمية مستخدماً في ذلك قوة التأثير والقيم الأخلاقية والتحفيز والتشجيع الإبداعي والإهتمام بمراعاة الفروق الفردية، على أن تشمل

عملية التغيير البيئة الداخلية والخارجية، فعملية التغيير بالنسبة للقائد التحويلي هي الخط الفاصل بين النجاح والفشل.

عناصر وأبعاد القيادة التحويلية:

يعمل القادة التحويليون كثيراً وعن قرب مع زملائهم ومرؤوسهم أكثر من أن يضعوا تبادلات أو إتفاقات، حيث أنهم يتصرفون بطرق متعددة لتحقيق نتائج أفضل من خلال توظيف واحد أو أكثر من العوامل الأربعة للقيادة التحويلية:

- العامل الأول: التأثير المثالي (الاجاذبية) (Idealized Influence) (charisma):

القادة التحويليين يتصرفون بطريقة تجعلهم قدوة لمرؤوسهم، ويتم إحترامهم والثقة فيهم والإعجاب بهم، والمرؤوسين يحاولون تقليد القادة الذين يظهرون أمامهم كما لو أنهم يملكون قدرات غير عادية وأن لديهم القدرة على تخطي المخاطر وينظر إليهم على أنهم يفعلون الأشياء الصحيحة وأن لديهم أعلى المعايير الأخلاقية. والتأثير المثالي هو ذلك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلي القائد ك نماذج للدور، ويتمثل جوهر التأثير المثالي (الكاريزمي) في خلق القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين.

ويعد مفهوم التأثير المثالي شديد الإرتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية فالكاريزما هي مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مثل عليا يحتذي بها من قبل المرؤوسين، إلى جانب إنهم يكونون محل إعجاب وتقدير وثقة الآخرين، فالقائد الكاريزمي يتوفر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حوله ويتأثرون به إلى جانب مقدرته على الأرتقاء بقيم المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية والأحاساس العميق بالرسالة وعدم أستخدامة للسلطة الرسمية بما يحقق مصالحة الشخصية.

- العامل الثاني: الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation):

القادة التحويليون يتصرفون بطريقة تحفز وتلهم من حولهم من خلال تقديم المعاني والتحديات إلى أعمال المرؤوسين، وهنا تظهر روح الفريق في العمل ويظهر التفاؤل، فالقادة يجعلون المرؤوسين في حالات رؤية جذابة للمستقبل فهم دائماً ما يقومون بعمل التوقعات التي يريد المرؤوسين الوصول إليها وبالتالي يكون هناك رؤية مشتركة لتحقيق الأهداف المنشودة.

- العامل الثالث: الاستمالة الذهنية (Inspirational Stimulation):

القادة التحويليون يحفزون جهود المرؤوسين لتكون جهود إبداعية من خلال تساؤلات إفتراضية، ومن خلال إعادة صياغة المشاكل والأوضاع القديمة وتناولها بطرق جديدة وبالتالي

فهي تشجع الأبداع من خلال تشجيع جهود العاملين الفردية لتقديم أفكار جديدة وتطوير طرق فريدة لحل المشكلات التي يكونون على دراية وإحاطة بها، ولا يوجد نقد عام لأخطاء الأفراد العاملين عند تجربتهم لطرق جديدة بسبب أنها مختلفة مع أفكار القادة.

- العامل الرابع: الإعتبارات الفردية Individualized Consideration

القادة التحويليون يبدون اهتمام خاصاً للإحتياجات الفردية لكل المرؤوسين وذلك للوصول للإنجاز والتطوير من خلال قيامهم بالعمل كمدرسين، والمرؤوسين وزملائهم يخطون خطوات ناجحة أكثر من المتوقع نحو تحقيق النجاح، وعادة فإن الإعتبارات الفردية يتم التعامل معها عند وجود فرص تعليم جديدة وذلك في إيطار مناخ من الدعم من الأفراد.

- العامل الخامس: التمكين Empowerment

القائد التحويلي هنا ينبغي أن يكون قادراً على أن يمكن الآخرين من خلال دعمهم والتعاطف معهم، والتعبير عن الثقة بهم بأن يعطيهم الأحساس بأنهم يعاملون كأشخاص متميزين، أي يجب أن يتم تفويضه سلطة إتخاذ القرار للعاملين في الصفوف الأمامية، ولكي يتم تمكينهم للإستجابة بصورة مباشرة لطلابات العملاء ومشاكلهم وإحتياجاتهم، وهذا يتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه والتحول إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. وهناك أربع سلوكيات يجب أن يتمتع بها القادة لكي يكونوا قادرين على ترتيب قيم التابعين، وشجيع كلاً من التغيرات الشخصية والتنظيمية، وتجاوز التوقعات المبدئية، كما أن الإهتمام بالنواحي الفردية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بشكل إيجابي بالإبداع، فعندما يبرز القادة الإهتمام بالتابعين ويظهرون لهم الدعم والتعاطف وتشجيع التنمية الذاتية فإن ذلك ينتج عنه أثر على مستوى الإبداع لدي التابعين وبالتالي ينعكس على مستوى الأداء وتمثل هذه السلوكيات في الآتي:

