

مفهوم القيادة الخدمية في الفكر المعاصر (خادم الحرمين الشريفين - قدوة)

إعداد

الدكتور/محمد بن خالد البداح

عضو هيئة التدريس

رئيس وحدة التقويم والجودة في كلية الدعوة والإعلام بالرياض

الملخص

يعد موضوع القيادة الخدمية من الموضوعات المهمة والحيوية الذي يعنى بحث يتناول مفهوم مبدأ القيادة بالخدمة ، وقد جاءت هذه الورقة للإجابة على عدد من التساؤلات المهمة منها: ما مفهوم القيادة الخدمية في الفكر المعاصر؟ وما المراحل التي مر بها هذا المفهوم؟ وما هي أهداف القيادة الخدمية؟ وما مقومات القائد الخدمي؟ وما المبادئ الأساسية الواجب توافرها للقائم بالقيادة الخدمية؟ وما استراتيجيات قيادة المجتمع؟ .

كما سعت هذه الورقة لبيان قدوة معاصرة كان لها الأثر البالغ في تكريس هذا المفهوم ونشره ، مع ذكر معالم القيادة الخدمية على أبرز القادة الخدميين في الوقت الراهن ؛ إنه خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود - أيده الله ونصره.

مع سعي هذه الورقة لذكر أهم مقومات القيادة الخدمية في الفكر المعاصر والتي تم تقسيمها إلى مقومات شخصية ومهارية ومساعدة .

مدخل:

يحظى موضوع القيادة الخدمية باهتمام بالغ لدى النخب الفكرية والأوساط الأكاديمية في الجامعات، والمعاهد الإدارية التدريبية؛ وما ذاك إلا لأهمية دراسة هذا الموضوع وتناوله بين المختصين والخبراء .

وقد أحسنت إمارة المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية ممثلة بأميرها القيادي صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن فهد بن عبدالعزيز - وفقه الله - بتنظيم ندوة تحمل عنوان " القيادة ومسؤولية الخدمة " .

حيث سنتناول هذه الورقة الحديث عن المحور الثاني : مفهوم القيادة الخدمية في الفكر المعاصر (خادم الحرمين الشريفين - قدوة) .

وأدرك تماماً أن الحديث عن قامة سامقة كقامة القائد الفذ خادم الحرمين الشريفين - أيده الله - يتطلب عدداً من المقومات الكثيرة التي قد لا أملك بعضها غير أنني رغبت في الإسهام بما لدي في هذا المجال ، وإلا فإن مقام القائد خادم الحرمين الشريفين يحتاج إلى تضافر جهود مراكز بحثية عالمية عسى أن تتمكن من تغطية جوانب الإبداع والعبقرية في شخصيته القيادية الفذة .

ومشاركتي في هذه الورقة ستحمل المحاور ⁽¹⁾ التالية :

- أهداف القيادة الخدمية وتطور مفهومها:

- أهداف القيادة الخدمية.

- تطور مفهوم القيادة الخدمية في الفكر المعاصر.

- مقومات القيادة الخدمية في الفكر المعاصر.

- المقومات الشخصية.

- المقومات مهارية.

- المقومات المساعدة.

(١) علماً بأنني عمدت إلى الاختصار كثيراً وذلك لطبيعة المشاركات في الندوات العلمية ، مع إثراء هذه الورقة ببعض المراجع العلمية

لمن يرغب في الاستزادة .

- المبادئ الأساسية للقائد الخدمي .
- استراتيجيات قيادة المجتمع:
- ١ - المرحلة التمهيديّة .
- ٢ - مرحلة التخطيط
- ٣ - مرحلة التنفيذ .
- ٤ - مرحلة القيادة وإحداث التغيير .
- القيادة الخدمية في فكر القدوة خادم الحرمين الشريفين - أيده الله - .

وتفصيل هذه المحاور على النحو الآتي:

أهداف القيادة الخدمية وتطور مفهومها:

تمهيد:

قبل الشروع في الحديث عن تطور مفهوم القيادة الخدمية في الفكر المعاصر يحسن أن يسبق ذلك الحديث عن أهداف القيادة الخدمية ، وما الذي تنطبع إليه وترتيبه ، كي يمكننا بعد ذلك تحرير مفهوم القيادة الخدمية ، ولهذا فسيكون الحديث في هذا التمهد عن عنصرين مهمين هما :

- ١ - أهداف القيادة الخدمية .
- ٢ - تطور مفهوم القيادة الخدمية في الفكر المعاصر .

وتفصيلها على النحو التالي :

أهداف القيادة الخدمية:

تسعى القيادة الخدمية لتحقيق جملة من الأهداف السامية الكثيرة ، ولنا أن نطلع على شيء من أهداف القيادة الخدمية عند استعراض أحد تعريفاتها ؛ حيث يقول هذا التعريف :

القيادة الخدمية هي: (مهارات التأثير في الناس من أجل العمل بحماس على تحقيق أهداف محددة باعتبارها تحقق المصلحة العامة المشتركة ، شخصية أخلاقية قوية توحى بالثقة) .^(١) و (يقول كين بلانشارد مؤلف كتاب " مدير الدقيقة الواحدة " " ما القيادة ؟ إنها عملية التأثير ". القيادة هي التأثير في الناس بحيث يشاركون بإرادتهم واختيارهم في السعي نحو تحقيق أهداف مشتركة مفيدة لجميع الأطراف بكل قلوبهم، وعقولهم ، وأرواحهم ، وإبداعهم ، وتميزهم، وكل الموارد الأخرى التي يمتلكونها).^(٢)

من هذا التعريف يتبين أحد أهم أهداف القيادة الخدمية وهي التأثير في الناس كي يعملوا بحماس وجديه لتحقيق الأهداف العليا المشتركة التي تنظم معيشتهم.

ويوضح التأثير بأنه يتحقق عبر جملة من تعزيز القيم (عندما تزرع الخدمة والتضحية، وتبذل نفسك من أجل الآخرين ، وتسعى لصالحهم وخيرهم ؛ فإنك تؤثر فيهم).^(٣) وبالتالي أمكنك قيادتهم بفاعلية.

