



الفصل التاسع

قيادة التغيير والتمكين

مقدمة

للقيادة دور أساسي في تنمية المؤسسات وتطويرها وتحقيق ميزة تنافسية لها. وللقيادة دور هام في إقرار وتشكيل وتنفيذ الإستراتيجيات والبرامج المناسبة لتنمية المنظمات وتحقيق أهدافها المختلفة. من هنا فإن للقيادة دوراً أساسياً في رعاية وتفعيل برامج المشاركة والتمكين في المنظمة. فالكثير من الدراسات ذات العلاقة في موضوع القيادة تشير إلى أن سر نجاح أي مشروع يعود لدور القيادة والتزامها وحماسها في إنجاح ذلك المشروع.

ودور القيادة في نجاح برامج المشاركة والتمكين يكاد يكون في غاية الأهمية؛ لأن التمكين يتطلب من القيادة والإدارات العليا التنازل عن شيء من النفوذ الذي تتمتع به والاستعداد القوي لذلك التنازل. وإعادة توزيع ذلك النفوذ على العاملين في مختلف مستويات المنظمة.

ماهية القيادة

هنالك تعريفات متعددة للقيادة والقائد، ومن أهم وأحدث التعريفات للقيادة أنها: "عملية إلهام الآخرين لبذل قصارى جهدهم من أجل إنجاز مهام ذات أهمية للعمل"⁽¹⁾ وهناك مفاهيم تقليدية في أدبيات الإدارة تشير إلى أن القيادة هي عملية تأثير وممارسة سلطة وقوة تجعل المرؤوسين ينفذون إرادة وتوجيهات القائد بالطريقة التي يريدها⁽²⁾.

وتتحدث أدبيات الإدارة عن مصادر متعددة يستمد منها القادة سلطتهم وقوتهم في جعل الآخرين ينفذون ما يريدون.

مصادر نفوذ وسلطة القيادة:

- قوة المكافأة: فيستمد القائد هنا سلطته على المرؤوسين من خلال ما يقدمه لهم من مكافآت، مثل الرواتب والأجور والترقيات والحوافز المختلفة.

- القوة الشرعية: فيستمد القائد هنا سلطته على المرؤوسين من خلال قوة المركز التي تمنح القائد قوة شرعية مستمدة من قوانين المنظمة.

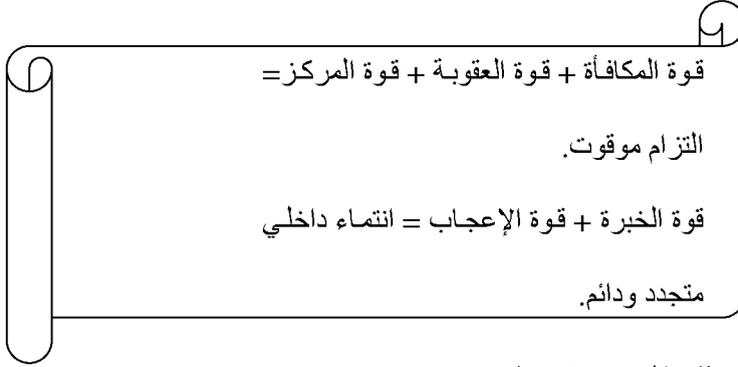
- قوة الإكراه: فيستمد القائد هنا سلطته على المرؤوسين من خلال قوة العقاب المستمدة من سلطة المركز، فبمقدور القائد حرمان الموظف من الترقية أو فرض عقوبة بنص القانون مثل نقل الموظف إلى مكان غير مرغوب فيه بالنسبة له، أو حتى قد يلوح القائد بطرد العامل من عمله. فيتمكن القائد بواسطة هذه المصادر من فرض إرادته وتحديد السلوكيات المرجوة من المرؤوسين بالطريقة التي يراها القائد مناسبة لتأدية مهام العمل.