- | | |
|---------------------|---------------------|
| - التحفيز الإلهامي | - التأثير المثالي |
| - التشجيع الإبداعي. | - الإهتمام بالمشاعر |

ويري الكاتب: أن القائد التحويلي الناجح هو الذي يمتلك العصا السحرية ذات التدرج الرباعي، المتمثل في التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والإهتمام بالمشاعر الفردية، والتشجيع الإبداعي، بما يحقق الأهداف المنشودة وأعلي مستويات من الأداء وذلك من خلال:

- قدرة التأثير على التابعين بما يمتلك القائد من رؤية ورسالة واضحين.
- إستخدام الرموز والشعارات لإثارة حب التحدي والمشاركة في تحقيق الأهداف وتعزيز روح الفريق لتوجيه جهود العاملين.
- إشباع الإحتياجات المادية والمعنوية للتابعين، ومراعاة الفروق الفردية.
- تشجيع الأفكار المبتكرة وتبني طرق ومداخل جديدة لحل المشاكل.

أدوار القائد التحويلي:

في ظل المستجدات التي تعيشها المنظمات الحديثة وفي ظل التحولات في عصر المعرفة، كان من الطبيعي أن يطرأ تعديل جوهري على دور القيادات في مختلف المنظمات، وأنطلاقاً من أن الجامعة كغيرها من المنظمات تعيش حالة من التطور والتغيرات السريعة، فإنها بحاجة إلى قيادة جديدة قادرة على أن تقوم بأدوار قيادية تختلف عن الأدوار التقليدية للقيادات بما يتناسب مع المرحلة التي يمر بها العمل الجامعي، بإعتبار القيادة التحويلية من أكثر الأنماط القيادية ملاءمة لطبيعة الجامعات فإن من أهم أدوار القائد التحويلي بها ما يلي:

١- دور المبتكر: The Inventor وهو الذي يضطلع بتفويق وتوحيد الإتجاهات والمعلومات لينتج عنها أفكار ونماذج وخطط تغيير.

٢- دور المجدد: The Entrepreneur وهو الذي يركز على الكفاية التنظيمية والفعالية ويحدد النقاط الحساسة وإحتمالات المستقبل، ويبحث عن الفرص والمزايا الناجمة عنها.

٣- دور الموفق/الموحد: Th Integrator وهو الذي يوحد جهود المقاومين ويجمع المؤيدين لدعم التغيير، ويحرص على كسب التقبل الشخصي والتقبل الجماعي لبرامج التغيير، ويضلع بربط العلاقة بين الخطط العملية والخطط الاستراتيجية والجوانب التنظيمية.

٤- دور الخبير: The Expert وهو الذي يضلع بمسئوليات المعلومات الفنية، والمهارات المطلوبة من أجل التغيير، ويستخدم المعلومات بمهارة ويقوم بعرضها وشرحها بطريقة منطقية.

٥- دور المدير: The Manager وهو الذي يقوم بتحديد الأولويات وتبسيط الإجراءات، ويقوم بتنمية مهارات الآخرين مع التأكد من إنجاز الأعمال بالتكلفة القياسية.

٦- دور الكفيل: The Sponsor وهو الذي يتأكد من تعضيد ومساندة الإدارة العليا للتغيير، ويزاول الإتصالات بفعالية.

وهناك أدوار أخرى للقادة التحويليين يمكن أن تنحصر في مجموعة من المهارات اللازم توفرها ومن أهمها:

- الوعي بالذات: وهي قدرة القائد على إدراك ذاته حتي يستطيع أن يقيس الفجوة بين الوضع الحالي والوضع الذي يرغب في الوصول إليه.

- التنظيم الذاتي: وهي قدرة القائد على التحكم في سلوكياته وتغييرها وضبط النفس وقوة الإرادة والتكيف والتعليم ومن خلال ذلك يستطيع القائد سد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون في قدراته ومهاراته.

- الطاقة الإيجابية: ترتبط الطاقة الإيجابية بالنظرة التفاؤلية للفرد، والتي تعتبر حيوية لإستثارة الآخرين ويكونوا قادرين على بناء الالتزام لدى الآخرين.

- التكامل والالتزام: القادة الذين يتسمون بالتكامل والالتزام والنزاهة ينالون ثقة وإحترام الآخرين، ويكونوا قادرين على بناء الدافعية لديهم.

