القيادة الخدمية Servant Leadership

تعد القيادة الخدمية نظرية ذات مضامين عملية تدعم كل من يريد أن يخدم الناس ليقودهم كجماعات أو مؤسسات، وفي هذا المقال سنتعرف على مفهومها وأصولها ومبادئها وتطبيقاتها.

January 2025 18 الكاتب: **د. محمد العامري** المشاهدات: 6,525



القيادة الخدمية Servant Leadership

(أنماط القيادة ومفاتيح التغيير)

ما الذي يحتاجه القائد الخادم ليقود التغيير؟

الرؤية

البنية التنظيمية

الوقت

المهارات

مسارات القراءة في المقال

- صفات القائد الخادم
- التغيير الاستراتيجي والوظيفي
- شروط قيادة التغيير
- المراجع

الملخص:

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

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

ووفقا لما قاله وارين بنيس وبيرت نانوس "فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة" وبعد ريوبرت جرينليف Robert Greenleaf صاحب نظرية القائد الخادم servant leader الذي يؤمن بأسلوب المساعدة وتقديم يد العون لإنجاز الأعمال وتحقيق الآمال، فالقائد 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 ، القيادية 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 وزميله) ونموذج (تلبوم وشميدت) ونموذج (ليكرت) مع شرح مبسط لنظرية القائد الخادم وصور القيادة الخدمية متخذا الرسول صلى الله عليه وسلم مثلا يحتذي به في هذا النمط القيادي.

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

أولا: مقدمة

تشكل القيادة في معناها العام محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تناسي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، وهي أمور تستدعى 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، ووفقا لما قاله وارين بنيس وبيرت نانوس فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة".

أما قيادة التغيير فهي تعتبر النمط القيادي المنشود لإحداث التغير وتحقيق التعايش الفاعل لكافة المؤسسات في القرن الحادي والعشرين، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته، ويتضمن هذا النمط من القيادة رؤية استشراقية لمستقبل

المؤسسة، وأن يكون هناك إحساسا بالهدف والمعني 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 من الآخرين، وعن طريق تمكينهم وتحفيزهم واستثمار إمكاناتهم الفردية والجماعية بفعالية، وحل مشكلاتهم بصورة تعاونية.

ثانيا: مفهوم القيادة

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

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 الكفء هو الذي مكنه استمالة وتحفيز معاونيه وبث روح الفريق بينهم، بما يضمن تجاوبهم واحترامهم لقيادته.

ويرى هوارد كارليسل 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 ناجحا، فإن القيادة تتمثل في جعل الآخرين يؤدون هذه الأشياء بنجاح من خلال (الإستراتيجيات) التي يضعها القائد لتفعيل ونجاح المؤسسة.

ويعر فتيري بيج و ج.ب توماس Terry Page And J. B. Thomas القيادة في القاموس الدولي للعلوم الاجتماعية (التربية) 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.

ويعرفها كونتز وأودنل qontez and aodnl بأنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين عن طريق التواصل معهم وتوجيههم للوصول إلى تحقيق الأهداف.

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.

ويعرف عليوه 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.

وأخيرا يعرفها كين بلاتشارد وآخرون ken Blanchard بأنها أسلوب يعمد إلى حث وإثارة وتحقيق رضا رغبات الموظفين ـ في بيئة من الصراع والمنافسة أو التغيير، والتي تبدو من خلال الموظفين في اتخاذ خطوة نحو العمل وتحقيق رؤية مشتركة من الأهداف.

وصنف عليوة القيادة إلى نوعين هما:

- القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهماتها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) 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 وقوة شخصيته بين زملاؤه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، 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 وكونتز وكين بلاتشارد هي أقرب المفاهيم لقيادة التغيير حيث تتضمن تأثير في السلوك سواء من خلال التوجيه أو القدرة لإحداث نمط تغييري في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

وعلى هذا يمكن القول بأن القيادة الخدمية هي نمط قيادي فطرى 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 أهدف معينة وذلك من خلال مجموعة من التوجيهات الفنية والإدارية الفعالة.

ثالثا: صفات القائد الخادم

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

- القدرة على الإدارة المؤثرة بطرق إيجابية 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.
- يعطى توجيهات واضحة.
- ويوفر الدافعية للعمل.
- ويكون قدوة حسنة.
- سيشكل فرق عمل إذا تطلب الأمر.
- يحصل على القبول والتأييد من العاملين.
- للتقوى والعدل والشجاعة.
- الشورى.
- القدرة على توصيل الأفكار.
- التضحية، والتعليم المستمر.
- الصبر والافتداء بالنبي صلى الله عليه وسلم .

وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن تحديد أهم الصفات الشخصية والقيادية للقائد الخادم كما يلي:

1-الصفات الشخصية للقائد الخاده:

- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والعقل عند اتخاذ القرارات.
- المرونة وسعة الأفق.

- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
- المظهر الحسن.
- احترام نفسه واحترام غيره.
- الإيجابية في العمل.
- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
- أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.

2- الصفات القيادية للقائد الخادم: كالمهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلي:

- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية 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.
- 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 والملام لحسن سير العمل.
- المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.
- سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.
- توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.
- تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

رابعا: 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 قائدا؟ أم أن عملية القيادة هي عملية وليدة الموقف؟ أم أن القائد يظهر إذا وجدت 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 الوارثة مثل نظرية الرجل العظيم ومنها ما يتصل بالسمات سواء كانت نظرية السمات الجسمية ونظرية السمات نظرية القوة النفسية الواحدة وهي ترتبط بالفيلسوف الفرنسي جبريل تارد G. Tard ونظرية القوة النفسية الخاصة بطراز معين من القادة وأخيرا نظرية السمات 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 والأنماط القيادية في ضوء متطلبات الخدمة وكذلك نظريات القيادة التي تخدم الحاجة العصرية لمواكبة ومسايرة التغيير.

1- النظريات التي يمكن توظيفها لخدمة نموذج القيادة الخدمية.

أ. نظريات الأنماط القيادية

وتصف 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 تعرف نمطه القيادي والذي قد يكون فعالا أو غير فعال، ومن هذه النظريات أو النماذج: نموذج ليفين وزميله ونموذج تنيوم، وشمت، ونموذج ليكرت، وسوف نستدل من هذه النماذج ومن خلال الأنماط التي تتوصل إليها على نمط القائد الخادم.

*نموذج ليفين وزميله

حيث قام لبيت ووايت whit – lipitt تحت إشراف كيرت ليفين kurt lyvin بتجربة عن الأنماط وأثرها على سلوك الجماعة فاختاروا عدد

من الأطفال وتم تقسيمهم إلى ثلاث مجموعات وتم تكليف كل مجموعة بعدد من الأشغال اليدوية وكانت المجوعات كالتالي:
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 ما لبثت المجموعة الأولى أن لحقت بها وتفوقت عليها وكانت المجموعة الثالثة أقلهم إنتاجية.
- بغياب القائد لوحظ انخفاض معدل الإنتاج في المجموعة الثانية وظهور بعض السلوكيات العداوية بينما استمرت المجموعة الأولى بنفس المعدل في الإنتاجية 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 ما يسمى (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 هذا 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 تنيوم وشمت Tannenbaum & Schmidt حيث توصلا إلى نموذج يربط بين القيادة باستعمال القائد لسلطاته من ناحية ومنح الحرية لمرؤوسيه من ناحية أخرى، ويشتمل على سبعة أنماط قيادية، والشكل الآتي يوضح هذه النموذج.

من خلال الشكل السابق يتضح أنه ففي أقصى اليمين يقع النمط الأول للقيادة والذي يركز جميع السلطات في يده مع عدم وجود أي مساحة من الحرية لمرؤوسيه، وفي أقصى اليسار يقع النمط السابع من القيادة الذي منح مرؤوسيه مساحة كبيرة من الحرية واتخاذ القرارات ولكن في حدود مقتنة سلفا، وبين هذين النمطين تقع خمسة أنماط أخرى وفيما يلي عرض لهذه الأنماط :
1- يتخذ القرار بشكل أوامر على المرؤوسين تنفيذها.
2- يتخذ القرار لوحده ويبرره للمرؤوسين.
3- يحاول المرؤوسين بشأن القرار ولا يلتزم بتنفيذه اقتراحاتهم.
4- يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم.
5- تتم مناقشة القرار بجو ديمقراطي ويتخذ القرار بناء على رأي الأغلبية.
6- يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم.
7- يعطى الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم.

وفي هذا النموذج يعتبر النمط الخامس والسادس تجسيدا لشخصية القائد الخادم.

