

القيادة الخدمية
(أنماط القيادة ومفاتيح التغيير)
في ضوء النظريات والنماذج القيادية

إعداد:

الأستاذ / خالد بن سالم العبد السلام
الرياض

الملخص :

في ضوء النظريات والنماذج القيادية تعتبر القيادة عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة.

وهي تتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم.

ووفقاً لما قاله وارين بنيس وبيرت نانوس "فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة" ويعد روبرت جرينليف Robert Greenleaf صاحب نظرية القائد الخادم Servant leader الذي يؤمن بأسلوب المساعدة وتقديم يد العون لإنجاز الأعمال وتحقيق الآمال، فالفائد الخادم نظرية ذات مضامين عملية تدعم كل من يريد أن يخدم الناس ليقودهم كجماعات ومؤسسات.

إن التنظير لهذا الموضوع يرجع إلى عهد قريب إلا أن الواقع العملي يتجسد منذ زمن بعيد في شخصية الرسول -صلى الله عليه وسلم- ولهذا سوف أتناول في هذا الموضوع القيادة وأنماطها وبعض النماذج القيادية التي يمكن توظيفها لخدمة القيادة الخدمية مع بعض الشواهد العملية من مواقف الرسول -صلى الله

عليه وسلم - القيادة التي يتضح فيها عامل الخدمة وفي هذا الإطار يتناول الباحث محور القيادة الخدمية من خلال التعرض بالشرح لبعض النماذج القيادية التي يمكن توظيفها في مجال الخدمة مثل نموذج (ليفين وزميليه) ونموذج (تنبوم وشميدت) ونموذج (ليكرت) مع شرح مبسط لنظرية القائد الخادم وصور القيادة الخدمية متخذاً الرسول صلى الله عليه وسلم مثلاً يحتذي به في هذا النمط القيادي.

ثم يتعرض الباحث لمحور قيادة التغيير من خلال عرضه لنموذج (فريد فيدلر) ونموذج (هيرسي) وبلانشارد ونموذج روبرت هاوس وأخيراً نموذج القيادة التحويلية كنماذج يمكن توظيفها في ميدان قيادة التغيير ويختتم الباحث موضوع بحثه بأهم الأدوار التي يمكن أن يقوم بها القائد الخادم لقيادة التغيير من خلال تملكه لمفاتيح التغيير.

أولاً: مقدمة

تشكل القيادة في معناها العام محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، وهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

وفي هذا الإطار سوف نتناول بعض أنواع القيادة ذات التأثير المباشر أو غير مباشر على سلوك الأفراد

وتعد القيادة الخدمية وهي نظرية ذات مضامين عملية تدعم كل من يريد أن يخدم الناس ليقودهم كجماعات أو مؤسسات. وتقوم هذه النظرية على أساس

عاطفي ينص على أن الشعور بخدمة الآخرين غريزة إنسانية ينبغي استغلالها بحكمة في محيط القيادة.

كما تعتبر القيادة الخدمية عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وهي تتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم. ووفقاً لما قاله وارين بنيس وبيرت نانوس "فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة". (١)

أما قيادة التغيير فهي تعتبر النمط القيادي المنشود لاحتداث التغيير وتحقيق التعايش الفاعل لكافة المؤسسات في القرن الحادي والعشرين، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته. ويتضمن هذا النمط من القيادة رؤية استشرافية لمستقبل المؤسسة، وأن يكون هناك إحساساً بالهدف والمعنى لمن يشاركون في تبني هذه الرؤية وتحقيقها. كما تؤكد قيادة التغيير على صنع القرار بطريقة تشاركيه، وتعتمد على نوع مختلف من القوة لا يفرض من أعلى أو من فوق، وإنما يبرز من خلال العمل الجماعي مع الآخرين، وعن طريق تمكينهم وتحفيزهم واستثمار إمكانياتهم الفردية والجماعية بفعالية، وحل مشكلاتهم بصورة تعاونية

ثانياً: مفهوم القيادة

تعددت مفاهيم القيادة وتنوعت طبقاً لخلفية صاحب المفهوم المعرف وكذلك وفقاً للنظرية التي يعتنقها، وفيما يلي عرض لبعض هذه المفاهيم في إطار مفهوم قيادة التغيير.

(١) ميشيل أرمسترونج، إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً، ترجمة مكتبة جرير، ط ١، السعودية: مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ٢٠٠١ ص ٢٣-٢٤

ويعرف أحمد الخطيب وآخرون القيادة بأنها التأثير التوجيهي في سلوك العاملين أفراد وجماعات وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم، وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة، والقائد الكفاء هو الذي يمكنه استمالة وتحفيز معاونيه وبث روح الفريق بينهم ، بما يضمن تجاوبهم واحترامهم لقيادته.(١)

ويرى هوارد كارليس Howard M. Carlisle أن القيادة مصطلح أكثر محدودية من الإدارة وذلك أن الإدارة Management تتضمن كل العمليات المرتبطة بتحقيق المؤسسة لأهدافها ،وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، في حين أن القيادة تعتبر وظيفة إشرافية فرعية من وظائف الإدارة، إلا أنه إذا كانت الإدارة تعتبر هي معرفة الأشياء التي يجب أن تؤدي لجعل التنظيم ناجحاً، فإن القيادة تتمثل في جعل الآخرين يؤدون هذه الأشياء بنجاح من خلال (الإستراتيجيات) التي يضعها القائد لتفعيل ونجاح المؤسسة.(٢)

ويعرف تيري بيچ و ج.ب.توماس Terry Page and J.B.Thomas القيادة في القاموس الدولي للعلوم الاجتماعية (التربوية) بأنها عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن الأفراد يعملون معا بطريقة طيبة وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية ، وأن القائد يسعى للحفاظ على وحدة الجماعة، وإحساس أفرادها بلذة الإنجاز.(٣)

(١) احمد الخطيب، رداح الخطيب ،وجيه الفرح ،الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة ، الأردن: دار الأمل للنشر والتوزيع ،١٩٩٨،ص٧٤.

(²) Howard M. Carlisle: Management Essentials, Concepts for Productivity and Innovation- Science Research Association Inc. USA, 1987,p1.

(3) International Encyclopedia of Social Sciences.

ويعرفها كونتز وأودنل Qontez and Aodnl بأنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين عن طريق التواصل معهم وتوجيههم للوصول إلى تحقيق الأهداف. (١)

ويعرفها جان موتون وروبرت بليك Jane Mouton and Robert Blake على أنها النشاط الإداري لتعظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشكلات ورفع الروح المعنوية والرضا. (٢)

ويعرف عليه القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (٣)

وأخيرا يعرفها كين بلانشارد وآخرون Ken Blanchard بأنها أسلوب يعتمد إلى حد وإثارة وتحقيق رضا رغبات الموظفين - في بيئة من الصراع والمنافسة أو التغيير - والتي تبدو من خلال الموظفين في اتخاذ خطوة نحو العمل، وتحقيق رؤية مشتركة من الأهداف. (٤)

ويصنف عليه القيادة إلى نوعين هما: (٥)

(1) Ibid

(2) David Holt, Management: Principles and Practices ,3 rd ed , Englewood Cliffs : N . J,1993.p440

(٢) السيد عليه، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، الطبعة الأولى ، دار السماح، القاهرة: ٢٠٠١ ، ص٤٥ .

(٣) كين بلانشارد، دريا زيجارمي ، وآخرون ، القائد الذي بداخلك ، ترجمة مكتبة جرير ، ط١ ، السعودية : مكتبة جرير للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦ ، ص٢٠٥ .

(٤) السيد عليه، مرجع سابق ، ص٤٦ .

القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهماتها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح و القوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهماته من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها .

القيادة غير الرسمية : وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية و قوة شخصيته بين زملاؤه وقدرته على التصرف و الحركة و المناقشة و الإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المؤسسات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المؤسسات .

في ضوء العرض السابق لمفاهيم القيادة يتضح أن معظم المفاهيم ركزت على أثر القيادة على تنشيط الابتكار من خلال حل المشكلات التي تعترض العاملين في بيئة العمل إلا أن الباحث يرى أن مفاهيم القيادة عند أحمد الخطيب وكوننز وكين بلانشارد هي أقرب المفاهيم لقيادة التغيير حيث تتضمن تأثير في السلوك سواء من خلال التوجيه أو القدوة لإحداث نمط تغييري في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

وعلى هذا يمكن القول بأن القيادة الخدمية هي نمط قيادي فطري ينمو مع الأفراد بالممارسة والتدريب وهو نشاط هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرعى مصالحها، ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها، ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات المادية المتاحة من خلال استغلال خدمة الآخرين بحكمة في محيط القيادة.

وأن قيادة التغيير هي مجموعة المهارات الوظيفية التي تمكن القائد من التكيف السريع مع متغيرات العمل كما تمكنه من التأثير في الأفراد والعاملين معه بهدف تحقيق أهداف معينة وذلك من خلال مجموعة من التوجيهات الفنية والإدارية الفعالة .