- الوعي الإجتماعي والعلاقات الشخصية: أي قدرة القائد على التعاطف والإحساس بالآخرين، وإحترام مشاعرهم، والقدرة على الأستماع والتكيف مع الآخرين.

أنماط القيادة التحويلية:

وعلى الرغم من التداخل بين هذه الأنماط وعدم وجود ما يمكن أن يطلق عليه بالحدود القاطعة فيما بينها يمكن تناول بعضها بشيء من التفصيل بغرض إلقاء مزيد من الضوء عليها، وذلك على النحو التالي:

Intellectual Leadership	أ- القيادة العقلانية
Reform Leadership	ب- القيادة الإصلاحية
Revolutionary Leadership	ج- القيادة الثورية
Heroes Leadership	د- القيادة البطولية
Ideologues Leadershi	هـ- القيادة الإيديولوجية

- القيادة العقلانية Intellectual Leadership

مصطلح «عقلي» Intellectual في هذا الإطار يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة كما يتناول بشكل نقدي قيماً وأهدافاً وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها يعد منظوراً، أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلماً أخلاقياً وأما الشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم فيعد عقلاً وقيماً والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة وتعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة.

- القيادة الإصلاحية Reform Leadership

تعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلباً لمهارات أساسية إستثنائية بسبب الحاجة إلى تأييد قوى من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزي في الوضع القائم، ولكي يكون الشخص قائداً إصلاحياً حقيقياً فإنه لا يحتاج فقط إلى السير بالتدرج ولكن إلى أن تكون لديه أيضاً الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل جانب منه، ويمكن إجمال العناصر التي تسهم في فشل القيادة الإصلاحية فيما يلي:

- سوء فهم وتفسير حاجات الأتباع.
- قد لا يشجع البناء الاجتماعي والسياسي على مواجهة القضايا والعمل على حلها.
- غياب الإحساس بالهدف العام.

وعلى الرغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءاً من القيادة التحويلية فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ، وغالباً ما يحدث ذلك بسبب تقبله للبناء الاجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله، هذا بالإضافة إلى أن الإصلاح عملية تقع بين التحويلية والإجرائية فهي تحويلية في روحها وإجرائية في إجراءاتها ونتائجها، كما أنها لا تسعى من حيث الجوهر إلى تغيير النظم الموجودة تغيراً جوهرياً.

- القيادة البطولية Heroes Leadership:

أن القائد البطل هو القائد الأكثر حكمة والأكثر شجاعة من الآخرين، وهو يحاول غرس هذه الإتجاهات لدى العاملين والناس، وأنه يعرف كل شيء في المنظمة ولديه حل سحري لكل المشكلات، وفي الواقع فإن القادة لا يرتقون إلى هذه السمات ولا يتمكنون من هذه القدرات بمفردهم، وحتى لا يستطيعون أن يصلوا إلى توقعات الناس منهم، ولهذا لا مبرر مطلقاً إلى اعطاء القادة وفق هذا التصور الفردي هذه الشهادات والأوسمة كناجحين متفردين.

- القيادة الإيديولوجية Ideologues Leadership:

القائد الإيديولوجي هو قائد يحمل فكر معين وهو قائد كاريزمي، أي لا بد من ثقة التابع في إيديولوجية القائد والقبول المسلم به للقائد والشعور العاطفي نحوه والتماثل معه والمشاركة العاطفية في أهدافه وثقة التابعين في تحقيق الأهداف لذا يعتبر هذا كلة أن القيادة الإيديولوجية قيادة تحويلية لأن القائد هنا ينشر أفكار ويمثل قدوة للتابعين.

ويرى الكاتب: أن أنمط القيادة التحويلية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمجموعة من المزايا التي يتصف بها القادة تتمثل فيما يلي: العمل على تمكين العاملين لتقديم أفضل ما لديهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وأرتباط القيادة التحويلية ارتباطاً وثيقاً بالأخلاق، وتطوير روح التعاون داخل المنظمة، وإيثار المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وإملاك القيم السامية.

خصائص القائد التحويلي:

يتملك القائد التحويلي عدداً من الخصائص، تمكّنه من التأثير في التابعين وإشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتحفيزهم لأداء أعمال تفوق التوقعات والانتقال بالمنظمة إلى الأفضل ولكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل منظمته نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص منها ما يلي:

- الكاريزما (Charisma): القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لإعتناقها.
- الثقة بالنفس (Self Confidence): يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية، والقدرة على الثبات على الموقف دون الإصرار على الخطأ حتى لا يظهر بالمظهر المتردد أمام الآخرين.

- الإستمالة الذهنية (Intellectual Stimulation): للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
- الرؤية (Vision): يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة، والقدرة على التصور وإدراك المتغيرات المحيطة بالمنظمة.