*** نموذج ليكرت: likert**

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

- المتسلط الاستغلالي يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه.
- المتسلط النفعي: يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه.
- الاستثماري: يستشير مرؤوسيه بأمور القرار ويسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار.

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

ب. نظرية القائد الخادم

القائد الخادم نظرية ذات مضامين عملية تدعم كل من يريد أن يخدم الناس ليقودهم كجماعات ومؤسسات، ويعد رويرت 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 وتفعيل 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 جسد القول المأثور (سيد القوم خادمهم) فكان القدوة وكان كما قال فيه رب العزة "وإنك لعلي 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 أصحابة وقيادته الخادمة في الحرب والسلم.
ويقوم هذا النموذج على أساس احترام العمل كأفراد وإعطائهم قدرا أكبر من الشراكة في الأشراف والتوجيه، والحرص على الاستنارة بآرائهم وإقرار الصوب منها، مع الإقلال قدر الإمكان من التوجيه الصارم والتحكم المتعسف من جانب مشرفيهم، وتأمل معي الآن في هذه النماذج المشرفة لتعلم عظمة القيادة النبوية ممثلة في شخص محمد صلى الله عليه وسلم، فكم هي عدد الأوامر التي كان يلقيها 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 غزة بدر وهو يضرب أروع النماذج في تجرد القائد، واستماعه لمرؤوسيه، وإقرار صواب آرائهم، فعندما تحرك رسول الله صلى الله عليه وسلم بجيشه ليسق المشركين إلى ماء بدر، ويحول بينهم وبين الاستيلاء عليه، فنزل عشاء أدني ماء من مياه بدر، وهنا قام الخباب بن المنذر كخبير عسكري وقال: يا رسول الله أرأيت هذا المنزل، أمنزلا أنزلكه الله، ليس لنا أن نتقدم ولا نتأ×ر عنه؟ أم هو الرأي والحرب والمكيدة؟ قال: "بل هو الرأي والحرب والمكيدة" قال: يا رسول الله، إن هذا ليس بمنزل، فانهض بالناس حتى تأتي أدني ماء من القوم "قريش"، فنزله، وتغور ما وراءه من القلب "الآبار" ثم تبني عليه حوضا فنملأه ماء، ثم نقاتل القوم، فنشرب ولا يشربون، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "لقد أشرت بالرأي" فنهض رسول الله صلى الله عليه وسلم بالجيش حتى أتى أقرب ماء من العدو، فنزل عليه شطر الليل ، ثم صنعوا الحياض وغوروا ما عداها من القلب، وبعد أن تم نزول المسلمين على الماء اقترح سعد بن معاذ رضي الله عنه على رسول الله صلى الله عليه وسلم أ، يبنى المسلمون مقرا لقيادته، استعداد للطوارئ وتقديرا للهزيمة قبل النصر، حيث قال: يا نبي الله آلا نبني لك عريشا تكون فيه، تكون فيه، ونعد عند ركائبك، ثم تلقى عودنا فإن أغزنا الله وأظهرنا على دونا 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 حبا منهم، ولو ظنوا أنك تلقى حربا ما تخلفوا عنك، يمنعك الله بهم ينصحونك ويجاهدون معك، فأثني عليه رسول الله صلى الله عليه وسلم خيرا ودعا له بخير، وبني المسلمون عريشا على تل مرتفع يقع في الشمال الشرقي لميدان القتال ويشرف على مساحة المعركة.
سلوك القائد مع مرؤوسيه، يرى القائد نفسه كأنه قابع في أسف هرم مقلوب بحيث يبدو كل شخص في المؤسسة يتقر على كتفيه، فهو يقضى ساعات لا حصر لها في مساعدة الآخرين ليكونوا فعالين، بتزويدهم بالحقائق والطاقة والموارد وشبكة المعلومات وآخر الأنباء، وكل ما يحتاجونه للقيام بمهامهم على أكل وجه، فالقائد الخادم يكون مستعدا للتنازل والتعرض لا نتساخ ملابسه جنبا إلى جنب مع مساعديه لتحقيق أهدافه، فليس هناك عمل في مؤسسته يستنكف عن القيام به إذا كانت مصلحة المؤسسة تدعوا 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 احفر، 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 الحجز، 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 أعمر بطنه أو أغير بالتراب كما يروى البراء رضي الله عنه.