ولما كان أحد أكبر أهداف القيادة الخدمية التأثير في الناس فإن لهذا التأثير طريق واحد هو السعي في تحقيق مصالح الناس وحاجاتهم و(مد يد العون للآخرين عن طريق التعرف على احتياجاتهم الحقيقية وتلبيتها ، ومحاولة تحقيق أفضل مصالحهم وما فيه أسمى خير لهم).^(٤)

ومن الأهداف الرغبة الأكيدة في قيادة الناس نحو تحقيق مصالحهم ، التي تشكل جميعاً مجموعة المصالح الكبرى للجميع.

(١) مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم (كيف تصبح قائداً خادماً) ، جيمس سي. هانتر ، ص ٣٢ ، الطبعة الأولى (الرياض : مكتبة جرير ، ٢٠٠٦م).

(٢) مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم (كيف تصبح قائداً خادماً) ، جيمس سي. هانتر ، ص ٤٦ ، مرجع سابق.

(٣) مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم (كيف تصبح قائداً خادماً) ، جيمس سي. هانتر ، ص ٧٣ ، مرجع سابق.

(٤) مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم (كيف تصبح قائداً خادماً) ، جيمس سي. هانتر ، ص ٨٦ ، مرجع سابق.

(ينظر للقيادة " كعملية تقوم بالتأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة ، وأن طريقة هذا التأثير تختلف اختلافاً كبيراً من مسير لآخر).^(١)

ومن الأهداف تحقيق التميز والجودة في الأداء، عبر منظومة جعل العلاقات الإنسانية في المقدمة، وغيرها من الأهداف الكثيرة .

(والعديد ممن هم في مواقع القيادة لا يبدو أنهم بحاجة إلى مزيد من الإقناع بأن القيادة الخدمية هي الطريقة الصحيحة في القيادة وفي الحياة).^(٢)

تطور مفهوم القيادة الخدمية.

إذا كان بعض الباحثين يقسم القيادة في ظل النظريات الحديثة إلى الأقسام التالية :

- ١ - نظرية العلاقات الإنسانية .
- ٢ - نظرية التنظيم الاجتماعي .
- ٣ - نظرية التوازن التنظيمي .

فقد مر تحرير مفهوم القيادة الخدمية بعدد من المراحل ويمكن تقسيم تلك المراحل إلى ما يلي:

المرحلة الأولى : الإدارة بالقيم .

حيث يرى البعض أن القيم والمعتقدات مدخل ملائم للتأثير في المحيطين من الأتباع ، حيث إن الأنفس لديها قابلية لتقديم العون والانضواء تحت متطلبات

(٢) الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال ، مرغاد لخضر و رابيس حدة، ص ١٥، الطبعة الأولى (القاهرة:

إيتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م).

(٢) مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم (كيف تصبح قائداً خادماً) ، جيمس سي .هاتنر ، ص ١٦ .

القيادة لشعورها بالرغبة في المشاركة وأهميتها المتمثلة بتحقيق القيم التي يؤمنون بها .

وبهذا يستطيع القائد أن يكون مؤثراً ؛ كما أن الأتباع يحصل لديهم شيء من الإشباع في جوانب القيم على اختلافها .

ولكن ما المقصود بمفهوم الإدارة بالقيم؟ يعرفها أحد الباحثين بقوله: (تُمثل الشريعة الإسلامية نظاماً كاملاً للحياة ، ودليل عمل واضح لها ، حيث تنظم مختلف الجوانب الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، بشكل يجعل لها ما يميزها عن غيرها من الشرائع التي عرفتتها البشرية ولعل تلك القيم التي يزخر بها المنهج الإسلامي من الخصائص التي تعطيه ذاتيته المميزة .

والإدارة بالقيم هي جزء من النظام الإسلامي ، تستمد منه مختلف مفاهيمها ومبادئها في جميع الممارسات والعمليات الإدارية).^(١)

هذا إذا علمنا أن أكبر دوافع القيام بالأعمال الدوافع الروحية لتحقيق النجاح في القيادة الخدمية.

المرحلة الثانية: القيادة الخدمية بإدارة التحفيز .

بعد طغيان المادية على حياة كثير من المجتمعات والضعف المعياري لبعض القيم في بعض المجتمعات ، نحى القادة إلى المزج بين القيادة الخدمية والإدارة بالتحفيز .

إذ يتطلب الأمر من القائد الخدمي زيادة نسبة التحفيز لدى المحيطين به لتحقيق أهداف المؤسسة^(٢) التي ينتمون لها ، وهذا التحفيز نابع من حاجتهم

(١) الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال ، مرغاد لخضر ورايس حدة ، ص ٣٠، مرجع سابق.

(٢) أي كانت تلك المؤسسة رسمية أو مدنية اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية... الخ.

للتميز الذاتي؛ وكذا تميز مؤسستهم، حيث يستخدم القائد في هذا التحفيز منطقي العطاء والمنع، وكذا التنوع والتجديد في الممارسات القيادية . وكذلك التحفيز بالإلهام، وهو أن يشعر القائد المحيطين به أنهم منابع الأفكار، وأصحاب الرؤى، ومؤسسي ومتخذي القرارات.

المرحلة الثالثة : تلمس حاجات المحيطين وحل مشكلاتهم.

لما كان أي عمل من الأعمال يعترضه شيء من العقبات والتحديات كان هذا مدخل مناسب لتطور مفهوم القيادة الخدمية ، إذ يسعى القائد الخدمي إلى تلمس احتياجات المحيطين به ومعرفة ما يريدون - في حدود المشروع - ليخدمهم من خلال توفير تلك الاحتياجات ، ومساعدتهم في التعرف على المشكلات التي تواجههم ويعينهم في التغلب عليها والحد منها . وبهذا يحقق مفهوم القيادة الخدمية

أولى خطوات القيادة الخدمية تتمثل في معرفة حاجة المحيطين والتعرف على مشاكلهم .