- الإعتبارات الشخصية (Interpersonal Consideration): يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.

- الإلهام (Inspiration): القائد التحويلي ينقل للآخرين بوضوح أهمية رسالة المنظمة ويعتمد في ذلك على إستخدام الرموز والشعارات.

- الحساسية البيئية (Environmental Sensitivity): القائد التحويلي شديد الواقعية تجاه القيود التي تفرض عليه وعلى الإمكانيات المطلوبة لتغيير الأشياء، وهو يعرف ما يستطيع فعله وما لا يستطيع فعله.

- المبادئ الأخلاقية (Morality): القائد التحويلي يتجه لإتخاذ القرارات بطريقة تظهر مستويات متقدمة من التفكير الأخلاقي.

وهناك تقسيم آخر يري أن أهم خصائص وسمات القائد التحويلي تركز على خمس سمات رئيسية:

هذه السمات ليست حكراً على أفراد معينين ولكنها متاحة لكل شخص، وفي أي منظمة أو موقع يقبل فيه تحدي القيادة والتغيير، وقد قدما هذه السمات الخمس الرئيسية لتكون بمثابة دليل عملي وإسترشادي للقادة لكي يتبعوه في محاولة لقيادة وتوجيه الآخرين وتحويل المنظمات للأفضل وتحقيق إنجاز إستثنائي، وتشمل هذه السمات على ما يلي:

- رسم نماذج عملية واقعية (Model the Way) :

يعتبر القادة التحويليين واضحين فيما يتعلق بقيم ومعتقدات العمل كما أن معاييرهم مفهومة للجميع وسلوكهم يتناغم مع قيمهم، وإنهم يجعلون مرؤوسهم يؤمنون بتحقيق المستحيل ويخططون ويخلقون الفرص لتحقيق النجاح، والقادة التحويليين لا يعتمدون على مجرد الأحاديث البليغة والعبارات الرنانة، بل تكون أفعالهم وإنجازاتهم مثالا يحتذى وتكون سلوكياتهم مطابقة ومحققة لأقوالهم، فهم نموذج لغيرهم من خلال تصرفاتهم اليومية التي تثبت لمرؤوسهم مدى إلتزامهم بما يؤمنون به ويقولونه.

- الإلهام والرؤية الجماعية (Inspire a Shared Vision) :

يتطلع القادة التحويليين إلى ما وراء الأفق كما أنهم يتطلعون للمستقبل ويتخيلون الفرص الجذابة التي تنتظرهم ويتصورون ما سيكون عليه هذا المستقبل ويؤمنون بأن عمل الأفراد معاً يمكنهم من تحقيق المستحيل، وأن رؤيتهم الواضحة الشفافة للمستقبل تدفعهم للأمام، ومع ذلك فإن الرؤية وحدها ليست كافية بالنسبة للقادة التحويليين، لذلك فإنهم يملكون القدرة على إلهام أفكارهم للآخرين من المرؤوسين لكي يحصلوا على إلتزامهم، لذلك فإن القادة التحويليين لديهم معرفة بأحلام وآمال وتطلعات ورؤى وقيم المرؤوسين.

- تحدي العملية (Challenge the Process):

إن القادة التحويليين يميلون بطبعهم إلى المغامرة المحسوبة والتحدي الذي يدفعهم دومًا إلى الإبداع والتجديد، فهم رواد للتغيير ويميلون إلى الخروج عن نطاق المؤلف إلى استكشاف الغامض، وهم يبحثون عن فرص للإبداع والنمو والتطور، وهم يدركون جيدًا أن كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة منهم، لذلك فإنهم يعرفون جيدًا أن الأشخاص الآخرين القريبين من المشاكل ربما يكونون أكثر قدرة على التوصل إلى حلول لها معنى. وعادة ما تكون مساهمة القادة التحويليين الأساسية هي في إدراك الأفكار الجيدة وفي مساندة تلك الأفكار والاستعداد لتحدي النظام للحصول على منتجات جديدة وعمليات وخدمات ونظم جديدة. ويعرف القادة التحويليون جيدًا أن الإبداع والتغيير يشتملان على التجربة والمخاطرة والفشل، ومع ذلك فهم يواصلون العمل والتحدي ويتعلمون من أخطائهم كما يتعلمون من نجاحاتهم. وعادة ما يبدأ القادة التحويليين بالخطوات الصغيرة التي تحمل مقومات النجاح ويحققون نجاحات وإنجازات صغيرة في البداية، وعندما تتكرر هذه الإنجازات الصغيرة فإنها تبني الثقة التي تمكنهم من مواجهة أكبر التحديات.