وهكذا تمثل هذا الأسلوب القيادي الفذ تأسس للمسلمين أعظم دولة في التاريخ في مدة قصيرة لا تساوى في حساب الزمن شيئا، فصلى الله على النبي محمد صلى الله عليه وسلم القائد الأعظم الذي علم البشرية منذ أكثر من ألف وأربعمائة عام كيف تكون القيادة الخادمة.

صور القيادة الخدمية:

الإدارة بالمشاركة: وفيها يقدم القائد لمجموع المرؤوسين المعلومات الخاصة بالعمل قبل الانتقال إليه، وقد يعد البعض ذلك أكثر إرباكا واستهلاكا للوقت ولكنه يحفز الناس ويلمهم، وهو ما فعله النبي صلى الله عليه وسلم مع معاذ بن جبل رضي الله عنه لما بعثه لليمن، فقال: "إنك تأتي قوما أهل كتاب، فليكن أول ما تدعوهم إليه شهادة أن لا إله إلا الله وأن محمد رسول الله..." الحديث.

ويتضح مما سبق أن النبي صلى الله عليه وسلم لم يعطه الأمر مجردا، 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، فيها النبي صلى الله عليه وسلم : أشيروا علي أيها الناس، بل ويتبع صلى الله عليه وسلم مشورة الشباب في غزوة أحد لما رأوا الخروج إلى المشركين مع أنه

القيادة الشورية: والتي يسميها كتاب الإدارة، بالقيادة الديمقراطية، وفيها يكون القائد هيئة قيادية تعمل كفريق موحد يعمل وفقا للنمط الشورى، 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 "وشاورهم في الأمر" [أل عمران: 159]، وقال أيضا واصفا جماعة المؤمنين: "وأمرهم شوري بينهم" [الشورى: 38]، وكم هي المرات التي قال كان يرى التحصن بالمدينة، وهو الرأي الصواب الذي أثبتت الأحداث صحته، ولكن هكذا يصنع القادة وتربي الأجيال القيادية في ظل هذا الدين العظيم.

ج-النظرية السلوكية:

وتركز هذه النظرية على الفروقات في السلوك بين القائد الفاعل وغير الفاعل effective and eneffevtive ويمثل النموذج y نموذج القائد الخادم.

نموذج مكريجور x&y ظهرت هذه النظرية في منتصف القرن الماضي على يد دوجلاس 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): وتحتوي هذه النظرية على عدد من الافتراضات السلبية حول عضوية فريق العمل والتي ينتج عنها أسلوب القيادة التوجيهي directive leadership style وتفترض أن العامل لا يرغب في العمل ويتهرب منه ولذلك يجب إجباره عليه ويجب توجيهه ومراقبته ومعاقبته إذا خالف التعليمات.

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

وعليه فغن فلسفة المؤسسة لا تعتمد على أسلوب العقاب والتخريف من أجل حث العامل على تحقيق أهداف المؤسسة، والثواب هو الذي يشجع العامل على الجودة في العمل واتفاق 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، الأثراء الوظيفي، التوسع الوظيفي، المشاركة في صنع القرار ويفترض في الفرد أنه قادر على الإبداع كما أن الموظفين يكون لهم دور بأرز في اجتماعات المؤسسة ولهم ثقل في إصدار القرار ويمكن أخذ أفكارهم الجيدة يمكن العمل بها.

2- 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، فرئيس 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 مختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم.

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

نموذج فيدلر: fiedler model

يرى فريد فيدلر F. E. Fiedler أن القيادة الناجحة تعتمد على المزج بين أسلوب القائد مع متطلبات الموقف، وقد أجرى فيدلر وآخرون من جامعة إلينوي الأمريكية دراسات وأبحاثا، توصل فيدلر من خلالها إلى نظريته، المعروفة باسم "النردية الشرطية التفاعلين".

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

وير "فيدلر" أن قدرة القائد على ممارسة التأثير، تتوقف على:

أ. ظروف المرؤوسين (موقف عمل المجموعة).

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

ج. أسلوب اقترابه وتفاعله مع المجموعة.

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

1- البناء الوظيفي للمهام (هيكل العمل) Task etructure

يشير هذا العنصر، إلى أنه كما كانت الأهداف واضحة، والواجبات محددة في هيكل العمل، كان ذلك أفضل، وهذا 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.