(وتحتل فكرة القيادة مكاناً مهماً في الممارسة المهنية لخدمة المجتمع وإن كانت تصبغ بصبغة خاصة تتفق مع أهداف هذا المنهج . إذ يهتم الأخصائي بذلك النوع من القيادة ذات الأثر الفعال في عمليات التغيير المقصود . والقائد هنا هو الذي يستطيع مساعدة المواطنين في المجتمع على التعرف على مشكلاتهم أو على إدراك مشكلات خفية لم تكن متضحة لهم ، ثم يثير حماس المواطنين لحل تلك المشاكل).^(١)

(١) الخدمة الاجتماعية والتغير الاجتماعي ، د/ الفاروق زكي يونس، ص ٣١٣، الطبعة الثانية (القاهرة :عالم الكتب

١٩٧٨م).

المرحلة الرابعة : الخدمة .

هذا المفهوم المجرد وغير المضاف لغيره ينبأ عن أهمية ترسيخ الجانب التطبيقي، فلم تعد القيادة الخدمية مجرد شعارات تطلق هنا أو هناك، أو وعود تعلن فلا يطبق منها شيء؛ بل أصبحت علماً على قائد لا يُنظر بل يطبق فحسب، فيكون بحق قائد قائم بالخدمة، وقد ورد في الأثر (سيد القوم خادمهم).
(يقول بينر دراكر: "لا قيمة لقائد لا يخدم تابعيه ومرؤوسيه")^(١).
وهذا يدعونا لتأكيد ضرورة ربط المفاهيم الخدمية بالتطبيق العملي.

المرحلة الخامسة : محددات إعداد القائد وصفاته .

بعد ذلك برز مفهوم جديد للقيادة الخدمية تمثل في أن بعض القادة تنقصه إمكانيات ومهارات القائد الخادم ؛ فكيف يتم التعامل مع مثل هذا الواقع ؟ برزت بعض الآراء المطالبة بتكثيف طريقة للتعامل مع هذا القائد ليصبح خديماً، وعبر تكريس عدد من المحددات التي تعين على إعداده ليكون قائداً خديماً كتعويده على الخدمة، ومحبة العطاء والبذل، والإيمان بالقيم الأخلاقية والدفاع عنها إلى غير ذلك من المحددات المعينة على الوصول إلى أن يكون قائداً خادماً.
حيث إن (القائد الخادم : يثق بالآخرين ويتمتع بسمو الأخلاق ويقبل الأفكار الإبداعية ويمتلك روح المرح، والقدرة على الابتسام المملوءة بالأمل)^(٢).
ومن هنا صنع المفهوم السائد للقائد الخدمي؛ الذي وإن كان لا يملك بعض المقومات ؛ فإن لديه فرصة للوصول لما يريد عبر سلسلة من التطبيقات، والإعداد، والتأهيل، بعد وجود الرغبة الأكيدة.

(١) مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم (كيف تصبح قائداً خادماً) ، جيمس سي .هانتر ، ص ٧٨، مرجع سابق.

(٢) صناعة القائد ، د.طارق السويدان ، أ.فيصل باشرجيل ، ص ٢٤١، الطبعة الأولى (الرياض : مكتبة العبيكان ،

١٤٢٣هـ-٢٠٠٢م).

كما قال غاندي ذات مرة : (الضعيف لا يمكنه أبداً أن يصفح. الصّح سمة للأقوياء).^(١)

ولهذا فقد أرشدنا ديننا إلى أهمية التدريب والتعود على الخصال الفاضلة، فقد ورد في الحديث: (إنما العلم بالتعلم وإنما الحلم بالتحلم).
من هنا تكون القيادة هي: (التأثير في الموظفين من أجل العمل بإخلاص بكل قلوبهم، وعقولهم، وأرواحهم ، وإبداعهم ، وتميزهم على منح كل ما لديهم لفرقهم. القيادة هي حمل الناس بكامل إرادتهم على الالتزام بالمهمة، وعلى تحمل كل شيء، وعلى أن يكونوا كل ما يستطيعون أن يكونوه).^(٢)

المرحلة السادسة : المضي قُدماً.

هذه المرحلة تعد المرحلة الأخيرة من مراحل تطور مفهوم القيادة الخدمية في الفكر المعاصر.
إذ بعد أن تشكل هذا المفهوم من الإدارة بالقيم ، والتحفيز، ومعرفة حاجات المحيطين، ومباشرة الخدمة، وتسديد القصور عند بعض القادة، جاء دور العناية بتقويم التجربة والمحافظة عليها ، والاستمرارية فيها وعدم التراجع عنها.
وفي تصوري أن هذه المرحلة تعد مرحلة محورية مهمة، والتي أدت إلى النضج الكامل لتعميق مفهوم القيادة الخدمية ، وأن كل قائد خدمي لا يهتم بهذه المرحلة فإنه يفقد وصف (القائد الخدمي).

مقومات القيادة الخدمية في الفكر المعاصر:

مقومات القيادة الخدمية في الفكر المعاصر يقصد بها :

(١) مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم (كيف تصبح قائداً خادماً) ، جيمس سي .هانتر ، ص١٠٢، مرجع سابق.

(٢) مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم (كيف تصبح قائداً خادماً) ، جيمس سي .هانتر ، ص ٣٣-٣٤، مرجع سابق.

الركائز التي تقوم عليها عملية القيادة الخدمية ، أو المكونات التي تساعد على تشكيل القائد الخدمي .

وعند التأمل فيها نجد أنها لا تنفك على أن تكون تلك المكونات ، مقومات شخصية (ذاتية) ، أو مقومات مهارية ، أو مقومات مساعدة .

ويمكن تفصيلها على النحو التالي :

أولاً : المقومات الشخصية :

دار جدل طويل لدى العاملين والمتخصصين في علم الإدارة هل القائد يولد أم يصنع ؟ حيث نحى البعض بالقول بأن القيادة يمثلها جوانب صلبة توجد مع الشخص ولا يدرّب عليها أو يكتسبها كالكارزما^(١) وغيرها ، وذهب الفريق الثاني - وهو الغالبية - أن المهارات القيادية يمكن أن تكون مكتسبة، وتُصنع جِراءها القيادة .

وأياً كانت هذه الآراء فالواقع المعاش يثبت هذا أو ينفيه.