- تمكين الآخرين من التصرف (Enable Others to Act) :

لا تتحقق الأحلام العظيمة ولا تتحول إلى واقع ملموس من خلال أعمال فرد واحد، إن القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي، من هذا المنطلق فإن القادة التحويليين يمكنون الآخرين من التصرف واتخاذ القرار ولذلك يمنحونهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في عملهم، والقادة التحويليين يشركون جميع من يعملون في المشروع أو من تهمهم النتائج لأنهم يدركون أنه في منظمات اليوم لا توجد حدود ولا يمكن أن يقتصر التعاون على مجموعة صغيرة من المخلصين، بل يجب أن يشمل على جميع زملاء العمل والمدراء والعملاء والزبائن والموردين والمواطنين. وجميع من له رؤية في العمل. إن القادة التحويليين يتيحون الفرص للآخرين لأداء عمل جيد، فهم يعرفون جيدًا أن أولئك الذين يتوقع منهم تقديم أفضل النتائج يجب أن يشعروا بشعور القوة والصلاحيات الشخصية والملكية، ويدرك القادة التحويليون أن أسلوب التحكم والسيطرة الذي انتهجته الثورة الصناعية لم يعد مطبقًا، لذلك فهم يعملون لجعلوا الناس يشعرون بالقوة والمقدرة والالتزام ولذلك فإن القادة التحويليين يقوون مقدرة كل فرد على الوفاء بالوعود التي قطعها على نفسه.

- التشجيع (Encourage the Heart)

إن الوصول إلى القمة شاق وطويل، ويشعر الناس بالتعب والملل وعدم القدرة على إكمال الطريق، وأحياناً يتراجعون ويحبطون، وهنا يبرز دور القائد التحويلي في استثارة رؤوسيه وتشجيعهم ودفعهم لمواصلة تحقيق النجاح، ولا يألوا القائد التحويلي جهدًا في تشجيع رؤوسيه وإظهار التقدير لمجهوداتهم ومساهماتهم، ويشجعون الاحتفال بالإنجازات حتى ولو كانت بسيطة

ويرسلون رسائل شكر وتقدير لمن يستحقو، وهذه الاحتفالات ليست مجرد متعة وتسلية ولكنها تشجى لقلوب الناس وغرس الاطمئنان في نفوسهم، وليس هذا فحسب بل يكون التشجيع بالمكافآت التي ترتبط بالأداء، فعندما يجتهد العامل لرفع الجودة أو تقديم خدمة جديدة أو عمل أي تغيير مؤثر من أي نوع لا ينسى القائد التحويلي أن يحتفل بهذه المناسبة ويكافئ العامل لأن هذا الاحتفال وتلك المكافأة تنمي روح الجماعة والانتماء والتلاحم في الأوقات العصيبة للمنظمة. والجدول التالي يوضح السمات المصاحبة لابعاد القيادة التحويلية.

السمات المصاحبة لابعاد القيادة التحويلية

السمات المصاحبة		ابعاد القيادة التحويلية
الثقة الصدق التكامل	الرؤية الاحترام مشاركة المخاطر ٦٨ القوة	التأثير المثالي (الكاريزما)
الاتصالات الرؤية	الحماس الالتزام بالأهداف النصح والاقناع	الحفز الالهامي
حل المشكلات التعزيز	العقلانية الابداع	الحفز الفكري (الاستمالة الذهنية)
المساواة الاستماع	الاهتمام الشخصي المتابعة التمكين	الاعتبارات الفردية

وهناك تقسيم آخر يري أن هناك ستة خصائص للقائد التحويلي يمكن حصرها على النحو التالي:

١- القدرة على التركيز والانتباه: يتصف القائد التحويلي بقدرته على إعطاء الانتباه للآخرين، إضافة إلى التركيز الدقيق على التفاصيل ذات الأهمية، وخبرة في التعامل مع المواقف التي يصعب التنبؤ بها.

٢- تحمل المخاطر: تعتبر الشجاعة والقدرة على تحمل المخاطرة من أهم السمات التي يتحلى بها القائد التحويلي، والشجاعة التي تتجسد في المواقف الثابتة والواضحة التي يتحمل القائد من أجلها المخاطرة، إضافة إلى مواجهة الحقائق مهما كانت وكشفها للآخرين.

٣- الثقة بالنفس والآخرين: أن العلاقة بين القائد التحويلي والآخرين قائمة على الثقة المتبادلة، ويعود ذلك إلى سعية الحديث في سبيل الوصول إلى الأهداف والذي لا يكون بمعزل عن الإحساس بالآخرين ومشاركتهم في العمل عن طريق تفويض بعض الصلاحيات وفي صنع القرارات.