3- 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، تأبيدي 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 لابد 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 على استغلال الموارد المتاحة، في تحقيق أهداف الجماعة وإشباع احتياجاتها.
ب. إذا طغت الصفات الشخصية لبعض الأفراد، على صفات الأشخاص الآخرين في المجموعة

* نموذج هيرشي وبلاتشارد Hersey & Blanchard

وفي هذا النموذج يقترح كل من هيرشي وبلاتشارد نمطين من السلوك وهما كالآتي:

- النمط الأول: السلوك القيادي الموجه والمباشر والذي يستخدم اتجاها واحدا للاتصال وهو من إلى أسف أو من القائد إلى مرؤوسيه حيث يبين لهم أين ومتى وكيف يقومون بالأعمال فالقائد هنا هو الموجه والمسيطر على موقف بأكمله.
- النمط الثاني: السلوك القيادي المسائد 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 يعني قدرة الفرد على وضع أهداف يمكن تحقيقها مع وجود رغبة في تحمل المسئولية من أجل الوصول إلى النتائج المرضية، كما يتضح أن فاعلية القيادة تتأثر بدرجة كبيرة بالنضوج حيث تتدرج القيادة عند ثيرشي بلاتشارد 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 التوجيهي يكون هو الأنسب ويستخدم القائد أثناء أداء الموظفين مهماتهم أسلوب التدريب Goaching style والذي يساعد على تطوير مهارات الاتصال وصقل المهارات التي يتم بنائها لديهم، ثم يقل تدريجيا 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 والهدف

تعد نظرية المسار الهدف، التي قدمها رويرت هاوس (R. J. House) سنة 1971، ثم طور فيها وبلورها أكثر ميتشل (Mitchell . T. R) سنة 1974، محاولة للربط بين السلوك القيادي، ودافعية المرؤوسين ومشاعرهم، كما تعد امتداد للنظرية الموقفية "لفيدلر" ولكنها تميزت عنها، بأنها استخدمت نظرية الدافعية، ويعد ذلك تطورا سليما، 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 دافعيتهم لأداء، 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 ويمائل ذلك نمط القائد التسلطي، حيث يعرف 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 صديقا، ويظهر نوعا من اهتمام الإنساني لتابعيه.
ج. سلوك القيادة المشاركة يطلب القائد مقترحات مساعديه ويستخدمها، ولكنه يأخذ القرار في النهاية.
د. القيادة المهتمة بالإنجاز يحدد القائد لمساعديه أهدافا تمثل تحديات، ويظهر من الثقة فيهم ما يساعد على تحقيق هذه الأهداف، من خلال الأداء الأفضل، وتفترض هذه النظرية، إمكانية ممارسة القائد، للأنماط القيادية الأربعة، في مواقف مختلفة.

ويرى "هاوس" وميشل"، 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 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 المرءوسين.

بعضهم بعضا، وطبيعة أعمالهم، والأدوات المعدات المستخدمة، كذلك يأخذ في الحسبان بيئة العمل الخارجية المحيطة بالمنظمة.

ج- القيادة التحويلية transformational leadership

ويتميز هذا النوع بتقديم حافزية عالية extraordinary motivation للعاملين من خلال اللجوء للمثل الأحسن والقيم الأخلاقية (السلوكيات) وحثهم على التفكير في مشكلات 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 إلمامهم بأهمية وقيمة أعمالهم، ووضع مصالحهم الخاصة بعد مصلحة الفريق أو مصلحة المؤسسة وهذا يتطلب ثلاثة مراحل:

1- الشعور بالحاجة للتغيير.

2- وضع رؤية جديدة.

3- تنفيذ التغيير أو إقناع 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.

خامسا: التغيير

لقد أصبحت قضية التغيير من القضايا الأولى في عالم اليوم، عالم المتغيرات سريعة الإيقاع عالم تحريك الثوابت وانهيارها 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 جد بعيد على مستوى الأداء ومن ثم نتائج الأعمال بهذه المؤسسة فإذا كانت هذه العوامل السائدة في المجتمع مواتية، فإنها تكون بلا شك من عوامل نجاح المؤسسة وعلى العكس من ذلك، إذا كانت هذه النظم والأوضاع غير مواتبه فإنها 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 التغير من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الحديثة، فقد أرك الجميع أن الإعداد والتخطيط لمنظمة دائمة التغيير أفضل يكثر من عدم التخطيط والاعتماد على افتراض أن تطور الأعمال يتم من خلال النمو التدريجي بدون الحاجة إلى التدخل والتغيير، كذلك نجد أن منظمات العمل ـ سواء منها العامة أو الخاصة أي الحكومية وغي رالحكومية ـ 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.