(اعتبرت القيادة إحدى سمات الشخصية والتي تميز شخصاً معيناً عن الآخرين).^(٢)

(١) المقصود بالكارزما : يطلق هذا المفهوم على خصائص معينة في شخصية الفرد تميزه عن غيره من الأفراد العاديين، قد تكون صفات مثالية في الشخص ولكنها على أي حال ترفع من صاحبها إلى مرتبة القيادة ، وعلى الأخص في نظر الناس أو في نظر الأتباع ولذلك فلا بد للشخص الكارزمي من أتباع ، كما أن الآثار المترتبة على هذه الظاهرة عامة ومنتشرة وليست مقيدة ، بمعنى أنها تؤثر في مختلف نواحي الحياة بالنسبة للتابعين وبالنسبة للمجتمع . والواقع أن ظاهرة الكارزما تمثل تفاعلاً بين عاملين أحدهما الشخصية ذاتها بغض النظر عن أثرها ، والآخر هو القيم التي تمثلها هذه الشخصية ، إن الشخصية تكتسب صفة الكارزمية لأنها تمثل قيمة معينة وعلى الأخص في نظر الأتباع). انظر : الخدمة الاجتماعية والتغير الاجتماعي ، د/ الفاروق زكي يونس، ص ٣٧٦، مرجع سابق.

(٢) الخدمة الاجتماعية والتغير الاجتماعي ، د/ الفاروق زكي يونس، ص ٣١٢، مرجع سابق.

ولعل من أبرز المقومات الشخصية ما يصطلح عليه بصفات القائد الخدمي،
وسأسردها دون شرح أو تعليق لاستفاضة العلم حولها ، وهي كالتالي :
صفات القائد الخدمي : وهي كثيرة ، بحيث يصعب حصرها ، غير أنها تشكل
منظومة من القيم العليا المؤثرة ؛ ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

- الإيمان .
- الجد والانضباط .
- التخطيط والمثابرة .
- الاستقامة وحب العمل .
- الثبات على المبدأ .
- التفكير في الواجبات لا في الحقوق فقط . (بحب المجتمع وبخدمتهم) .
- الاهتمام بالأشخاص .
- التواصل الجيد مع الآخرين (بأنواع الاتصال الإنساني) .
- الرفق واللين (تحقيق التوازن) .
- أن يكون قدوة .
- القدرة على التحفيز .
- الصبر .
- الحب .
- الكرم .
- التواضع .
- الاحترام .
- التسامح .
- الإيثار .
- الصدق يبني الثقة .
- الالتزام والثبات .

ثانياً: المقومات المهارية :

ويقصد بها جملة من الصفات السابقة وغيرها والتي أُحيلت من مجرد التنظير فقط إلى التطبيق في الواقع المعاش، أن بدل أن تكون قيماً مجردة أصبحت مفاهيم تطبيق.

(من أجل ذلك فإن نوع المهارة والمعرفة الذي يحتاج إليه كل من يبغى أن يهيء مساعدة عملية أو تأييداً عاطفياً لا يتأتى بالغريزة أو الوحي والإلهام . بل لا بد لكل عامل في هذا الميدان أن يكون على علم بالطريقة التي يكشف بها عن كيفية شعور الإنسان إزاء نفسه وحياته ... كذلك لا بد أن يكون على بينة بما يهيئه المجتمع من مختلف وسائل الخدمة والمعونة للالتجاء إليها عند الحاجة . ثم إنه من أهم الأمور أن يسيطر على نفسه سيطرة كاملة إذ يستخدم شخصيته لتوفير العلاقة القوية بمن يقودهم).^(١)

ويتضح مما سبق أنه لا يمكن أن نصنع القائد الخدمي بمجرد معرفته لجملة من الصفات الأساسية للقيادة ؛ إذ لا بد أن يُحيل كل ذلك إلى تطبيق عملي وهو ما نسميه (المقومات المهارية).

- ومن جملة تلك المقومات المهارية ما يلي :

مهارات القيادة الخدمية^(٢):

- المرونة (وسط بين رذيلتين)
- الابتسامة (وتبسمك في وجه أخيك صدقة)
- أظهر محبتك واحترامك وتقبلك للجميع .
- استبعاد فكرة الفشل .

(١) أسس الخدمة الاجتماعية ، إليزابيث نيكولز ، ص ١٣ ، ترجمة أحمد عبدالرحمن حموده ، (القاهرة : دار المعرفة) .

، (بتصرف) .

(٢) وسيتّم سردها دون تعليق ، لوضوحها تارة ، وخشية الإطالة عند بيانها تارة أخرى .

- التفريق بين السلوك وبين فاعله (قَالَ إِنِّي لِعَمَلِكُمْ مِنَ الْقَالِينَ).^(١)
 - احترام نقد واعتراض الآخرين .
 - الإصغاء باهتمام للآخرين.
 - المبادرة ، والعبارة الشهيرة (بادر نقد) .
 - ارتباط العامل الأخلاقي بمفاهيم القيادة الخدمية ، وهو ما يمكن أن نسميه: استقامة الأخلاق .
 - العفوية دون تصنع، إذ القيادة هي حقيقة الشخص على ما هو عليه فعلاً .
 - الاستعداد والحماس والالتزام .
- وقد قيل (لا بد أن تبدأ القدرة على خدمة الغير بالفطنة والإدراك السليم والاهتمام بما يدفع الناس إلى التصرف على نحو ما يفعلون والإحجام المرهف عن وضع الأمور في غير نصابها ، هذه خصال أساسية) .^(٢)
- ومن المهارات أن يستطيع القائد إقناع أتباعه أنه يقوم بخدمتهم بالدرجة الأولى ولا يخدم أهدافه فقط (أظهر أنك تخدم الآخرين (و/ أو هدفاً أسمى) ، و لاتخدم نفسك) .^(٣)
- ومن هنا يجدر التأكيد على أن هناك مهارات لازمة للقيادة الخدمية وتطبيقاتها (القيادة الخدمية تتصل بالعلاقات بالناس) .
وهو ما يمكن أن يطلق عليه :
مهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين^(١) .

(١) سورة الشعراء ، آية : ١٦٨ .

(٢) أسس الخدمة الاجتماعية ، إليزابيث نيكولز ، ص ٨ ، مرجع سابق .