٤- احترام الذات: إن القيم والمبادئ التي يتحملها القائد التحويلي هي التي تتشكل في ضوءها أقواله وأفعاله. فهو يؤمن بأن الفعل أبلغ من القول، وأن انسجام الأفعال مع الأقوال هو مصدر الثقة والاحترام والتقدير والولاء الذي يمنحه الآخرين له، وهذه الأمور تعتبر سلاح القائد في عملية التغيير.

٥- القدرة على الاتصال: يمتلك القائد التحويلي القدرة على توقع وتنبؤ ما يمكن أن تؤول إليه الأمور ويحاول أن يقوم بالإجراءات اللازمة حيال تلك التوقعات، فهو يستطيع التواصل مع الآخرين بشكل فعال مبنياً في ذلك على رؤية واضحة لما يجب القيام مستقبلاً.

٦- الإحساس بالآخرين: يسعى القائد التحويلي إلى جعل عامله أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفاعليتهم في أداء أعمالهم، فضلاً عن ذلك فإنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماع ورفع الروح المعنوية بين أعضائها. وعلى ذلك فإن الكاتب يري: أن خصائص القائد التحويلي، قد تتبلور في كونه الوقود المحرك للتابعين، بما يملكه من مهارات الاتصال والتنظيم وإدارة التغيير وتحديد الأهداف والتدريب والتعلم والثقة والرؤية الواضحة والتنبؤ والمعرفة ومواجهة المشكلات بما يمكن في التأثير في التابعين بشكل فعال لتحقيق مستويات عالية من الأداء لنقل المنظمة من حالة الركود إلى حالة الازدهار ومواكبة التطور.

نماذج واستراتيجيات القيادة التحويلية للتغلب على ضغوط العمل بالمجال الرياضي:

تعتبر نماذج القيادة التحويلية بالمجال الرياضي للتغلب على ضغوط العمل عن الممارسات الاجرائية للقيادة باعتبارها تطبيقات عملية في اطر نظرية للقيادة التحويلية.

اولا: نموذج ليمنغ: Leaming

يعرض ليمنغ مبادئ عملية لتطبيق القيادة التحويلية في قيادة الادارات والتي يجب على الادارات العليا اذ ارادوا أن يحققوا النجاح والتميز لاداراتهم فلا بد أن يبادروا إلي التخطيط ووضع رؤية لوضع افضل، والهام الاخرين لتبنى هذه الرؤية، وتمكينهم لتحقيق الرؤي، وان يكون القادة مثلا وقودا لمؤسهم وذلك من خلال المحاور الاتية:

- تحدى العملية: يشكل تقويم وضع اللادارات ومبادراتها اولى مهمات المديرين لدى توليهم منصبا جديدا، وتقويم اي عمل جديد هو ما يتعين على مديري الادارات والاختصاصيين أن يفعلوه ليتحدوا، وتحدي العملية هذا يبدأ بمحاولة الاجابة على هذه الاسئلة الثلاثة: ما الذي نفعلة؟ ولماذا نفعلة؟ وكيف نستطيع أن نفعلة على نحو افضل؟ أن الاجابة على هذه الاسئلة ستنبئ القائد عن طبيعة مبادرات مؤسسته، وعن رواد تلك المبادرات، وعن جملة العقابات التي تعترضها.

- الالهام لرؤية مشتركة: حيث يقع على عاتق القائد مسئولية الهام العاملين لوضع رؤية مشتركة توضح كيفية التقدم باتجاه غايات الجماعة واهدافها، وان المدى الذي يتم به اشتراك العاملين في عملية الاستبصار يجعل الرؤية المطورة اوضح الرؤى الممكنة واكثرها تمتعا بالقبول بالنسبة لجميع اعضاء الفريق.

- التمكين: بعد تحديد الرؤية، على القادة أن يعملوا على توفير الموارد الضرورية للمرؤوسين، فأى رؤية بدون موارد ما هي الا مجرد حلم بما يمكن أن يكون، وحين يكون القائد جادا ازاء تمكين فريقة من تحقيق الاهداف لابد من توفير الموارد ووضعها تحت تصرف اعضاء الفريق.

- نمذجة السلوك: يستطيع القائد أن يقود فريقة عبر تحديد معايير للسلوك والتصرف، والانجازات التي يتوقعها من جميع اعضاء الفريق، واحدى هذه القواعد التي يتعين على القائد أن يتذكرها وهى انه لا يجب على اعضاء الفريق أن يرتفعوا عن المعايير التي حددها لهم، ولذلك لابد أن يكون متطلبا في تحديد المعايير لنفسه ولفريقه.

- تشجيع الاخرين: اذا قام القائد بتحديد معايير عالية، فان اعضاء الفريق سيوجهون تحدى

الارتفاع إلى ما فوق مستوياتهم السابقة على صعيد الانجاز، غير أن احتمالات الاخفاق تتزايد مع تعاظم الهدف فلا بد للقائد أن يوفر الدعم المعنوي للعاملين وتأكيد أن افضل تعاريف الاخفاق هو ببساطة المحاولة الأخيرة قبل النجاح.