ثالثاً: صفات القائد الخادم

قامت د. لطيفة الكندري بدراسة مقارنة لصفات القائد في التراث الإسلامي وفي التراث الغربي ووجدت الكثير من أوجه ونقاط الاتفاق التي يمكن الاستفادة منها في التربية الحديثة وهي كما يلي (١) :

- القدرة على الإدارة المؤثرة بطرق ايجابية تحقق الهدف
- محبة العلم فالمعرفة الصحيحة من المفترض أن تقود لتطبيقات سليمة ودور القائد في هذا المقام هو تقليل الفجوة بين النظرية والتطبيق.
- امتلاك سياسة تعليمية واضحة.
- استغلال الأحداث الجارية لتحقيق المقاصد.
- معرفة طبائع وإمكانيات العاملين
- يعطي توجيهات واضحة
- ويوفر الدافعية للعمل
- ويكون قدوة حسنة
- يشكل فرق عمل إذا تطلب الأمر
- يحصل على القبول والتأييد من العاملين
- التقوى والعدل والشجاعة.
- الشورى.

يمكن الرجوع للمصادر التالية:

(١) لطيفة الكندري، بدر ملك، تعليقه أصول التربية، الكويت: مكتبة الفلاح، د. ت.

(٢) لطيفة الكندري، بدر ملك، مختصر تراثنا التربوي ننطلق منه ولا ننغلق فيه، الكويت: مكتبة الفلاح، د. ت.

- القدرة على توصيل الأفكار .
- التضحية . والتعليم المستمر
- الصبر والإقتداء بالنبي صلى الله عليه وسلم .

وفى ضوء ماسبق فإنه يمكن تحديد أهم الصفات الشخصية والقيادية للقائد الخادم كما يلي^(١) :

- ١ - الصفات الشخصية للقائد الخادم :
 - * السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة .
 - * الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات . .
 - * المرونة وسعة الأفق .
 - * القدرة على ضبط النفس عند اللزوم .
 - * المظهر الحسن .
 - * احترام نفسه و احترام غيره .
 - * الإيجابية في العمل .
 - * القدرة على الابتكار و حسن التصرف .
 - * أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون .
- ٢ - الصفات القيادية للقائد الخادم : كالمهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تتميتها بالتدريب وأهمها ما يلي :
 - * الإلمام الكامل بالعلاقات الانسانية وعلاقات العمل .
 - * الإلمام الكامل باللوائح لقوانين المؤسسة للعمل .
 - * القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء .
 - * القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد .

(١) السيد عليوه، مرجع سابق ، ص ٥٣ .

- * الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الآخرين به .
- * الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة .
- * القدرة على خلق الجو الطيب و الملائم لحسن سير العمل .
- * المواظبة و الانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه .
- * سعة الصدر و القدرة على التصرف و مواجهة المواقف الصعبة .
- * توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه .
- * تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم .

رابعاً: الأنماط القيادية ونظريات القيادة

تعددت الدراسات التي تناولت شرح القيادة، وتباينت النظريات فيما بينها في وضع تصور للقائد ، فهل تعتبر القيادة صفات فقط، إذا تحلى بها الفرد يصبح قائداً؟ أم أن عملية القيادة هي عملية وليدة الموقف؟ أم أن القائد يظهر إذا وُجدت ظروف خاصة، وإذا تغيرت تغير القائد؟ أم أن القيادة هي عملية تفاعل وتكامل، بين كافة العوامل التي تؤثر في القيادة وتتأثر بها؟

وفي هذا الإطار ظهرت العديد من النظريات التي تفسر عملية القيادة واختلفت فيما بينها في التفسير ومن هذه النظريات نظريات قديمة ترتبط بعامل الوراثة مثل نظرية الرجل العظيم ومنها مايتصل بالسماوات سواء كانت نظرية السماوات الجسمية ونظرية السماوات نظرية القوة النفسية الواحدة وهي ترتبط بالفيلسوف الفرنسي جبريل تارد *G.Tard* ونظرية القوة النفسية الخاصة بطراز معين من القادة وأخيراً نظرية السماوات النفسية .

كما ظهرت العديد من النظريات الحديثة مثل النظرية الموقفية ونظرية المسار والهدف والتفاعلية، ونظريات، ونماذج الأنماط القيادية، ونظرية القائد الخادم

وفيما يلي سوف يتم الإجابة على التساؤلات السابقة من خلال التعرف على بعض نظريات القيادة و الأنماط القيادية في ضوء متطلبات الخدمة وكذلك نظريات القيادة التي تخدم الحاجة العصرية لمواكبة ومسايرة التغيير .

١ - النظريات التي يمكن توظيفها لخدمة نموذج القيادة الخدمية

أ - نظريات الأنماط القيادية

و تصف هذه النظريات نمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجهات القائد أو بناء على هذه النظريات فإنه يمكن أن نتنبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه بمجرد أن نعرف نمطه القيادي والذي قد يكون فعالاً أو غير فعال، ومن هذه النظريات أو النماذج : نموذج ليفين وزميليه ونموذج تننبوم، وشميت، ونموذج ليكرت، وسوف نستدل من هذه النماذج ومن خلال الأنماط التي تتوصل إليها على نمط القائد الخادم

* نموذج ليفين وزميليه :

حيث قام ليبيت ووايت *Lipitt - Whit* تحت إشراف كيرت ليفين *Kurt Lyvin* بتجربة عن الأنماط وأثرها على سلوك الجماعة فاختاروا عدد عدد من الأطفال وتم تقسيمهم إلى ثلاث مجموعات وتم تكليف كل مجموعة بعدد من الأشغال اليدوية وكانت المجموعات كالتالي^(١):

المجموعة الأولى: القائد فيها يتشاور معهم ويشتركون في وضع الخطة

(١) محمود الفياض ، "اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية" ، رسالة ماجستير غير منشوره الجامعة الأردنية، ١٩٩٥، صص (٧٨-٩١)

المجموعة الثانية: القائد فيها يضع الخطة بنفسه دون مشاركة ويوزعها على الأفراد ويقسم العمل ولا يسمح بأي مناقشة
المجموعة الثالثة: ترك القائد فيها المجموعة تفعل ما يحلو لها

وبمراجعة نتائج التجربة تبين الآتي :

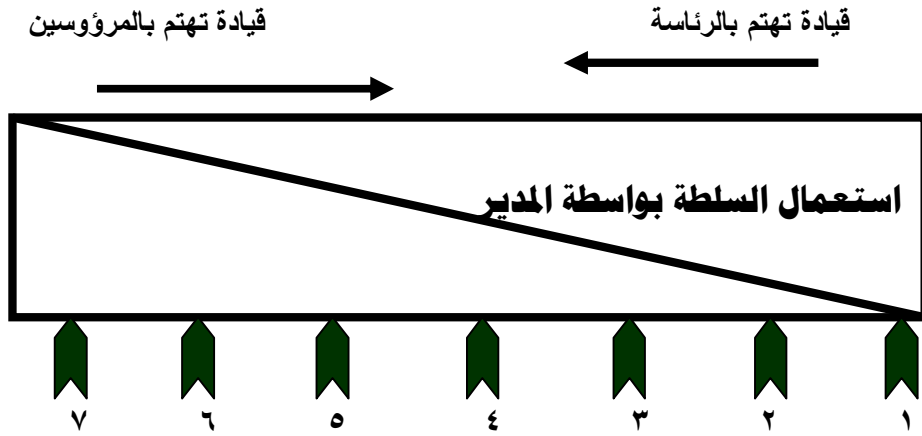
- كانت أعلى إنتاجية في المجموعة الثانية ولكن مالبتت المجموعة الأولى أن لحقت بها وتفوقت عليها وكانت المجموعة الثالثة أقلهم إنتاجية
- بغياب القائد لوحظ انخفاض معدل الإنتاج في المجموعة الثانية وظهور بعض السلوكيات العدوانية بينما استمرت المجموعة الأولى بنفس المعدل في الانتاجية مع ظهور أنماط تعاونية وروح المحبة بين الأفراد أما المجموعة الثالثة فلم يتأثر الأداء بغياب القائد

وفي ضوء هذه النتائج قام ليفين وليبيت ووايت بتحديد ثلاثة أنماط من القيادة كانت كالآتي :

- النمط السلطوي (الأتوقراطي): (حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين طاعته والاستجابة له .
- النمط الديمقراطي المشارك (لخدام) : وهو النمط الفعال في هذا النموذج حيث يشترك المرؤوسون بصنع القرار ،ومن صور هذا النمط مايسمى (الإدارة بالتجوال) ،حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين أثناء الجولات التي يقوم بها على أقسام المؤسسة،ويتخذ في هذا النمط قراره بأسلوبين هما :
- القرار بالإجماع : بحيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع، وبعد ذلك يتخذ القرار الذي يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية .
- القرار الديمقراطي : القرار هنا لا يتطلب الإجماع وإنما تلزم موافقة الأغلبية عليه .

- النمط المتساهل :وفيه يخول سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي بإعطاء إرشادات وتوجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط .

* نموذج تنبوم و شمت^(١): *Tannenbaum & Schmidt* حيث توصلنا إلى نموذج يربط بين القيادة باستعمال القائد لسلطاته من ناحية ومنح الحرية لمروؤسيه من ناحية أخرى ،ويشتمل على سبعة أنماط قيادية ، والشكل الأتي يوضح هذا النموذج



من خلال الشكل السابق يتضح أنه في أقصى اليمين يقع النمط الأول للقيادة والذي يركز جميع السلطات في يده مع عدم وجود أي مساحة من الحرية لمروؤسيه ، وفي أقصى اليسار يقع النمط السابع من القيادة الذي يمنح مروؤسيه مساحة كبيرة من الحرية واتخاذ القرارات ولكن في حدود مقننة سلفاً ،وبين

(١) احمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي ، القاهرة : ١٩٩٨، ص ص (١٩٩-٢٠٠).

هذين النمطين تقع خمسة أنماط أخرى وفيما يلي عرض لهذه الأنماط :- (١)

- ١ - يتخذ القرار بشكل أوامر على المرؤوسين تنفيذها .
- ٢ - يتخذ القرار لوحده ويبرره للمرؤوسين .
- ٣ - يحاور المرؤوسين بشأن القرار ولا يلتزم بتنفيذ اقتراحاتهم .
- ٤ - يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم .
- ٥ - تتم مناقشة القرار بجو ديمقراطي ويتخذ القرار بناءً على رأي الأغلبية .
- ٦ - يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم .
- ٧ - يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم .

وفى هذا النموذج يعتبر النمط الخامس والسادس تجسيدا لشخصية القائد
الخادم

* نموذج ليكتر: (٢) *Likert*

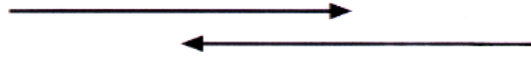
واعتمدت نظرية ليكتر في القيادة، على الأسلوب الديمقراطي في الإدارة. ومن هذا المنطلق، فإن المدير الفعال، في رأيه، هو الذي يغلب المرؤوسين على جانب السلطة الإدارية. على أساس أن يعمل المدير، ومعه مرؤوسوه، في إطار من القيم والطموحات، والتوقعات، والأهداف المشتركة.

(1) Tannenbaum R., And W. H. Schmidt, How to Choose a Leadership Pattern, Harvard Business Review, Vol. 51. No. 3. (May- Jule 1973).

(2) Rensis Likert, New Patterns of Management, The Human Organization, (New York: McGraw- Hill Book Company, Inc, 1967)

حيث قسم القيادة إلى أربع فئات هي:

التمودج الأول: الإدارة التحكيمية المستقلة	التمودج الثاني: الإدارة التحكيمية المعتدلة	التمودج الثالث: الإدارة الاستشارية	التمودج الرابع: الإدارة بالاشتراك
الاعتماد المطلق على		الاعتماد على المرؤوسين	



* المتسلط الاستغلالي: يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه .

* المتسلط النفعي : يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه .

* الاستشاري : يستشير مرؤوسيه بأمر القرار و يسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار .

* الجماعي/المشارك : تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية، وقد دعا ليكرت لاستخدام هذا الأسلوب القيادي لاعتقاده بفعاليتها ، وذلك لان الإدارة الوسطى همزة الوصل بين الإدارتين العليا والدنيا في مجال صنع القرار . ويعد النمط الرابع ممثلاً لنمط القائد الخادم

ب- نظرية القائد الخادم

القائد الخادم نظرية ذات مضامين عملية تدعم كل من يريد أن يخدم الناس ليقودهم كجماعات ومؤسسات ، ويعد روبرت جرينليف Robert Greenleaf هو صاحب نظرية القائد الخادم Servant leader إذ يؤمن بأسلوب المساعدة وتقديم يد العون لإنجاز الأعمال وتحقيق الآمال.

وتشجع نظرية جرين المبادئ الأخلاقية وعلى رأسها التعاون والثقة بالنفس والحكمة والنظر في العواقب والاستماع إلى الآخرين والاستخدام الأخلاقي للقوة وتفعل دور الآخرين. ويقول غرين ليف عن فلسفته التي سار عليها في صياغة نظريته: حينما أضع النظريات فإنني مثالي النزعة وعندما أطبق في الميدان فأنا أميل نحو الجانب العملي.

وعلى الرغم من أن التنظير لهذا الموضوع يرجع إلى عهد قريب إلا أن الواقع العملي يتجسد منذ زمن بعيد في شخصية الرسول صلى الله عليه وسلم والذي جسّد القول المأثور (سيد القوم خادهم) فكان القدوة وكان كما قال فيه رب العزة "وإنك لعلى خلق عظيم" (سورة القلم الآية الرابعة) وفيما يلي عرض لنظرية القائد الخادم من خلال التعرف على الأساس الذي تقوم عليه النظرية وسلوك القائد في هذه النظرية مع الاستشهاد بمواقف سيد الخلق مع أصحابه وقيادته الخادمة في الحرب والسلام.

ويقوم هذا النموذج على أساس احترام العمال كأفراد وإعطائهم قدرًا أكبر من الشراكة في الإشراف والتوجيه، والحرص على الاستشارة بآرائهم وإقرار الصواب منها، مع الإقلال قدر الإمكان من التوجيه الصارم والتحكم المتعسف من جانب مشرفيهم. وتأمل معي الآن في هذه النماذج المشرقة لتعلم عظمة القيادة النبوية ممثلة في شخص محمد صلى الله عليه وسلم، فكم هي عدد الأوامر التي كان يليقها النبي صلى الله عليه وسلم بصورة التشجيع والتحفيز حتى في أحلك الظروف والأزمات، من ذلك ما وصفه حذيفة بن اليمان رضي الله عنه عندما قال: لقد رأيتنا مع رسول الله صلى الله عليه وسلم في الأحزاب، وأخذتنا ريح شديدة، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ألا رجل يأتيني بخبر القوم جعله الله معي يوم القيامة!

وانظر إليه صلى الله عليه وسلم في غزوة بدر وهو يضرب أروع النماذج في تجرد القائد، واستماعه لمرؤوسيه، وإقرار صواب آرائهم، فعندما تحرك رسول الله صلى الله عليه وسلم بجيشه ليسبق المشركين إلى ماء بدر، ويحول بينهم وبين الاستيلاء عليه، فنزل عشاء أدنى ماء من مياه بدر، وهنا قام الخباب بن المنذر كخبير عسكري وقال: يا رسول الله أرأيت هذا المنزل، أمنزلاً أنزلكه الله، ليس لنا أن نتقدم ولا نتأخر عنه؟ أم هو الرأي والحرب والمكيدة؟ قال: بل هو الرأي والحرب والمكيدة قال: يا رسول الله، إن هذا ليس بمنزل، فانهض بالناس حتى نأتي أدنى ماء من القوم قريش، فننزله، ونغور ما وراءه من القلوب الآبار، ثم نبني عليه حوضاً فتملأه ماء، ثم نقاتل القوم، فنشرب ولا يشربون، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: لقد أشرت بالرأي فانهض رسول الله صلى الله عليه وسلم بالجيش حتى أتى أقرب ماء من العدو، فنزل عليه شطر الليل، ثم صنعوا الحياض وغوروا ما عداها من القلوب، وبعد أن تم نزول المسلمين على الماء اقترح سعد بن معاذ رضي الله عنه على رسول الله صلى الله عليه وسلم أن يبني المسلمون مقرًا لقيادته، استعدادًا للطوارئ وتقديرًا للهزيمة قبل النصر، حيث قال: يا نبي الله ألا نبني لك عريشاً تكون فيه، ونعد عند ركائبك، ثم نلقي عودنا فإن أعزنا الله وأظهرنا على عدونا كان ذلك ما أحببنا، وإن كانت الأخرى جلست على ركائبك فلحقت بمن وراءنا من قومنا، فقد تخلف عنك أقوام يا نبي الله ما نحن بأشد لك حباً منهم، ولو ظنوا أنك تلقى حرباً ما تخلفوا عنك، يمنعك الله بهم ينصحنك ويجاهدون معك. فأثنى عليه رسول الله صلى الله عليه وسلم خيراً ودعا له بخير، وبني المسلمون عريشاً على تل مرتفع يقع في الشمال الشرقي لميدان القتال ويشرف على ساحة المعركة.

سلوك القائد مع مرؤوسيه، يرى القائد نفسه كأنه قابع في أسفل هرم مقلوب بحيث يبدو كل شخص في المؤسسة يستقر على كتفيه، فهو يقضي ساعات لا حصر لها في مساعدة الآخرين ليكونوا فعالين، بتزويدهم بالحقائق والطاقة والموارد وشبكة المعلومات وآخر الأنباء، وكل ما يحتاجونه للقيام بمهامهم على أكمل وجه، فالقائد الخادم يكون مستعداً للتنازل والتعرض لاتساخ ملبسه جنباً إلى جنب مع مساعديه لتحقيق أهدافه، فليس هناك عمل في مؤسسته يستتفك عن القيام به إذا كانت مصلحة المؤسسة تدعو إلى ذلك، وهذا سيد القادة محمد صلى الله عليه وسلم يشارك أصحابه في حفر الخندق، ويأخذ نصيبه معهم من الجوع والبرد والجهد الشديد، بل ويتصدى لما يعجزون عنه من الحفر، كما أورد الحافظ ابن حجر العسقلاني في الفتح من حديث البراء بن عازب قال: لما كان حين أمرنا رسول الله صلى الله عليه وسلم بحفر الخندق عرض لنا في بعض الخندق صخرة لا تأخذ فيها المعاول، اشتكينا إلى النبي صلى الله عليه وسلم فجاء فأخذ المعول فقال: 'بسم الله' فضرب ضربة فكسر ثلثها، وقال: 'الله أكبر أعطيت مفاتيح الشام، والله إني لأبصر قصورها الحمر الساعة' ثم ضرب الثانية فقطع الثلث الآخر، فقال: 'الله أكبر أعطيت مفاتيح فارس، والله إني لأبصر قصر المدائن أبيض'، ثم ضرب الثالثة وقال: 'بسم الله' فقطع بقية الحجر، فقال: 'الله أكبر أعطيت مفاتيح اليمن، والله إني لأبصر أبواب صنعاء من مكاني هذا الساعة'.