سادسا 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.

ويعرف بيكار 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، ويعرفه فرش بأنه "جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المؤسسة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها من خلال إدارة مشتركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم تعطى تأكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل ، 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 من داخل المؤسسة وخارجها لوضع خططها والإسهام في متابعة تنفيذها، ويلاحظ من هذه التعريفات أن التغيير التنظيمي عند أ؛دهم 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 وفقا للمتغيرات البيئية الاقتصادية منها أو الفنية أو التقنية.

سابعا: أنواع التغيير

هناك نوعان رئيسان للتغير: هما التغيير الاستراتيجي، والتغير الوظيفي.

1- التغيير الاستراتيجي:

وهو يعني بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية ـ 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 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، والهياكل، والأنظمة ويتطلب التنفيذ الناجح للتغير الإستراتيجي تحليلا وتفهما كاملين لهذه العوامل في مرحلتي التكوين والتخطيط.

2- التغيير الوظيفي:

وهو يرتبط بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل 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.

ثامنا: القيادة الخدمية والتغير

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 تلاقي أوجه التصور سواء في السلوك أو الأداء، ويعد السبب الرئيس في فشل العديد من خالات 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 بطيئا، ويستنفذ إشراك الأشخاص الذين يتأثرون بالتغيير وقتا وجهدا 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 منظمة، فبدون هذه المفاهيم، تصبح عملية التغيير طائشة ولا يمكن التنبؤ بها.

وعلى هذا فإن قيادة التغيير تعد في غاية الأهمية، ففي غياب القيادة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل تغيير العمل عن السيطرة وهو أمر لا يحمد عقباه، ومع ذلك فإن قيادة التغيير تعد من أكثر الحلول 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 ما يلزم من أعمال، وكذلك إجراء التغييرات المطلوبة في السلوك، ولعل ذلك يوضح ما يميز قائد التغيير وهو أنه يعمل على تثبيت ثقافة التغيير بغرسها وترسيخها لدى الأفراد وجعلها الثقافة الأساسية للمنظمة.

تاسعا: أنواع السلوك المؤثر عند القائد الخادم في عملية التغيير

وهناك نوعان للسلوك التوجيهي

1- 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 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 مركزا في يد القائد.

2. 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 القائد، ولكن في أيدي الموظفين بمعني آخر فالقائد ينصت إلى المشكلات المتعلقة بالعمل ويؤيد السلوك المرتبطة بالنتائج التنظيمية وييسر الحول للمشكلات المرتبطة بالعمل.

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

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

عاشرا: الشروط الواجب توافرها في القائد الخادم لقيادة عملية التغيير

1-الرؤية vision:

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

2- البنية التنظيمية structure:

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

3- الوقت time:

يحتاج القائد إلى الوقت لكي يجرب ويفكر ويتأمل ويبدع، وهو بحاجة إلىالوقت للتواصل مع الآخرين وتطوير أدواته ومواده والتعامل مع

الصراعات وبناء علاقات تعاون مع العاملين.

4- المهارات skills:

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

- بناء الثقة في الذات وتنمية العلاقات مع الآخرين.
- تشخيص ظروف وطبيعة المؤسسة التي يعمل بها.
- إدارة العمل.
- بناء المهارات الثقة 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.

الأحدى عشر: مفاتيح التغيير:

لقد أصبح ينظر إلى التغيير باعتباره شيئا لا يمكن تجنبه unavoidable، فهو قادم لا محالة ومهما واجه من مقاومة أو رفض فسيفرض نفسه في النهاية على الجميع، لذلك أصبح التحدي الرئيس الذي يواجه الإدارة في القرن الحادي والعشرين هو أن تنشي في كل مؤسساتها ما يعرف بقيادة التغيير Change leadership، تجيد التعامل مع التغيير وفق مجموعة من الوسائل والأساليب والأدوار هي كما يلي:

1- إيجاد شهور بأن التغيير ضرورة محلة establishing a sense urgency

تعتبر عملية إيجاد وعي بالتغيير والاقتناع بضرورته هي أول خطوة في هذا المجال فقبل كل شيء ينبغي تجنب المفاجآت والقرارات الفرقية أو الارتجالية عن طريق إحاطة العاملين علما مسبقا 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.