ثانياً: نموذج جون كوتر: Johan Kotter

يشير هذا النموذج إلى أن التغيير بالمجال الرياضي واداراته المختلفة يتطلب قيادات تعمل على ادارة التغيير وتكوين تحالف قوي لدعم التغيير، ووضع الرؤي والاستراتيجيات المناسبة ثم اىصال هذه الرؤي إلى الاخرين بطريقة مشوقة، والعمل على تفويض الصلاحيات، وتحفيز الاخرين من خلال الاحتفال بالانجازات التي تم تحقيقها، والعمل على تغيير الثقافة داخل المؤسسة وفقاً للمتطلبات الجديدة، ويشمل هذا النموذج على ثمان مراحل كما يلي:

- ايجاد شعور بالمتطلبات الملحة: وتعد هذه المرحلة على قدر كبير من الاهمية، حيث أن العاملين غالباً يعارضون التغيير، ومن اجل ذلك يتعين على القادة الذين يريدون قيادة التغيير أن يقنعوا الاخرين بالانضمام اليهم من خلال تعريفهم على الازمات المحتملة أو الفرص التي لن تتاح الا اذا حدث هذا التغيير.
- تكوين تحالف قوي بين العاملين المتأثرين بالتغيير: وفي هذه المرحلة ينبغي اشراك عدد كافي من الافراد من اجل متابعة مشروع التغيير وجعل هذا المشروع مستمرا، وعلى هؤلاء الافراد أن يظهروا التزاما بالمشروع واستعداد لتكريس الوقت والجهد له.
- تطوير الرؤية والاستراتيجية: أن الرؤية تحفز وتثير حماس العاملين فكريا وعاطفيا، فانها لن تقضي إلى شيء ما لم يتخذ المشاركون الخطوة التالية نحو تطوير الاهداف الاستراتيجية والبدء بخطوات العمل.
- اىصال رؤية التغيير إلى الاخرين: ينبغي اىصال الرؤية إلى الاخرين، ويجب أن تتسم هذه الرؤية ببساطة العبارات، واثارة الحماس في أن واحد.
- تفويض الصلاحيات: وهنا ينبغي أن تعطي الصلاحيات للمرؤوسين من اجل التغيير والدفع بالجهود نحو هذا التغيير للامام.
- ترسيخ المكتسبات والمضي نحو المزيد من التغيير: عندما يتحقق مستوى معين من الانجاز، فان هذه الانجازات يجب أن تندمج مع غيرها وان توضع اهداف جديدة.

- ادخال منهجيات جديدة من الثقافة: عندما تتكون ثقافة جديدة لابد أن ترسخ جذورا لها في المؤسسة لتصبح جزءا دائما في هيكلية هذه المؤسسة.

التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في المجال الرياضي:
يؤكد العديد من الكتاب على أن فشل بعض المؤسسات الرياضية في مواجهة التحدي الخاص بادارة الموارد البشرية وقيادتها يعود إلي عدم تبني هذه المؤسسة لنمط القيادة التحويلية وعدم القدرة على التمييز بين الادوار الخاصة بالادارة وتلك الخاصة بالقيادة ومن هذا المنطلق فان من ابرز هذه التحديات التي تواجه القيادة بصفة عامة والقيادة التحويلية بصفة خاصة ما يلي:

- المنافسة: يعد عنصر المنافسة من اهم التحديات التي افرزتها التغييرات العالمية وبالتالي اصبح على كل المنظمات أن تهنيء نفسها للسيطرة على اكبر مساحة من السوق وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلي اقل حد ممكن لذا اصبح على القيادات التحويلية التغلب على تحدي المنافسة والعمل على الاحتفاظ بموقعها في العمل الاداري وتنميته وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلي التفوق والتميز باعتبار السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

- العولمة: ادى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات إلي أن اصبح العالم شبة ما يكون بقرية محدودة الابعاد، وخاصة من حيث الاتصالات والمعاملات الإدارية، ولماجهه هذا التحدي على القيادات أن تستعد من خلال إحداث التحويل اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة ومنفتح في نفس الوقت، والقيادة التحويلية تعمل على استغلال الإمكانيات المتاحة وتخفيض التكاليف وتحول اداء اعمالها في اقل وقت ممكن.

- القدرة على الاستخدام الامثل للموارد: عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار تصبح الحاجة ماسة بشكل كبير إلي استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل وهنا يجب البحث عن حلول مثلي للمشكلات ومحاولة تطبيقها، فعلي القيادات التحويلية عدم ترك اي فرصة تضيع وعدم تبديد اي مورد، أو السماح بهدر للوقت باعتباره مورد استراتيجي.