وكان النبي صلى الله عليه وسلم ينقل بنفسه التراب يوم الخندق حتى أغمر بطنه أو اغبر بالتراب كما يروي البراء رضي الله عنه.

وهكذا يمثل هذا الأسلوب القيادي الفذ تأسس للمسلمين أعظم دولة في التاريخ في مدة قصيرة لا تساوي في حساب الزمن شيئاً، فصلى الله على النبي

محمد صلى الله عليه وسلم القائد الأعظم الذي علم البشرية منذ أكثر من ألف وأربعمائة عام كيف تكون القيادة الخادمة.^(١)

صور القيادة الخدمية:

الإدارة بالمشاركة: وفيها يقدم القائد لمجموع المرؤوسين المعلومات الخاصة بالعمل قبل الانتقال إليه، وقد يعد البعض ذلك أكثر إرباكًا واستهلاكًا للوقت ولكنه يحفز الناس ويلهمهم، وهو ما فعله النبي صلى الله عليه وسلم مع معاذ بن جبل رضي الله عنه لما بعثه لليمن، فقال: 'إنك تأتي قومًا أهل كتاب، فليكن أول ما تدعوهم إليه شهادة أن لا إله إلا الله وأن محمدًا رسول الله...' الحديث. ويتضح مما سبق أن النبي صلى الله عليه وسلم لم يعطه الأمر مجردًا، وإنما أعطاه المعلومات التي تبين له طبيعة مهمته، ولذا تم اختيار هذا التسلسل من الأوامر.

نمط التيسير: ينظر القائد إلى دوره كميسر للأمور مما يمكن من يعمل تحت قيادته أن ينجحوا، أنت هناك لتمكن الآخرين من أداء العمل بكفاءة.

القيادة الشورية: والتي يسميها كتاب الإدارة، بالقيادة الديمقراطية، وفيها يكون القائد هيئة قيادية تعمل كفريق موحد يعمل وفقًا للنمط الشوري، القائم على تبادل الآراء والوصول إلى رأي جماعي، مما يمكن المجموعة القائدة من أداء دور حيوي في طبيعة وتوجيه مؤسستهم، وهو المبدأ الذي أوجبه الإسلام على القائد المسلم قبل أن ينشأ علم الإدارة الحديث بأكثر من ألف وأربعمائة عام، قال تعالى: {وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ} [آل عمران: ١٥٩]، وقال أيضًا واصفًا جماعة المؤمنين: {وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ} [الشورى: ٣٨]، وكم هي المرات التي قال

(١) نافذة مصر، الاتجاه الهرمي في القيادة، متاح على :

<http://www.egyptwindow.net/modules.php?name=News&file=categories&op=newindex&catid=3>

فيها النبي صلى الله عليه وسلم: 'أشيروا عليّ أيها الناس'. بل ويتبع صلى الله عليه وسلم مشورة الشباب في غزوة أحد لما رأوا الخروج إلى المشركين مع أنه كان يرى التحصن بالمدينة، وهو الرأي الصواب الذي أثبتت الأحداث صحته، ولكن هكذا يصنع القادة وتربى الأجيال القيادية في ظل هذا الدين العظيم.

ج- النظرية السلوكية: وتركز هذه النظرية على الفروقات في السلوك بين القائد الفاعل وغير الفاعل Effective and ineffective Leaders ويمثل النموذج Yنموذج القائد الخادم

نموذج مكريجور X&Y⁽¹⁾ ظهرت هذه النظرية في منتصف القرن الماضي علي يد دوغلاس مكريجور كيف نعمل مع الآخرين؟ وما موقفنا إزاء قدراتهم؟ وما سبل تنشيط الدافعية للعمل عندهم؟ وتعد هذه الأسئلة من أهم الأسئلة النفسية التي تحدد منهج القائد في مؤسسته.

- نظرية (X) : وتحتوى هذه النظرية على عدد من الافتراضات السلبية حول عضوية فريق العمل والتي ينتج عنها أسلوب القيادة التوجيهي Directive Leadership style وتقتضى أن العامل لا يرغب في العمل و يتهرب منه ولذلك يجب إجباره عليه، ويجب توجيهه و مراقبته و معاقبته إذا خالف التعليمات .

- نظرية (y) : تمثل الجانب الإنساني الإيجابي الديمقراطي في التعامل مع الموظفين كأهم مورد من موارد المؤسسة. وتختلف فرضيات هذه النظرية تماماً عن النمط السابق فالعامل من منظور هذه النظرية إنسان إيجابي بطبيعته يحب الإنتاج والعمل والانجاز كما يحب المرح والراحة.

(¹) Laurie Mullins, Management and Organizational Behaviour, 3rd ed, London, Pitman Publishing, 1993, P252.

وعليه فإن فلسفة المؤسسة لا تعتمد على أسلوب العقاب والتخويف من أجل حث العامل على تحقيق أهداف المؤسسة، والثواب هو الذي يشجع العامل على الجودة في العمل وإتقان المهارات المطلوبة، كما أن العامل هنا يتحمل المسؤولية والميدان مفتوح لقبول إبداعاته في تحقيق أهداف المؤسسة، وخدمة العاملين فيها، وحل المشاكل التي تعترض المسار المهني. ويتمتع المرؤوس برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة والتهديد، وتحفيزه بأساليب كثيرة مثل: التفويض وزيادة حريته، الإثراء الوظيفي، التوسع الوظيفي، المشاركة في صنع القرار، ويفترض في الفرد أنه قادر على الإبداع، كما أن الموظفين يكون لهم دور بارز في اجتماعات المؤسسة ولهم ثقل في إصدار القرار ويمكن أخذ أفكارهم الجيدة ويمكن العمل بها.

٢ - النظريات التي يمكن توظيفها لخدمة نموذج قيادة التغيير

أ- نظريات القيادة الموقفية: *Situational Leadership Theories*

إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فـرئيس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تخلف عن تلك التي تحتاجها القائد العسكري في الميدان، وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قارئ آخر في مكان آخر، بل في التنظيم الواحد فإن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى. فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم.

فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكن

تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة.

والنظريات الموقفية تعطي اهتماماً بالمتغيرات الأخرى المتضمنة في أي موقف قيادي، وبخاصة الواجب أو العمل الجماعي أو موقع القائد داخل هذا العمل أو هم جميعاً. وترى هذه النظرية أن وظائف القيادة ونمط سلوك القائد في موقف محدد هي بحد ذاتها القيادة. وأن الشخص قد يكون قائداً في موقف معين ولكن ليس بالضرورة أن يكون قائداً في موقف آخر. كما يرى أصحاب هذه النظرية أنه يمكن لأي فرد في الجماعة أن يكون قائداً إذا سمحت له الفرصة لإظهار قدراته وخصائصه في موقف معين.

* نموذج فيدلر : *Fiedler Model* (1)

يرى "فريد فيدلر *F. E. Fiedler*" أن القيادة الناجحة تعتمد على المزج بين أسلوب القائد مع متطلبات الموقف، وقد أجرى فيدلر وآخرون من جامعة إلينوى الأمريكية دراسات وأبحاثاً، توصل فيدلر من خلالها إلى نظريته، المعروفة باسم "النظرية الشرطية التفاعلية".

وجوهر هذه النظرية، هو أن أي نمط من القيادة يكون فعالاً، ولكن يتوقف ذلك على الموقف، الذي يعمل فيه المدير. لذا، يجب على المدير، أن يكون لديه القدرة على التكيف، مع الظروف المحيطة به.

ويرى "فيدلر" أن قدرة القائد على ممارسة التأثير، تتوقف على:
أ. ظروف المرؤوسين (موقف عمل المجموعة).

(1) F. E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness (New York: McGraw-Hill Book Company, 1967).

ب. نوعية القائد وشخصيته (طرازه القيادي وأسلوبه في العمل).

ج. أسلوب اقتراجه وتفاعله مع المجموعة.

وعلى ضوء النتائج، التي توصل إليها "فيدلر"، فإن العناصر، التي تؤثر على فعالية القيادة، هي:

١ - سلطة مركز القائد *Leader Position Power*

ويشير هذا العنصر، إلى مقدار السلطة الرسمية، التي تُمنح للقائد عند قيامة بمهام عمله، وأنه كلما زادت قوة المنصب، ازدادت التبعية. ويرى "فيدلر" أنه من دون وجود سلطة واضحة، فإن تبعية الأعضاء أو المرؤوسين، تصبح مثير شك.