(٣) أدوات القيادة ، ماكس لاندزبيرغ ، تعريب غادة الشهابي ، ص ٧٩ ، الطبعة الأولى (الرياض : مكتبة العبيكان ،

١٤٢٣هـ-٢٠٠٣م) .

ثالثاً: المقومات المساعدة:

وهي كل المقومات المكملة للقيادة الخدمية سوى الصفات والمهارات .
ويندرج تحت ذلك كل المقومات التي لا يمكن تصنيفها ضمن المقومات الشخصية
أو المقومات المهارية .
ومن أمثلة ذلك الإلمام باستخدامات التقنية المعاصرة ، وغيرها .
(القيادة هي الاستعداد لتمديد الذات والوفاء باحتياجات إنسان آخر) .^(٢)

المبادئ الأساسية للقائد الخدمي :

مقومات القيادة تتبع أصلاً من الأخلاقيات الشخصية ثم العمل المنتج الذي يترجم
تلك الأخلاقيات .

وموضوع مبادئ القيادة كبير ومتشعب ، غير أن هذه الورقة ستتحدث عن أبرز
تلك المبادئ التي تميز خادم الحرمين الشريفين - وفقه الله - القائد القدوة .
١ - الأمانة ، يقول الحق سبحانه: (إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ
وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ
ظَلُومًا جَهُولًا)^(٣) . وتعني أن يضطلع القائد الخدمي بمجموعة التكاليف
والمسؤوليات المنوطة به ، ويقوم بها بكل أمانة واقتدار .
٢ - الصدق والمصادقية (القول + الفعل) يقول تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ
تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ كَبِرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ)^(٤) .

(١) ولهذا يوصف خادم الحرمين بتمكّنه وبراعته في جانب التواصل الإنساني ، وتكمن في قدرته الكبيرة في التعامل مع
فئات المجتمع على اختلافها .

(٢) مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم (كيف تصبح قائداً خادماً) ، جيمس سي .هانتر ، ص ٦٩ ، مرجع سابق .

(٣) سورة الأحزاب ، الآية : ٧٢ .

(٤) سورة الصف ، الآية : ٢-٣ .

- ٣- القوة وتعني (الكفاءة) (يَأْبَتِ اسْتَأْجِرُهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيَّ
الْأَمِينُ).^(١)
- ٤- الثقة بالنفس.
- ٥- التفاؤل جاء في الأثر: (تفاعلوا بالخير تجدوه).
- ٦- العناية والولاء للاتباع .
- ٧- المبادرة (القدوة) للآخرين. (فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ
اللَّهُ جَمِيعًا إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ).^(٢)

يقول عنتره العبسي:

ولقد شفى نفسي وأبرأ سقمها قيل الفوارس ويك عنتر أقدم.

هناك عدد من الأخلاقيات التي يبرز معها بيان أساسيات القائد الخدمي :

ومن بين هذه القواعد الأخلاقية ما يلي^(٣) :

- ١- إن مسؤوليتي الأساسية هي العمل على رفاهية الفرد أو الجماعة التي أقوم بخدمتها .
- ٢- إنني أعتبر مسؤولياتي المهنية لها الأسبقية على مصالح الشخصية.
- ٣- إنني أعتبر نفسي مسؤولاً عن مستوى ومقدار الخدمة التي أباشرها ،
بمعنى أن تكون بكفاءة وفاعلية .

استراتيجيات قيادة المجتمع:

إن موضوعاً (كاستراتيجيات) القيادة يعد موضوعاً كبيراً تخصص له دراسات مستقلة ، غير أنه تم بيانه هنا للتأكيد على أن براعة القيادة تبنى على مدى تحقيقها لهذه (الاستراتيجيات) مجتمعة أو بعضها.

(١)سورة القصص، الآية: ٢٦.

(٢)سورة البقرة ، الآية: ١٤٨.

(٣) انظر: ممارسة خدمة الفرد ، محمود حسن محمد ، ص ٧٨، الطبعة الأولى (بيروت : دار النهضة العربية، ١٩٨٣م).

لابد من توافر عناصر مهمة لأي نوع من أنواع القيادة ، هي على النحو التالي:

- ١ - مجموعة أفراد . (وجود مجموعة أفراد يعملون سوياً) .
- ٢ - قائد (يملك القدرة على توجيه هؤلاء الأفراد والتفكير في سلوكهم) .
- ٣ - هدف مشترك (تسعى الجماعة لتحقيقه) .

إن عملية قيادة المجتمع تمر بمراحل (استراتيجية) هي :
المرحلة التمهيديّة وفيها :

- ١ - التعرف على المجتمع (جمع المعلومات) .
 - ٢ - اكتساب ثقة المحيطين المعنيين .
 - ٣ - التعرف على مشاكل المجتمع .
 - ٤ - بناء النشاط المناسب .
- مرحلة التخطيط :وتتكون من :
- ١ - تحديد الهدف .
 - ٢ - المسح العملي .
 - ٣ - وضع الخطة المناسبة .
- مرحلة التنفيذ :
- مرحلة القيادة وإحداث التغيير ويتم فيه تقييم مقدار النجاح وثبتيته والحفاظ عليه .
- أولاً: المرحلة التمهيديّة:**
وفيها التعرف على الذات (قدرات القائد وإمكاناته) ومعرفة مجتمعه ، وتنمية ولاء المحيطين للمؤسسة وقيادتها .
- ثانياً: مرحلة التخطيط:**
التأثير في حياة الآخرين يتطلب قدراً كبيراً من الشعور بالمسؤولية وتحقيق الاحتياجات .

(القائد الخادم : يسأل أسئلة تساعد في كشف ما الذي يستطيع عمله لأتباعه. كيف يمكن أن أساعدك . ما الذي تحتاجه مني ، ماذا يمكن أن أوفره لك لتؤدي عملك بشكل أفضل ؟)^(١)

ثالثاً: المرحلة التنفيذية:

بعد عملية التعرف على الواقع المحيط ورسم الخطط الملائمة بدقة ، يأتي دور مرحلة التنفيذ لتلك الخطط وتطبيقها .

(عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني).^(٢)

وهنا لا يمكن إغفال جانب دور الاتباع في إحداث هذا التنفيذ ومباشرته وهذا يتطلب قدراً كبيراً من الحنكة والشجاعة والدراية.

رابعاً: مرحلة القيادة وإحداث التغيير^(٣):

عندما ينجح القائد الخدمي في جعل المحيطين به يتحملون مسؤولياتهم القيادية والتنفيذية كاملة ويدرك الجميع على أنهم معنيون تماماً في نجاح الفريق ، يأتي دور القائد في بث روح التغيير في الأتباع وإشعال فتيله.

- القيادة الخدمية ليست في إصلاح الآخرين بل في تحسين وتغيير أنفسنا.

إن أكبر بوابات التحول للقيادة الخدمية القدرة على التغيير ثم التقدم في هذا المضمار؛ ثم يأتي دور التقويم و التوجيه للوصول لمرحلة الاستمرارية والاستدامة.

واستراتيجية التغيير تتطلب :

١ - الإيمان بالتغيير -٢- تقبل الآراء -٣- المثابرة .

(١) صناعة القائد ، د. طارق سويدان ، أ. فيصل باشر الحيل ، ص ٢٤١ ، مرجع سابق.

(٢) القيادة الإدارية ، الدكتور نواف كنعان ، ص ٨٩-٩٠ ، الطبعة الثانية (الرياض : دار العلوم ، ١٤٠٢هـ-١٩٨٢م).

(٣) للتوسع انظر : أدوات القيادة، ماكس لاندزبيرغ ، تعريب غادة الشهابي، ص ١٠ ، مرجع سابق.

- أهمية وجود فريق القيادة في العملية الخدمية يسيرها القائد الخدمي البارع.
- فعالية القيادة : الأدوار القيادية في تحمل المسؤولية الملقاة على عاتق القائد الخدمي .

خادم الحرمين الشريفين - قدوة معاصرة :

كل ما سبق ذكره في المحاور السابقة من ذكر أهداف القيادة الخدمية وتطور مفهومها، ومقومات القيادة الخدمية (الشخصية والمساعدة)، وذكر المبادئ الأساسية للقائد الخدمي، واستراتيجيات قيادة المجتمع؛ كان أشبه بالتوطئة للحديث عن نموذج عصري استطاع بحنكة الملك ، وبراعة الريادة ، والإيمان الصادق أن يكون قائداً خديماً مبدعاً ، ليس هذا فقط منذ أن شرف بحمل لقب (خادم الحرمين الشريفين) هذا اللقب الذي يختصر القول عن القيادة ومسؤولية الخدمة ، بل هو قائد خدمي قبل ذلك بمراحل منذ استلم أولى مهامه في رئاسة الحرس الوطني زمن ولاية المغفور له الملك فيصل بن عبدالعزيز - رحمه الله - ولأن الحديث عن جوانب القدوة في هذا القائد الخدمي تتركز في مدة حكمه وتسميته بخادم الحرمين الشريفين، أعيد هنا ما ذكرته في مقدمته هذه الورقة أن الحديث عن قيادة خادم الحرمين الشريفين وصلتها بجوانب الخدمة يتطلب تضافر مراكز بحثية متخصصة داخلية وعالمية لتوفيه شيئاً من حقه في هذا الجانب ، إلا أن ذكر نماذج من حياة هذا القائد الخدمي قد تعطي دلالة على نسق حياة خدمية ممتدة ، تستمد التوفيق في كل ذلك من إيمان صادق بالله تعالى، وتقديم العون لمستحقيه . وسأذكر هنا نماذج مبهوبة بحسب قربها لبعض جوانب الحياة وهي أشبه بالمعالم وإلا فإن حياته كلها - أيده الله - خدمية سواء في جوانب اجتماعية كانت أو اقتصادية وتنموية ، أو فكرية إلى غير ذلك.

ومن النماذج: الإسكان التنموي - إنعاش الاقتصاد - تخفيف غلاء المعيشة.

الدعم للمحتاجين والجمعيات الخيرية وخدمة الأقليات الإسلامية وقضاياهم.
دعوته لحوار الحضارات والتعايش السلمي.

وقد قيل في وصفه (إنه لا تدانيه عقول الرجال ، فهو راجح الميزان في
التفكير والتدبير، إذا قُورن بمن عداه من كبار العقول)^(١).

ومن نماذج خدمته افتتاح مؤسسة الملك عبدالعزيز آل سعود للدراسات
الإسلامية والعلوم الإنسانية بالدار البيضاء في السابع عشر من شهر شوال
١٤٠٥هـ.

- ومن صور صفاته الخدمية : مبادلة الحب بالحب عندما أنشد بعض أبناء
الوطن نشيد الحب للوطن

كيف تعامل مع هذا الحدث ، وكيف ترك انطباعاً لا ينسى ؟ ليترجل عن المنصة
وينزل ليصافح بعض أبناء الوطن ثم ليأخذ من أحد المقعدين خطاباً فيه
بعض ما يحتاج إليه . إنه خادم الحرمين - أيده الله - .

ومن النماذج المهمة التي تذكر هنا سرداً بلا شرح ما يلي :

- تلمسه لاحتياجات الآخرين الأساسية. تلبية الاحتياجات الحقيقية لا
الرغبات الجامحة . وذلك أن تقديم الخدمة للآخرين متعة ، لا يعرفها إلا
من تعود على البذل المادي والمعنوي .

- الإيثار (أن تحب لأخيك ما تحب لنفسك) ، (لا يؤمن أحدكم حتى يحب
لأخيه ما يحب لنفسه) حب الخير للغير .

- الاطلاع على آراء الآخرين وتقبلها .

(١) جهود الأمير عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود في الدعوة إلى الله تعالى حتى عام ١٤١٩هـ، تأليف سمو الأميرة ملكة
بنت سعود زيد آل جرياء، ص ٨٣، الطبعة الأولى (الرياض : دار الرفاعي للنشر والتوزيع ، ١٤٢٤هـ-٢٠٠٣م). وانظر :
الأمير عبدالله بن عبدالعزيز ، عقريّة السياسة والقيادة ، عبدالله بن عبدالله نيازي(بيروت : مركز الصف الإلكتروني ،
١٤٠٧هـ-١٩٨٦م) .