- الجودة الشاملة: لقد اصبحت الجودة مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما اصبحت سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، كما اصبحت هدفا لكل المنظمات لكي تتجاوز الحدود الداخلية للمنظمة، ومن هنا بدأ القادة التحويليون يسعون للحصول على شهادات الايزو المختلفة.

- اتخاذ القرار في عالم متغير: أن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤيا مستقبلية واضحة والية واستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، وان التحدي أمام القيادات في هذا يكمن فقط في اتخاذ القرار، وإنما أيضا على مدى توافق القرارات مع التوجهات والخطة التي وضعوها للمنظمة والمتمثلة في الرؤيا والرسالة والاهداف والاستراتيجيات.

ولابد للقائد التحويلي الذي يحاول تحقيق انجازات غير اعتيادية بمستوى يفوق التوقعات ويتفق مع متطلبات العصر، أن يتبنى الافكار الحديثة وان يصقل مواهبه باكتساب المهارات الجديدة التي تؤهله للتعامل مع التقنيات الحديثة وتسهل عليه استيعاب المتغيرات المستقبلية وتساعد على تحويل منظمته إلي اعلى المستويات.

ولكن يمكن حصر أهم هذه التحديات فيما يلي:

- الافتقار للصفات والسمات القيادية داخل المنظمة.
- انخفاض الدعم الحكومي للمؤسسات.
- عدم وجود حوافز للشروع في احداث التغيير.
- تأثير اصحاب المصالح للبقاء والحفاظ على الوضع القائم.
- المنافسة وما تفرزة من مواكبة شرسة مع الآخرين.
- عدم وجود رؤية واضحة وافكار يمكن البدء من خلالها في تحسين العمل الادارى.
- قلة العاملين الذين يتميزون بالتفاني في اداء الاعمال بالمؤسسة.

ومن خلال ما سبق يري الكاتب أن اهم هذه التحديات يمكن أن تتمثل فيما يلي:

- قلة البرامج التدريبية للموارد البشرية.
- تأثير الثقافة الخارجية على العمل الاداري.
- غياب التخطيط الاستراتيجي في تولى القيادات الإدارية.
- الانظمة واللوائح التي تحتاج إلي تحديث لتتوافق مع المتغيرات الحالية.
- التكنولوجيا وكيفية استخدامها الاستخدام الامثل.
- الظروف الاقتصادية للعاملين.

موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية في المجال الرياضي:

إنه من السهل على القائد الإداري في المجال الرياضي، قيادة منظمته في حالة الهدوء والركود، وفي حالة الاستقرار والثبات، وعدم وجود متغيرات محلية أو عالمية تفرض وجود بيئة متغيرة، أما عندما تصبح الأحوال متغيرة وغير مستقرة، والظروف متطورة، وتصبح المنظمة

أمام تحديات ومتغيرات عالمية ومحلية كبيرة، فإن القائد يحتاج إلى تغيير موقفه وأسلوبه القيادي واستبداله بأسلوب تطوري أكثر مرونة وإقبالا على التغيير، حتى لا يفقد السيطرة على مجريات الأحداث في المنظمة، وحتى يستطيع تحقيق أهداف التنظيم الإداري.

ويمكن تلخيص التغيير في موقف القائد الإداري التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد كما يلي:

- يجب أن يقوم أسلوب القائد على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها الاستراتيجيات التي تساهم في إنجازها.

- لا بد أن يقوم القائد التحويلي بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المنظمة والاستجابة لاستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو إنجاز أهدافها.

- يفترض أن يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير، وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.

- يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين، لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير قدرتها على المنافسة.

- القائد الإداري يفكر ويحفز ويشجع العاملين، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط، وبشكل شخصي، وطريقة مبتكرة. ويعمل القائد ما يمكنه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائمة

- لا بد أن يفرق القائد التحويلي بين أسلوب الإدارة، وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه، بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية، ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير.

- على القائد التحويلي التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة، وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية. وهذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المنظمة لا من تهيئة التنظيم فقط.

- على القادة التحويليين التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات، من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة.

إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في المجال الرياضي:

- يمكن النظر إلى عدة اعتبارات يمكن من خلالها إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الرياضية، وهذه الاعتبارات يمكن إجمالها فيما يلي:
- أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية.
 - الحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في المؤسسة الإدارية. مع التركيز على الأهداف والسلوكيات المهمة، والحاجة إلى القيادة الرمزية.
 - الحاجة إلى القيادة الثقافية وتعزيزها، مما يسمح للمنظمة الإدارية بتطوير وتنمية شخصية متفردة.
 - الحاجة إلى القيادة الإنسانية التي تحترم الطاقات والمشاعر الشخصية للعاملين.