٢ - البناء الوظيفي للمهام (هيكل العمل) *Task structure*

يشير هذا العنصر، إلى أنه كلما كانت الأهداف واضحة، والواجبات محددة في هيكل العمل، كان ذلك أفضل. وهنا يرى "فيدلر" أنه كلما وضحت الأهداف، وحددت الواجبات، وكان أمام القائد بدائل محددة لحل المشكلات، فإن ذلك يساعد على تأكيد فعالية القيادة. أما في حالة عدم وضوح الأهداف والواجبات، وتحديدها، يكون من الصعب على المرؤوسين، في هذه الحالة، تنفيذ الأهداف، أو أداء الواجبات.

٣ - علاقة القائد بالمرؤوسين *Leader-member relations*

يشير هذا العنصر، إلى أنه كلما زاد قبول الجماعة للقائد، كان من السهل عليه، الحصول على تعاون الجماعة وجهدها.

ويرى "فيدلر" أن العنصرين المتعلقين بقوة المنصب ووضوح المهمة، قد يكونان تحت سيطرة المؤسسة المباشرة، حيث لا يكون للقائد (المدير) سلطة مباشرة في صياغتهما. أما العلاقة بينه وبين أعضاء مجموعته، فلها تأثير كبير

على مدى فعالية قيادته: وهي تتوقف على طبيعة شعور المجموعة نحو القائد، وهل هو شعور ودي أم غير ودي، تأييدي أم معارض، متوتر أم متساهل.

وينتهي "فيدلر" في استنتاجاته إلى قوله: "إن فعالية القيادة تعتمد إلى حد كبير، على ظروف المنظمة، وعلى الصفات الشخصية للقائد (المدير). وأن زيادة فعالية المؤسسة وأعضائها، لا يتوقف على تدريب وتطوير القيادة الإدارية، بل لا بد من تطور المؤسسة نفسها (الظروف الداخلية بها)، حتى يستطيع القادة العمل بفعالية تامة".

وعلى ضوء هذه النظرية يتساءل "فيدلر": كيف يبرز القادة؟ أو من هم القادة؟

ويجب على ذلك، بأن الميول القيادية عند الأفراد، تظهر إذا توفرت في الفرد الخاصيتان التاليتان:

أ- القدرة والمهارة في استغلال الموارد المتاحة، في تحقيق أهداف الجماعة و"إشباع" احتياجاتها.

ب- إذا طغت الصفات الشخصية لبعض الأفراد، على صفات الأشخاص الآخرين في المجموعة

* - نموذج هيرشى وبلانشارد⁽¹⁾ Hersey & Blanchard

وفى هذا النموذج يقترح كل من هيرشى وبلانشارد نمطين من السلوك وهما كالتالي:

النمط الأول: السلوك القيادي الموجه والمباشر والذي يستخدم اتجاهاً واحداً للاتصال وهو من أعلى إلى أسفل أو من القائد إلى مرؤوسيه حيث يبين لهم أين ومتى وكيف يقومون بالأعمال فالقائد هنا هو الموجه والمسيطر على الموقف بأكمله.

(1) Kenneth Blanchard, Donald Carew, and Parisi carew, The on minute manager, Hammersmith, London: HarperCollins, 1996, P79

النمط الثاني: السلوك القيادي المساند ويظهر هذا النمط عند ممارسة القائد للاتصال ذو الاتجاهين أي من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى حيث يقوم القائد بدور المستمع والمشجع والمحفز والمشارك في صنع القرار ومن الواضح أن كلا النموذجين يعتمد على درجة نضوج المرؤوسين أو الفريق الذي يعمل تحت قيادة المدير أو القائد والنضوج هنا يعنى قدرة الفرد على وضع أهداف يمكن تحقيقها مع وجود رغبة في تحمل المسؤولية من أجل الوصول إلى النتائج المرضية، كما يتضح أن فاعلية القيادة تتأثر بدرجة كبيرة بالنضوج حيث تتدرج القيادة عند هيرشى بلانشارد من قيادة توجيهية إلى تدريبية إلى مساندة إلى تفويضية فعندما يكون الأفراد أو المرؤوسين غير ناضجين أو يدخلون العمل الأول فإن الأسلوب التوجيهي يكون هو الأنسب ويستخدم القائد أثناء أداء الموظفين مهماتهم أسلوب التدريب Coaching Style والذي يساعد على تطوير مهارات الاتصال وصقل المهارات التي يتم بنائها لديهم ، ثم يقل تدريجياً أسلوب القائد الموجه ويظل أسلوب القائد المساند الذي يدعم ويحفز إلى أن يصل الأفراد إلى مرحلة النضوج العالي فيكون أسلوب التفويض هو الأسلوب القيادي الأمثل في هذه المرحلة .

* - نظرية المسار و الهدف (1)

تعدُّ "نظرية المسار الهدف"، التي قدمها روبرت هاوس (R. J. House) سنة ١٩٧١، ثم طور فيها وبلورها أكثر ميتشل (Mitchell .T. R) سنة ١٩٧٤، محاولة للربط بين السلوك القيادي، ودافعية المرؤوسين ومشاعرهم.

(١) يمكن الرجوع للمصادر التالية :

- (a) R. J. House and T. R. Mitchell, " Path-Goal Theory of Leadership". Journal of Contemporary Business. Autumn, (1974).
- (b) David Holt, Op cit ,P443.
- (c) Don Hellriegel & Slocum John ,Management, 6th ed. Reading Mass, Addison-Wesley Publishing Co., 1992, P.59.

كما تعد امتداداً للنظرية الموقفية، "فيدلر"، ولكنها تميزت عنها، بأنها استخدمت "نظرية الدافعية". ويعد ذلك تطوراً سليماً، لأن القيادة ترتبط بالدافعية من ناحية، وبالقوة من ناحية أخرى، كما تناولت هذه النظرية سمات المرؤوسين، وخصائصهم وبيئة عملهم.

وتقوم هذه النظرية، على أساس أن مدى إدراك المرؤوسين لأهدافهم، والمسار الذي يسلكونه لتحقيق هذه الأهداف، يتأثر إلى حد كبير، بسلوك القائد في تحفيزه لهم، ومدى تأثير نمط قيادته على دافعتهم للأداء، وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية. فالقائد باستخدامه للحوافز الإيجابية أو السلبية، سواء أكانت مادية أو معنوية، يمكنه أن يؤثر على إدراك المرؤوسين لأهدافهم، ووسائل تحقيقها. كما أن القائد لا يؤثر على الأهداف التي يحققها فقط، ولكنه يؤثر على المسار الموصل، لتحقيق هذه الأهداف.

وتشمل النظرية أربعة أنماط رئيسية، من السلوك القيادي، هي:

أ. سلوك القيادة التي تصدر توجيهات ويمثل ذلك نمط القائد التسلطي، حيث يُعرّف المرؤوسين

ما هو مطلوب منهم. ويمكن إصدار توجيهات محددة بواسطة القائد، ولا يوجد هناك أي نوع من المشاركة، من جانب التابعين.

ب. سلوك القيادة المساندة حيث يكون القائد صديقاً، ويظهر نوعاً من الاهتمام الإنساني لتابعيه.

ج. سلوك القيادة المشاركة يطلب القائد مقترحات مساعديه ويستخدمها، ولكنه يأخذ القرار في النهاية.

د. القيادة المهمة بالإنجاز يحدد القائد لمساعديه أهدافاً تمثل تحديات، ويظهر من الثقة فيهم ما يساعد على تحقيق هذه الأهداف، من خلال الأداء الأفضل.

"وتفترض هذه النظرية، إمكانية ممارسة القائد، لأنماط القيادة الأربعة، في مواقف مختلفة".

- ويرى "هاوس" و"ميتشل"، أنه يجب على القائد في مختلف المواقف، أن يراعي ما يلي، حتى يستطيع تسهيل مهمة المرؤوسين، في تحقيق الهدف:
- أ- خصائص المرؤوسين من حيث سماتهم وقدراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، ومدى استعدادهم للمشاركة، في اتخاذ القرارات، ومدى رغبتهم أو عدم رغبتهم، لأساليب القيادة المختلفة.
 - ب- خصائص بيئة عمل المرؤوسين وتشمل بيئة العمل الداخلية ، وطبيعة العلاقة بين المرؤوسين بعضهم بعضاً، وطبيعة أعمالهم، والأدوات والمعدات المستخدمة. كذلك يأخذ في الحسبان بيئة العمل الخارجية المحيطة بالمنظمة.