- قوة الخبرة: فيستمد هنا القائد قوته في التأثير على المرؤوسين من خلال ما يتمتع به من معرفة. فمعرفة القائد أو خبرته في العمل قد تؤثر في سلوك المرؤوسين لتأدية المهام من خلال تلك المعرفة أو الخبرة.

- قوة الكاريزما: فيستمد القائد تأثيره هنا من خلال قدرته على التأثير في الآخرين بسبب رغبتهم في الانتماء له وبسبب الإعجاب بشخصه وهذه ناتجة عن الجاذبية الشخصية للقائد.

القيادة التي تعتمد بشكل أكبر على مصادر القوة الثلاث الأولى تحقق التزاماً مؤقتاً من قبل المرؤوسين، وهذا الالتزام المؤقت يتكون بدافعية خارجية وهي المكافأة أو العقوبة أو قوة المركز. والاعتماد الكامل على هذه المصادر في التأثير على المرؤوسين يؤدي إلى حالة من الانصياع (Compliance) غير الأصيل من قبل المرؤوسين بدافع خارجي ومؤقت، والدافع الخارجي هو المكافأة أو العقاب أو القوة الشرعية. وبزوال هذه المصادر تنتهي القوة الدافعة نحو العمل وبذل الجهد من قبل العاملين، وهذا أمر طبيعي. لا يمكننا أن نتوقع إنساناً يعمل مجاناً ودون أجر، فالأجر في العمل هو دافع لكل من يعمل. ولكن يجب الانتباه إلى أن وجود الأجر أو العقاب أو قوة المركز بصفاتها مصادر وحيدة دون قوة خبرة أو قوة كاريزما أو قوة داخلية (حب العمل نفسه) لا يغير من حقيقة أن هذه المصادر خارجية ويجب عدم الاعتماد عليها بشكل مطلق. لأن توقف هذه المصادر يعني توقف الدافعية، فتوقف المدير عن مراقبة العامل قد تؤدي إلى توقف العامل عن العمل المطلوب بزوال عنصر المراقبة. أما المصادر الذاتية مثل قوة الخبرة وقوة الإعجاب فهي لا تؤدي إلى الانصياع فحسب، بل تتجاوزه إلى الانتماء (Commitment). وفي الانتماء قد يعمل العامل أكثر مما يطلب منه القائد كما ونوعاً ويشعر بأن عليه واجب نحو العمل، فقد يدفعه الانتماء إلى روح المبادرة وتقديم أفضل ما لديه. وهنا تتحقق مستويات من الأداء المتميز كما ونوعاً؛ لأن الدافع نحو العمل داخلي والدافع الداخلي متجدد ومتأصل داخل الإنسان وأما الدافع

الخارجي فهو خارج الإنسان ووجوده مرهون بوجود المصدر الخارجي مثل:
الرقابة الخارجية والمكافأة التي تأتي من الخارج وغيرها.



القيادة بالتمكين

القيادة بالتمكين هو أسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة وقوة المعرفة وقوة الإعجاب بشخص القائد (الكاريزما). فالقادة الفعالون هم الذين يقودون بتمكين مرؤوسيههم وبتوفير المعلومات والمسؤولية والصلاحيات للمرؤوسين والثقة بهم في اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها.

هؤلاء القادة يعلمون أنهم عندما يمنحون مرؤوسيههم مزيداً من التمكين وحرية التصرف بمسؤولية واقتدار، لأنّ نتيجة ذلك أداء متميز وجودة عالية وانتماء في العمل. ويرى في هذا الإطار Schemerhorn (2002) أن تنازل القائد عن شيء من قوته لصالح المرؤوسين لا يعني فقداناً لتلك القوة، لأن القادة الناجحين هم الذين تزداد قوتهم عندما يشاركهم الآخرون بها من خلال تبنيهم وانتمائهم لرؤية القائد والدفاع عنها بشكل ذاتي⁽³⁾. فمثلاً ماكس دبيري في شركة هيرمان ميلر يمتدح القادة الذين يركزون في عملهم على الأمور الهامة والمصيرية في المؤسسة

ويتركون للآخرين حق التصرف في أفعالهم واتخاذ القرارات الخاصة بدائرة مسؤولياتهم^(٤) .