- قول الرسول (ليس منا من لم يوقر كبيرنا ويعطف على صغيرنا)، وصور تطبيق هذا الحديث في شخصية القائد خادم الحرمين كثيرة جداً . ألم يقدم كأس الماء لذلك الكبير في السن ، ألم يساعد مستلم كأس الفرس الذي علقت غترته بطرف كأس الفوز . ألا يستقبل الأطفال ويحتضنهم ويتلطف معهم بشكل أبوي حاني ، والصور في هذا كثيرة جداً .

- نظرة مستقبلية (فينتبأ بالحاجات والمشاكل قبل وقوعها) ، وهو ما يطلق عليه بُعد النظر . مع القدرة الفائقة على التحفيز .

وللحديث بصورة أكثر تحديداً ودقة سيتم التركيز على الجوانب الأساسية في الحياة (اجتماعية- ثقافية - اقتصادية

مع ذكر نماذج من مقومات القيادة الخدمية في فكر خادم الحرمين الشريفين - وفقه الله - وتفصيلها على النحو التالي:

١- الجانب الاجتماعي^(١):

يمتلك القائد القدوة - خادم الحرمين الشريفين-سلمه الله - في الجانب الاجتماعي مقومات كثيرة جعلت منه قائداً خديماً بارعاً ؛لعل من أبرزها روحه الاجتماعية العالية ، وحب الشعب والناس له ، وحبه لهم ، وبراعته الفائقة في استثمار المواقف والحالات ليظهر عليه وبغفوية كاملة مواقف إنسانية تفيض بالحنان والعاطفة الاجتماعية الكبيرة .
ومن صور تفعيل ما سبق ذكره في جانب القيادة الخدمية :

(١) للتوسع انظر : العرب والقيادة (بحث اجتماعي في معنى السلطة ودور القائد) ، د. خليل أحمد خليل ، ص ٢٧٦-٢٧٨،

الطبعة الثانية (بيروت : دار الحدائق، ١٩٨٥م).

- مشروع الإسكان الخيري (لوالديه).
 - استقبال أصحاب الحاجات.
 - زيادة ميزانية بنك التسليف.
 - الزيادة في مصروفات الضمان الاجتماعي .
- (فالروابط المثلى في مجتمعنا السعودي لم تغب عن أذهاننا ولم تبعدنا عنها حضارة العصر ، هي معنا باستمرار ، بساطة ، تواضع، صلة رحم ، توادد ، تراحم إلى آخر ما هو معلوم واقع فطري لا نتعلمه و لا ندرسه ، ولكن نتلقاه من الأخ ، من البيت ، من الجار ، من المسجد ، من المجتمع وفضائله).^(١)

(١) جهود الأمير عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود في الدعوة إلى الله تعالى حتى عام ١٤١٩هـ، تأليف سمو الأميرة ملكة

بنت سعود زيد آل جريا، ص ١١٥ - ١١٦، مرجع سابق.

٢ - الجانب التعليمي والديني :

- يمتلك القائد خادم الحرمين الشريفين - حفظه الله - رؤية واضحة ومعتقدات راسخة ووظفها - أيده الله - في الإجراءات التنفيذية لمنظومة القيادة لديه ، ومن ثم فقد سهل عليه السعي في تحقيق هذه الرؤية في أرض الواقع ، ويرجع ذلك لوضوح هذه الرؤية ولما يمتلكه - حفظه الله - من مقومات ساعدت مجتمعة في تحقيق النجاح القيادي عنده.
- بداية جلساته بالقرآن الكريم وتفسيره ، وغيرها كثير .
 - توسعة الحرمين .
 - - توسعة المشاعر المقدسة .
 - إكمال طباعة ترجمة معاني المصحف الشريف .
 - برنامج رعاية الموهوبين .
 - نظام الإبتعاث (جامعي - دراسات عليا) .

٣ - الجانب الفكري :

- أدرك القائد الخدمي - خادم الحرمين الشريفين - منذ وقت مبكر أهمية الجوانب الفكرية عند الأتباع وضرورة صياغتها وفق ما يخدم المصالح العليا للبيت الكبير (الوطن) ، وما يحقق الرفاهية والسلام لجميع الشعوب .
- تنمية الحوار بأبعاده المتنوعة ، الحوار الوطني (مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني) ، الحوار الإسلامي ، ثم أخيراً الدعوة لحوار الحضارات والحوار بين الأديان .

٤ - الجانب الأمني :

هو جانب مكمل للواقع الفكري وإفرازاته ، حيث سعى ويسعى لرفاهية الوطن وأمنه عبر حزمة كبيرة من الإجراءات التي تؤمن الشعور بالأمن والطمأنينة لدى الجميع.

- محاربة الإرهاب مع مراعاة جانب (لاتزر وازرة وزر أخرى).

٥ - الجانب الاقتصادي :

سعى خادم الحرمين الشريفين - حفظه الله - للعناية بالجانب الاقتصادي ، لعلمه أن الاقتصاد بمثابة أكبر المؤثرات على الجماعات وانتمائها . ومن صور ذلك:

- زيادة ٣٠% على الرواتب لجميع موظفي الدولة.
- معالجة غلاء الأسعار (زيادة الرواتب بنسبة تحت مسمى بدل غلاء المعيشة)
- بعد خسارة الأسهم ، سعى لإيجاد صندوق استثماري لصغار المستثمرين.

٦ - الجانب الصحي :

لتوفير الاحتياجات الصحية أثره البالغ على المحيطين ، ومن هنا اعتنى القائد خادم الحرمين الشريفين بهذا الجانب المهم والحيوي وصور عنايته بالجانب الصحي كثيرة ومتعددة غير أنا هنا سنذكر أمراً واحداً هو:

مملكة الإنسانية مشروع (فصل التوائم).

٧ - الجانب السياسي - الإسلامي :

التعامل مع القضايا الإسلامية في كافة الأقطار الإسلامية والعربية ، فلسطين ، العراق ، الفرقاء في الصومال وغيرها.