ج- القيادة التحويلية *Transformational Leadership*⁽¹⁾

ويتميز هذا النوع بتقديم حافزية عالية *Extraordinary motivation* للعاملين من خلال اللجوء للمثل الأحسن والقيم الأخلاقية (السلوكيات) وحثهم على التفكير في مشاكلات المؤسسة بطرق جديدة وهنا يشعر أعضاء المؤسسة بالثقة والإعجاب والإخلاص والاحترام نحو قائد المجموعة وتتوفر لديهم الدافعية للإنجاز أكثر مما يتصورون ، ويستطيع القائد أن يحفز مجموعته من خلال زيادة إمامهم بأهمية وقيمة أعمالهم ، ووضع مصالحهم الخاصة بعد مصلحة الفريق أو مصلحة المؤسسة وهذا يتطلب ثلاثة مراحل :

١- الشعور بالحاجة للتغيير

٢- وضع رؤية جديدة

(١) موفق حديد محمد، الإدارة العامة هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، الطبعة الأولى، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠، ص (١٤٨-١٤٩).

٣ - تنفيذ التغيير أو اقناع المجموعة وقبولها بالتغيير

ويعد هذا النمط القيادي من أكثر الأنماط ملائمة لإحداث التغييرات المرغوبة وسوف نعرض فيما يلي خطوات جون كوتر التي يمكن للقائد أن يحدث من خلالها التغيير

خامساً: التغيير

لقد أصبحت قضية التغيير من القضايا الأولى في عالم اليوم ، عالم المتغيرات سريعة الإيقاع عالم تحريك الثوابت وانهارها وتفجر الأزمات العنيفة عالم تيارات الحرية وحقوق الإنسان، عالم الثورة التكنولوجية التي سيطرت سيطرة تام على البشرية، عالم التغيير الدائم والمستمر الذي لا تهدأ حركته أو تتوقف مسيرته.

ولما كانت أي منشأة أو منظمة لا تعمل في جزيرة منعزلة ، وإنما تعمل في مجتمع تسوده نظم وأوضاع سياسية واقتصادية واجتماعية معينة ولها تأثير إلى حد بعيد على مستوى الأداء ومن ثم نتائج الأعمال لهذه المؤسسة فإذا كانت هذه العوامل السائدة في المجتمع مواتية، فإنها تكون بلاشك من عوامل نجاح المؤسسة وعلى العكس من ذلك ، إذا كانت هذه النظم والأوضاع غير مواتية فأنها تكون من عوامل فشل المؤسسة، وهنا تبرز حتمية وضرورة التغيير من أجل خلق المناخ الملائم والظروف المواتية التي تسمح للوحدات والمؤسسات بتحقيق أهدافها.

وبالتالي أصبحت قيادة عملية التغيير من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الحديثة ، فقد أدرك الجميع أن الإعداد والتخطيط لمنظمة دائمة التغيير أفضل

بكثير من عدم التخطيط والاعتماد على افتراض أن تطور الأعمال يتم من خلال النمو التدريجي بدون الحاجة إلى التدخل والتغيير^(١).

كذلك نجد أن منظمات العمل – سواء منها العامة أو الخاصة أي الحكومية وغير الحكومية – تحتاج بين حين وآخر إلى تطوير وتغيير إلى الأحسن، لزيادة فاعليتها وأدائها وإنتاجيتها ويهدف هذا التطوير والتغيير في الدرجة الأولى إلى التأثير في المديرين والمشرفين، بغية تغيير طرق تفكيرهم المرتبطة بالعديد من مجالات نشاطاتهم في المجال الإداري، والتي تكونت نتيجة المفاهيم التقليدية التي أثرت فيهم لعديد من السنوات^(٢).

سادساً: مفهوم التغيير

يعرفه أحمد ماهر على أنه : خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية^(٣).

ويعرف بيكارد التغيير التنظيمي بأنه "جهد مخطط يشمل المؤسسة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وتقويته من خلال تداخلات مدروسة في عملية التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية^(٤)". ويعرفه فرنش بأنه " جهد و نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المؤسسة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها من خلال إدارة مشتركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم

(١) عبد الرحمن توفيق : التغيير ، إصدارات بميك ، القاهرة : ٢٠٠١. ص ٢٠.

(٢) ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني والتنظيمي ، الإدارة العامة للبحوث ، الرياض : ١٩٩٥، ص ٥٤٥.

(٣) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ، الطبعة السادسة ، القاهرة : مركز الكتاب للنشر ، ١٩٩٧م، ص ٢٤.

(٤) Bechard, R., : Organization Development, Reading Mass, Addison, Wesley Publishing, 1980.

تعطى تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل(١) " . وفي تعريف آخر لهما " هو سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المؤسسة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة الداعية إلى تعبئة الجهود الجماعية وتحقيق المشاركة الفرقية واستيعاب الحضارة التنظيمية . وإعادة صياغتها واعتماد البحوث الميدانية ودراسات العمل والاستعانة بخبراء التغيير والتطوير من داخل المؤسسة وخارجها لوضع خططها والإسهام في متابعة تنفيذها " . ويلاحظ من هذه التعريفات أن التغيير التنظيمي عند أحدهم هو (تغيير) وعند الآخر (تحسين) وعند ثالث هو (تجديد). كما يلاحظ أن هذه التعريفات تتفق على أن : " جوهر عملية التغيير التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد وسلوك جماعة العمل في منظمات العمل سواء كانت حكومية أم غير حكومية . وتكون أداة تنفيذ التغيير عن طريق تطوير القدرات والمهارات الإنسانية وحل مشكلتها باستمرار وفقاً للمتغيرات البيئية الاقتصادية منها أو الفنية أو التقنية .

سابعاً: أنواع التغيير (٢)

هناك نوعان رئيسان للتغيير: هما التغيير الاستراتيجي، والتغيير الوظيفي.

١ - التغيير الاستراتيجي : وهو يعنى بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية - ويشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة ويقودنا هذا التعريف الشامل إلى تحديد مواصفات المراكز

(١) French, W. & Bell, : Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement 2nd ed Englewood cliffs, N.J. : Prentice Hall 1982.

(٢) ميشيل أرمسترونج، مرجع سابق، ص ص ٢٢٣-٢٢٤

التنافسية جانب تدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص التسويق والمبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات والتمويل وإدارة شؤون الأفراد. ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية، والموارد الداخلية للمؤسسة، والإمكانيات والثقافة، والهيكل، والأنظمة ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الإستراتيجي تحليلاً وتفهماً كاملين لهذه العوامل في مرحلتها التكوينية والتخطيطية.

٢- التغيير الوظيفي: وهو يرتبط بالنظم الجديدة والإجراءات والهيكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة. وهذه التغييرات قد يكون أثرها الأكبر على العاملين من التغييرات الإستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة.

ثامناً: القيادة الخادمة والتغيير

تعتبر القيادة العنصر الموجه للسلوك الإنساني والجهد البشري في جميع المؤسسات، ويمكننا القول أن المؤسسات التي تشكو من أمراض إدارية أو تنظيمية تؤثر على نشاطاتها ونموها تلجأ إلى تغيير قياداتها ليصح القول أن الرجل المناسب في المكان المناسب، ولعلنا ذكرنا كلمة مرض إداري لأن القصور في الأداء في العمل أو السلوك التنظيمي يعتبر مرض ويمكن علاج ذلك عن طريق توفير أو تلافى أوجه القصور سواء في السلوك أو الأداء. (١)

ويعد السبب الرئيس في فشل العديد من محاولات التغيير داخل المؤسسات هو الإفراط في ممارسة الدور الإداري وغياب الدور القيادي، كما أن محاولات التغيير تختلف في درجة تنفيذها وإمكانية تحقيقها، فالتغيير المخطط له عندما يحدث، فإن حدوثه يكون بطيئاً. ويستنفذ إشراك الأشخاص الذين

(١) قاسم محمد صالح ضرار، تنمية المهارات الإدارية و القيادية وأثرها في تفعيل القطاع الخاص، مطابع سمحة، الرياض، ٢٠٠٣، ص(٣٧١).

ينأثرون بالتغيير وقتاً وجهداً. كما أن وضع أسس عمل سليمة لإحداث الانتقال اللازم وإرشاد أولئك الذين سينفذون التغيير يتطلب من القائد أن يعي أن التغييرات المهمة لا تتم إلا من خلال عمل الجماعة ويجب على القائد أن يمتلك نظريته في التغيير التي يهتدي بها في تخطيط عمله وتنفيذه بطريقة منتظمة ، فبدون هذه المفاهيم ، تصبح عملية التغيير طائشة ولا يمكن التنبؤ بها. (١)

وعلى هذا فإن قيادة التغيير تعد في غاية الأهمية ، ففي غياب القيادة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة وهو أمر لا يحمد عقباه، ومع ذلك فإن قيادة التغيير تعد من أكثر الحلو ملائمة للتحديات التي تواجه معظم المؤسسات فالقيادة الجيدة هي التي تستطيع من خلال معطياتها أن تعصف بكل أركان القصور بالمؤسسات، حيث إن القادة فقط هم الذين يستطيعوا دفع الأفراد للقيام بكل مايلزم من أعمال، وكذلك إجراء التغييرات المطلوبة في السلوك، ولعل ذلك يوضح مايميز قائد التغيير وهو أنه يعمل على تثبيت ثقافة التغيير بغرسها وترسيخها لدى الأفراد وجعلها الثقافة الأساسية للمنظمة.