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

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

وللتغلب على هذه السلبيات يمكن إتباع ما يلي:

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

2- إقامة تحالف قيادة التغيير Greating the guiding coalition

عندما يرتبط الأمر بالتغيير المؤسسي فإن أي قائد لن يستطيع القيام بذلك بمفرده فيمن غير الممكن أن يقوم شخص بكل ما هو مطلوب ولذا فإنه يلزم إقامة تحالف قوي بينه وبين الأفراد الذين يتولون قيادة التغيير وإرشاده في مراحله المختلفة ويجب أن يتميز هذا التحالف بمجموعة من السمات هي:

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

3- 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 وممكنة التحقيق.
- أن تكون مرنة بحيث تستوعب المتغيرات التي تطرأ.
- أن تكون سلسلة يسهل توصيلها للغير.

4- توصيل هذه الرؤية لكافة الأفراد Communnicating the change vision

إن الرؤية العظيمة غالبا ما تردي 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.

5- تخويل الأفراد صلاحيات للتحرك والعمل

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

6- 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 فلابد 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 ارتباطا مباشرا بالجهد المبذول.
- تبطل مزاعم المناهضين والمقاومين لعملية التغيير.

7- تعزيز المكاسب لبناء قوة دافعة للمضي قدما

يشكل فقدان الدافع خطرا كبيرا على مسيرة عملية التغيير حيث إن جميع الأعمال الكبيرة هي مجموعة 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.

8- ترسيخ التغيير وتثبيته في ثقافة المؤسسة أو المنظمة

ويمثل ذلك الطريقة الوحيدة للإبقاء على المكاسب المحققة من برنامج التغيير والمحافظة عليه على المدى البعيد فلابد أن بصبح ثقافة التغيير جزء من ثقافة المؤسسة لأن عدم القدرة على تغيير ثقافة المؤسسة يعني ارتداد المؤسسة على المدى البعيد إلى ما كانت عليه، ولكي يتم تثبيت وترسيخ التغيير بين لبنات المؤسسة فإنه لابد من مراعاة ما يلي:

- 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 الترقي بالثقافة الجديدة.

وهكذا يجب على أية مؤسسة بهما 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:

أولا: المراجع العربية.

1- أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية دار الفكر العبي، القاهرة: 1998.

2- أحمد الخطيب، رداح الخطيب وجيه الفرح ، الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة، الأردن: دار الأمل للنشر والتوزيع، 1998.

3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الطبعة السادسة، القاهرة: مركز الكتاب للنشر، 1997م.

4- السيد عليوه، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الأولي، دار السماح، القاهرة: 2001.

5- جونكوتر، قيادة التغيير، متاح على
http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t_18594.html ,17\10\2007.

6- فاضل الصفار، التغيير الإداري كيف ولماذا ، مجلة النبأ، العدد 5، صفر 1422هـ، مايو 2001م.

7- قاسم محمد صالح ضرار، تنمية المهارات الإدارية والقيادية وأثرها في تفعيل القطاع الخاص، مطابع سمحة، الرياض، 2003

8- كين بلاتشارد دريا زيجارمي، وآخرون، القائد الذي بداخلك، ترجمة مكتبة جرير ط1، السعودية: مكتبة جرير للنشر والتوزيع، 2006.

9- لطيفة الكندري، بدر ملك، تعليقة أصول التربية، الكويت: مكتبة الفلاح، د. ت.

10- ـــــ ، مختصر تراثنا التربوي تنطلق منه ولا تنغلق فيه، الكويت: مكتبة الفلاح، د. ت.

11- مشيل أرمسترونج، إذا كنت مديرا ناجحا كيف تكون أكثر نجاحا، ترجمة مكتبة جرير، ط1، السعودية: مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2001.

12- محمود الفياض، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية الساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشوره الجامعة الأردنية، 1995.

13- موفق حديد محمد، الإدارة العامة هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، الطبعة الأولى، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000.

14- مشيل أرمسترونج، إذا كنت مديرا ناجحا كيف تكون أكثر نجاحا، ترجمة كتبة جرير، ط1، السعودية مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2001.

ثانيا: 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.

Rensis Likert, New Patterns of Management, The Human Organization, (New York: McGraw- Hill Book Company, Inc, -12 .(1967

Tannenbaum R., And W. H. Schmidt, How to Choose a Leadership Pattern, Harvard Business Review, Vol. 51. No. 3.-13 .((May- Jule 1973