(ولما كان لسمو الأمير عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود - يحفظه الله - أيد
بيضاء كثيرة على شعبه ورعاياه ، فإن أياديه البيضاء ممتدة إلى العالم الإسلامي
بأسره ، وهو ليس الأول ولا هو الآخر من آل سعود العظام الذين ما حلوا بدار
إلا والمكرمات تسبقهم ، والعطاء ملء أيديهم ، ومن عرف سمو الأمير عبدالله
بن عبدالعزيز آل سعود - يحفظه الله - عرف زعيماً بانياً مشغول الفكر والبال
دائماً بعظام الأمور التي تنهض بقومه وأمته والإنسانية أجمع. لذا كانت قضية
إنشاء دور العلم والفكر ، ومراكز الإشعاع الحضاري، والنهوض بأمته ، شغله
الشاغل ، وكان من نتاج هذا الاهتمام لدى سموه يحفظه الله إقامة مؤسسة الملك
عبدالعزیز للدراسات الإسلامية والعلوم الإنسانية في المغرب، إذ هي مآثرة من
مآثره - يحفظه الله - التي هدف من تشييدها تشجيع العلم والمعرفة والبحث
العلمي في كل مكان يتشوق أهله إلى البحث والمعرفة .

وقد أقيمت هذه المؤسسة عام [١٤٠٥ هـ] ، ومنذ ذلك الحين وهي تقطع
أشواطاً بعيدة في دروب العمل الثقافي، والعلمي، وتقديم الخدمة التوثيقية والعلمية
في منطقة المغرب العربي).^(١)

الخاتمة :

(١) جهود الأمير عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود في الدعوة إلى الله تعالى حتى عام ١٤١٩هـ، تأليف سمو الأميرة ملكة
بنت سعود زيد آل جرياء، ص١٦٨-١٦٩، وانظر : مجلة الحرس الوطني ، العدد (٦٥)، رجب ١٤٠٨هـ/ مارس ١٩٨٨م
، ص ٧٣.

بعد هذا التطواف السريع في هذا الموضوع المهم والحيوي الذي يبحث في مفهوم مبدأ القيادة بالخدمة، مع تطبيق معاصر على مقومات القيادة الخدمية في شخصيه القائد الباني خادم الحرمين الشريفين - أيده الله - حيث تم التعرف على بعض أهداف القيادة الخدمية وتطور مفهومها .

مع ذكر لأهم مقومات القيادة الخدمية في الفكر المعاصر والتي تم تقسيمها إلى مقومات شخصية ومهارية ومساعدة.

ثم تم الحديث عن المبادئ الأساسية للقائد الخدمي، واستراتيجيات قيادة المجتمع.

ثم ختم هذا الموضوع بذكر معالم القيادة الخدمية على أبرز القادة الخدميين في الوقت الراهن؛ إنه خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود - أيده الله ونصره.

النتائج :

- خرجت هذه الورقة بعدد من النتائج منها:
- أن القيادة الخدمية ترتبط بقيم أخلاقية.
 - تسعى القيادة الخدمية لتحقيق جملة من الأهداف السامية الكثيرة.
 - أن مفهوم القيادة الخدمية في الفكر المعاصر مر بمراحل عدة ساعدت على صياغته بصورته النهائية.
 - أن القيادة تكون بتقديم الخدمة أولاً.
 - أن للقيادة الخدمية عدد من المقومات الشخصية والمهارية التي توافرت في شخصية القدوة القائد خادم الحرمين الشريفين - أيده الله - .

المراجع:

- ١- الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال ، مرغاد لخضر ورايس حدة، الطبعة الأولى (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م).
- ٢- أدوات القيادة،ماكس لانزبيرغ ، تعريب غادة الشهابي ، الطبعة الأولى (الرياض : مكتبة العبيكان ، ١٤٢٣هـ- ٢٠٠٣م).
- ٣- أسس الخدمة الاجتماعية ، إليزابيث نيكولنز، ترجمة أحمد عبدالرحمن حمودة (القاهرة : دار المعرفة).
- ٤- الأمير عبدالله بن عبدالعزيز ، عبقرية السياسة والقيادة ، عبدالله بن عبدالله نيازي، (بيروت : مركز الصف الإلكتروني ، ١٤٠٧هـ- ١٩٨٦م).
- ٥- جهود الأمير عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود في الدعوة إلى الله تعالى حتى عام ١٤١٩هـ، تأليف سمو الأميرة ملكة بنت سعود زيد آل جربا ، الطبعة الأولى (الرياض : دار الرفاعي للنشر والتوزيع ، ١٤٢٤هـ- ٢٠٠٣م).
- ٦- الخدمة الاجتماعية والتغير الاجتماعي ، د/ الفاروق زكي يونس، الطبعة الثانية (القاهرة : عالم الكتب، ١٩٧٨م).
- ٧- صناعة القائد ، د.طارق السويدان ، أ.فيصل باشرحيل ، الطبعة الأولى (الرياض : مكتبة العبيكان ، ١٤٢٣هـ- ٢٠٠٢م).
- ٨- العرب والقيادة (بحث اجتماعي في معنى السلطة ودور القائد) ، د.خليل أحمد خليل ، الطبعة الثانية (بيروت : دار الحداثة، ١٩٨٥م).
- ٩- القيادة الإدارية ، الدكتور نواف كنعان ، الطبعة الثانية (الرياض :دار العلوم ، ١٤٠٢هـ- ١٩٨٢م).
- ١٠- مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم (كيف تصبح قائداً خادماً) ، جيمس سي .هانتز، الطبعة الأولى ، (الرياض : مكتبة جرير ، ٢٠٠٦م).
- ١١- ممارسة خدمة الفرد ، محمود حسن محمد ، الطبعة الأولى (بيروت : دار النهضة العربية، ١٩٨٣م).
- ١٢- القيادة الإدارية ، الدكتور نواف كنعان ، الطبعة الثانية (الرياض :دار العلوم ، ١٤٠٢هـ- ١٩٨٢م).

المجلات :

- ١٣- مجلة الحرس الوطني ، العدد (٦٥)، رجب ١٤٠٨هـ/ مارس ١٩٨٨م