تاسعاً: أنواع السلوك المؤثر عند القائد الخادم في عملية التغيير

وهناك نوعان للسلوك التوجيهي

١ - السلوك التوجيهي التركيزي

حيث يحاول بعض القادة توجيه سلوك الآخرين بغية إحداث التغيير من خلال توجيه سلوكيات الموظفين لتحقيق الأهداف التربوية والرؤية الشاملة ويسمى ذلك بالسلوك التوجيهي التركيزي الذي يعمل من خلال التوجيه والتنظيم والتركيز، ويمكن الوصول إلى مضمون هذا العنصر من خلال السلوكيات

(٢) جون كوتر ، قيادة التغيير ، متاح على

http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t_18594.html ,17\10\2007.

الملحوظة للتوجيه والسيطرة، وتقييم الأفراد والمجموعات التنظيمية، وتلك السلوكيات تركز على سلوك الموظفين وعلاقتها بالعمل وتوقيته ومكانه والقائم عليه وكيفية صياغته في النظام الإداري في العمل ويتضح من هذا السلوك أن صنع القرار يكون مركزاً في يد القائد.

السلوك التدعيمي المشارك المحفز

وهي مجموعة السلوكيات التي تتسبب في الاحترام المتبادل والثقة بين القادة والموظفين وتلك السلوكيات يمكن التعبير عنها من خلال الإنصات والتأييد وبحث المشكلات وفحص حلولها التي يقترحها الآخرون وفي هذا النوع لا تقع مسؤولية اتخاذ القرار في يد القائد، ولكن في أيدي الموظفين بمعنى آخر فالقائد ينصت إلى المشكلات المتعلقة بالعمل ويؤيد السلوك المرتبطة بالنتائج التنظيمية وييسر الحلول للمشكلات المرتبطة بالعمل .

فيما يلي أمثلة بعض المحفزات التي يمكن أن تستخدم مع الموظفين لتحفيز قدراتهم الطبيعية و هذه الحوافز تكون دون إنفاق المال. وبدلاً من التركيز على المال، يكون التركيز على كيفية عمل بعض التغييرات داخل المؤسسة.

- إذا كان عمل موظفيك روتينياً، أضف بعض أشكال المرح لهذا الروتين.
- أعط موظفيك فرصة اختيار الطريقة التي يودون القيام بأعمالهم بها.
- شجّع تحمل المسؤولية وفرص القيادة ضمن شركتك.
- شجّع التفاعل بين موظفيك وتكوين فرق العمل بينهم.
- يمكنك تعليمهم من أخطائهم مع تجنب النقد القاسي.
- طوّر الأهداف والتحديات لكل موظف.
- قدّم الكثير من التشجيع.
- أظهر الإعجاب بأعمال موظفيك.
- طوّر مقياساً يظهر التقدم في الأداء.

عاشراً: الشروط الواجب توافرها في القائد الخادم لقيادة عملية التغيير⁽¹⁾:

١ - الرؤية Vision :

ينبغي أن يكون دور قائد التغيير جزءاً أساسياً من الرؤية العامة، فعندما تكون الأدوار الجديدة للقائد غير مرتبطة بالرؤية الواسعة لمشاركته فإن تلك المواقع القيادية لا تتلقى الدعم اللازم لنجاح عملية التغيير.

٢ - البنية التنظيمية Structure :

فالقادة بحاجة إلى بنية تنظيمية لعملهم وعلى الرغم أن هذه البنية قد تتغير تبعاً لطبيعة المؤسسة والسياق المجتمعي الذي تنشأ فيه، إلا أنها بحاجة إلى إضفاء الشرعية للدور الجديد وإبداء تفهم كبيرة لإمكانية قيامهم ببعض الأدوار القيادية للتغيير.

٣ - الوقت Time :

يحتاج القائد إلى الوقت لكي يجرب ويفكر ويتأمل ويبدع، وهو بحاجة إلى الوقت للتواصل مع الآخرين وتطوير أدواته ومواده والتعامل مع الصراعات وبناء علاقات تعاون مع العاملين.

٤ - المهارات Skills :

هناك مجموعة من المهارات والقدرات التي تجعل الدور القيادي أكثر فعالية والتي ينبغي على كل من له دوراً قيادياً في عملية التغيير أن يكتسبها ومنها:

(1)Boyd .V ,Leading Change from the Classroom : Teachers as Leaders , Issues about Change , 1995,Vol. 4 ,No. 4 , Austin TX : Southwest Educational Development Laboratory

- بناء الثقة في الذات وتنمية العلاقات مع الآخرين .
- تشخيص ظروف وطبيعة المؤسسة التي يعمل بها .
- إدارة العمل .
- بناء المهارات والثقة في الآخرين .
- امتلاك رؤية واضحة .
- التعرف على النجاحات التي تحقق التغيير والاحتفاء بها .
- المبادرة Taking Initiative .
- المثابرة في وجه العقبات .
- استخدام استراتيجيات بديلة في العمل .
- تحليل نتائج التغيير وإجراء التعديلات اللازمة .
- ممارسة الصبر .
- خلق روح الفريق بين العاملين .
- تقديم الدعم والتشجيع للآخرين .

الحادي عشر: مفاتيح التغيير :

لقد أصبح ينظر إلي التغيير باعتباره شيئاً لا يمكن تجنبه unavoidable ، فهو قادم لا محالة ومهما واجه من مقاومة أو رفض سيفرض نفسه في النهاية علي الجميع ، لذلك أصبح التحدي الرئيس الذي يواجه الإدارة في القرن الحادي والعشرين هو أن تنشئ في كل مؤسساتها ما يعرف بقيادة التغيير Change Leadership ، تجيد التعامل مع التغيير وفق مجموعة من الوسائل والأساليب والأدوار وهي كما يلي :

١ - إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة *Establishing a sense of urgency*

تعتبر عملية إيجاد وعى بالتغيير والاقنتاع بضرورته هي أول خطوة في هذا المجال فقبل كل شيء ينبغي تجنب المفاجآت والقرارات الفوقية أو الارتجالية عن طريق إحاطة العاملين علماً مسبقاً بما يراد عمله وأهدافه ودواعيه، والأفضل من ذلك أن يجعل الجميع يشعرون بضرورة التغيير والمساهمة في اتخاذ قراره حتى يستعدوا للنقلة وتقبل الجديد بل والدفاع عنه مع الحفاظ على مستوى كبير من الثقة وحسن الظن بالإدارة، ويمكن إتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والسماح للأفراد بإبداء الرأي ومناقشتهم في مجالات وطرق التغيير (١).

وحيث إنه في أي مؤسسة من المؤسسات توجد درجة من الرضا الذاتي لدى العاملين والتي يمكن تعريفها بأنها ضغط شديد للتشبث بوضع العمل الحالي والابقاء عليه فإن أي محاولة لمهاجمة الإبقاء على الوضع الحالي قد تثير القلق والاضطراب عند البعض ممن يرفضون التغيير ولعل من أهم الأسباب التي تؤدي إلى الرضا بالوضع الحالي :

- عدم وجود تهديد واضح وصريح للعمل على وضعه الحالي
- انخفاض وعشوائية المعايير والمقاييس التي يقيم بها المدبرون أداء العمل
- افتقاد وغياب روح الشعور المسؤولية
- غياب عملية التغذية الراجعة
- وجود عدد من المدبرين ممن لا يهتمون بالمستقبل الذين يعطون الآخرين إحساساً كاذباً بالطمأنينة

وللتغلب على هذه السلبيات يمكن إتباع ما يلي:

(١) فاضل الصفار، التغيير الإداري كيف ولماذا، مجلة النبأ، العدد ٥، صفر ١٤٢٢ هـ، مايو ٢٠٠١ م.

- العمل على خلق أزمة واضحة تمام الوضوح تبين خطورة الاستمرار على الوضع الحالي
- تطبيق سياسة نقشف للعمل على إزالة الشعور بنجاح المؤسسة
- وضع أهداف أداء عالية جداً يصعب تحقيقها بالوضع المعتاد (أهداف ثورية)
- إيجاد مواقف يتعامل فيها العاملون مع العملاء ببدون فيها العملاء استيائهم وعدم الرضا عن المستوى الحالي
- تعليم الأفراد وتوعيتهم بالفرص التي تلوح مستقبلاً وكيف أن المؤسسة بوضعها الحالي لا يمكنها استغلال هذه الفرص في ظل تحديات السوق ومتطلباته

٢ - إقامة تحالف لقيادة التغيير *Creating the guiding coalition*

- عندما يرتبط الأمر بالتغيير المؤسسي فإن أي قائد لن يستطيع القيام بذلك بمفرده، فمن غير الممكن أن يقوم شخص بكل ما هو مطلوب ولذا فإنه يلزم إقامة تحالف قوى بينه وبين الأفراد الذين يتولون قيادة التغيير وإرشاده في مراحلته المختلفة ويجب أن يتميز هذا التحالف بمجموعة من السمات هي ^(١):
- إشراك الأفراد المناسبين مثل المديرين الذين لديهم خبرات في هذا الميدان وكذلك الأفراد المؤيدين لهذا الاتجاه ومقتنعين به
 - وجود قدر كاف من الثقة المتبادلة بين أفراد الحلف بحيث يشعر الجميع أنهم ينشدون نفس الوجهة

(١) جون كوتر ، قيادة التغيير ،مرجع سابق.

- وضع هدف مشترك وذلك لأن إجراء أي تغيير ضخم يصعب تحقيقه بدون وجود قوة هائلة ذات رؤية مشتركة وواضحة

٣- وضع رؤية وإستراتيجية واضحة *Developing a vision and strategy*

إن جوهر أي رؤية عمل هو تقديم صورة مغرية ومرغبة في المستقبل، مصحوبة بكل ما يدعمها من عوامل توضح أنها رؤية جيدة، ومن المفيد أن نعرف أن الرؤى العظيمة تؤدي إلى ثلاثة مكاسب في العمل وهي :

- تبسيط الأمور عن طريق توضيح التوجه القادم للمؤسسة.
- دفع الأفراد للتحرك والتصرف في الاتجاه الصحيح
- حشد وتوجيه طاقات وأنشطة عدد كبير من الأفراد

وهناك مجموعة من السمات والخصائص المميزة للرؤية الواضحة

- أن تكون واقعية و ممكنة التحقيق
- أن تكون مرنة بحيث تستوعب المتغيرات التي تطرأ
- أن تكون سلسلة يسهل توصيلها للغير

٤- توصيل هذه الرؤية لكافة الأفراد *Communicating the change vision*

إن الرؤية العظيمة غالباً ما تؤدي إلى تحقيق أهداف عظيمة وتعتبر القوة الحقيقية لأي رؤية تبلغ ذروتها عندما يصل المشاركون في العمل أو النشاط إلى فهم مشترك لأهداف المنظمة، حيث يساعد هذا الشعور في دفع وتنسيق العمل الذي يحقق التحول المنشود ومن هنا تأتي أهمية نشر وتداول الرؤية في كافة أرجاء المؤسسة

٥ - تخويل الأفراد صلاحيات للتحرك والعمل

وكما سبقت الإشارة أن التغييرات الكبيرة تحتاج إلى مشاركات عديدة وبفاعلية إلا أنه يجب الأخذ في الاعتبار ضرورة إزالة المعوقات والقيود التي تعرقل تطبيق الرؤية كما تتطلب بعض التفويض الذي يساعد على ظهور الابتكار والإبداع كما أنها تمنح الفرصة للعاملين بالمؤسسة أو المؤسسة في المشاركة وتحمل المسؤولية .

٦ - تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير

من المسلم به أن المكاسب قريبة المدى لا تأتي نتيجة نوبات حظ مواتية ، وإنما نتيجة تخطيط لمكاسب قريبة الأجل وتنظيم وتنفيذ وتقويم ما يتم تنفيذه ، وحتى يستطيع القائد الإبقاء على حماس العاملين وشغفهم بالرؤية الجديدة فلا بد من إيجاد دليل على أن الإستراتيجية الجديدة ستكون مجدية وتستحق المتابعة ليثبت لهم أن الأمور تسير في مجراها الصحيح وتتسم مكاسب المدى القريب بأنها

- مرئية بشكل واضح
- ترتبط ارتباطاً مباشراً بالجهد المبذول
- تبطل مزاعم المناهضين والمقاومين لعملية التغيير

٧ - تعزيز المكاسب لبناء قوة دافعة للمضى قدماً

يشكل فقدان الدافع خطراً كبيراً على مسيرة عملية التغيير حيث إن جميع الأعمال الكبيرة هي مجموعة من العمليات الصغيرة تأتي في تتابع مرحلي ويعتبر أي تغيير في عملية من العمليات مؤثر مباشر على باقي أجزاء العملية الكبرى ولذا فإنه يجب مراعاة أن تكون هناك مجموعة من الإجراءات التي تساعد على التحفيز ورفع الروح المعنوية عند الأفراد وذلك من خلال انضمام أفراد جدد للمشروع وكذلك انضمام

المزيد من مديري لمشاريع وكذلك إضافة المزيد من الموارد لمشروع التغيير لتوفير مزيد من الطاقة الدافعة والقدرة ويمكن أن يتضح ذلك من خلال قرب ومشاركة الإدارات العليا بل وانضمامها وتبنيها لمشروع التغيير

٨- ترسيخ التغيير وثبتيه في ثقافة المؤسسة أو المنظمة

ويمثل ذلك الطريقة الوحيدة للإبقاء على المكاسب المحققة من برنامج التغيير و للمحافظة عليه على المدى البعيد فلا بد أن تصبح ثقافة التغيير جزء من ثقافة المؤسسة لأن عدم القدرة على تغيير ثقافة المؤسسة يعنى ارتداد المؤسسة على المدى البعيد إلى ما كانت عليه، ولكي يتم تثبيت وترسيخ التغيير بين لبنات المؤسسة فإنه لا بد من مراعاة مايلي :

- أن يتوقع القائد أن إحداث التغييرات الثقافية يتم في النهاية وليس في البداية

- أن تكون النتائج ملموسة ليسهل القضاء على الثقافة القديمة

- توقع عدم تغيير بعض الأفراد على الإطلاق

- ربط عمليات الترقى بالثقافة الجديدة

وهكذا يجب على أية مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها وحجمها ودورها، ومهما كان نوع الإدارة المستخدمة فيها أن تعمل على تحقيق أشكال الإصلاح والتطوير والتغيير التي تراها ضرورية بهدف ضمان بقائها بل ونجاحها واستمرارها ، وأن تضع قيادة التغيير في مقدمة أولوياتها .

المراجع :

أولاً: المراجع العربية

- ١- احمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي ، القاهرة : ١٩٩٨
- ٢- احمد الخطيب، رداح الخطيب ،وجيه الفرخ ،الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة ، الأردن: دار الأمل للنشر والتوزيع ،١٩٩٨ .
- ٣- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ، الطبعة السادسة ، القاهرة : مركز الكتاب للنشر ، ١٩٩٧م.
- ٤- السيد عليوه، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، الطبعة الأولى ، دار السماح، القاهرة: ٢٠٠١ .
- ٥- جون كوتر ، قيادة التغيير ،متاح على http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t_18594.html ,17\10\2007.
- ٦- فاضل الصفار، التغيير الإداري كيف ولماذا ، مجلة النبأ ، العدد ٥ ، صفر ١٤٢٢ هـ ، مايو ٢٠٠١ م .
- ٧-قاسم محمد صالح ضرار ، تنمية المهارات الإدارية و القيادية وأثرها في تفعيل القطاع الخاص ، مطابع سمحة ، الرياض ، ٢٠٠٣ .
- ٨- كين بلانشارد، دريا زيجارمي ، وآخرون ، القائد الذي بداخلك ، ترجمة مكتبة جرير ، ط١ ،السعودية : مكتبة جرير للنشر والتوزيع ،٢٠٠٦ .
- ٩- لطيفة الكندري ،بدر ملك، تعليقه أصول التربية، الكويت: مكتبة الفلاح، د. ت.
- ١٠- _____ ،مختصر تراثنا التربوي ننطلق منه ولا ننغلق فيه، الكويت: مكتبة الفلاح، د. ت.
- ١١- ميشيل أرمسترونج، إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً، ترجمة مكتبة جرير ، ط١ ،السعودية: مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ٢٠٠١ .

١٢- محمود الفياض ، "اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية" ، رسالة ماجستير غير منشوره الجامعة الأردنية، ١٩٩٥ .

١٣- موفق حديد محمد، الإدارة العامة هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، الطبعة الأولى، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠..

١٤- ميشيل أرمسترونج، إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً، ترجمة مكتبة جرير ، ط ١ ،السعودية: مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ٢٠٠١ .

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Bechard, R., : Organization Development, Reading Mass, Addison, Wesley Publishing, 1980.
- 2- Boyd .V ,Leading Change from the Classroom : Teachers as Leaders , Issues about Change , 1995,Vol. 4 ,No. 4 , Austin TX : Southwest Educational Development Laboratory .
- 3- David Holt, Management: Principles and Practices ,3 rd ed , Englewood Cliffs : N . J,1993.
- 4-Don Hellriegel & Slocum John ,Management,6th ed. Reading Mass,Addison- Wesley Publishing Co.,1992.
- 5- F. E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness (New york: McGraw-Hill Book Company.(1967)
- 6- French, W. & Bell, : Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement 2nd ed Englewood cliffs, N.J. : Prentice Hall 1982.
- 7- Howard M. Carlisle: Management Essentials, Concepts for Productivity and Innovation- Science Research Association Inc. USA, 1987,
- 8- International Encyclopedia of Social Sciences.

- 9- Kenneth Blanchard ,Donald Carew, and Parisi carew,The on minute manager, Hammersmith,London:HarperCollins,1996.
- 10- Laurie Mullins, Management and Organizational Behaviour,3 rd ed, London, Pitman Publishing,1993.
- 11- R. J. House and T. R. Mitchell, " Path-Goal Theory of Leadership". Journal of Contemporary Business. Autumn, (1974).
- 12- Rensis Likert, New Patterns of Management,The Human Organization, (New York: McGraw- Hill Book Company, Inc, 1967).
- 13-Tannenbaum R., And W. H. Schmidt, How to Choose a Leadership Pattern, Harvard Business Review, Vol. 51. No. 3. (May-Jule 1973).