فيمكن التأكيد هنا على أن منح المرؤوسين مزيداً من التمكين بمعنى التمكين المتفق عليه في هذا الكتاب يعدّ أسلوباً قيادياً ناجحاً ويمكن أن يعدّ التمكين مصدراً من مصادر قوة القيادة المعاصرة التي ترتفع بالكفاءة القيادية إلى أعلى مستوياتها ، فما هي يا ترى الكفاءة القيادية؟

الكفاءة القيادية

تتحقق الكفاءة للقيادة عندما يحقق القائد أعلى مستوى من التأثير بالمرؤوسين بأقل جهود ممكنة. فهناك قادة يبذلون جهوداً كبيرة بسبب عدم الثقة بمرؤوسيهـم ، فيراقبونهم بشكل كبير ويستخدمون أنظمة بيروقراطية متشددة لإحكام الرقابة والتأكد من سير العمل بصورة دائمة. هؤلاء القادة لا يتركون في حياتهم الوظيفية وقتاً كافياً للأمور الاستراتيجية المصيرية في حياة المنظمة ، ولا يعملون على خلق رؤية ونقلها ونشرها بين المرؤوسين ، ولا يمكنهم إعمال الشفافية في المنظمة. وتسود حالة من الشك وعدم الثقة بين المستويات المختلفة. أما القيادة من خلال التمكين فتعطي للقائد كفاءة قيادية وفاعلية قيادية كبيرة ، فهو لا يشغل نفسه كثيراً في التأكد والرقابة والتفتيش والسيطرة وهي كلها وسائل خارجية بالنسبة للعامل وسبب ذلك هو الثقة. فالثقة وقدرة المرؤوسين على القيام بالعمل دون رقابة ، وتوافر المعلومات التي يحتاجون إليها والاتصال المستمر والشفافية العالية تحتم على القائد التفرغ

للمصالح العليا والترفع عن رقابة كل صغيرة وكبيرة في المنظمة. وهذا يحقق مستويات عالية من الكفاءة القيادية بتحقيق نتائج أداء عالية ومتفوقة من خلال مرؤوسين ممكنين، إنتاجيتهم عالية كما ونوعاً، والرقابة وتكاليفها أقل ما يمكن، وبالمقابل فوقت القائد وجهده مخصصان لأهم الأمور التي تتطلبها المنظمة.

هذا النوع من القيادة يتماشى مع نوع هام من أنواع القيادة المعاصرة ويلتقي معها في أبعاد معينة وهي القيادة التحويلية. وفي القيادة التحويلية عناصر هامة تلتقي هذه العناصر مع نمط القيادة بالتمكين وهذه العناصر هي^(٥) :

- خلق الرؤية: فالقائد الناجح هو الذي يخلق رؤية ويصنع للمنظمة إحساساً بالاتجاه ووحدة اتجاه بتوصيل رؤيته وأهدافه الاستراتيجية للعاملين فيشعرون بانتمائهم لها.
- الكاريزما: خلق الحماس في نفوس المرؤوسين والأيمان بأهداف المنظمة والولاء والفخر بها وخلق الثقة بالمرؤوسين.
- الرمزية: خلق الرموز والشعارات والمناسبات بشكل منتظم من أجل الاحتفال بالتميز والإنجاز ومكافأة المتميزين.
- التمكين: مساعدة الآخرين والأخذ بأيديهم نحو التنمية والتميز وإزالة الحواجز التي قد تعيق الأداء المتميز والمشاركة في تحمل المسؤولية وتفويض العمل المتسم بالتحدي والتفوق.

- استثارة الذكاء عند الآخرين: استثارة قدرات العاملين الخلاقة وقدراتهم الذهنية العالية في حل مشاكل العمل أو في التفكير الخلاق بخلق أفكار خلاقة.

- الأمانة والاستقامة: القيادة هي القدوة للعاملين في الأمانة والإخلاص والتفاني والصدق، وهذه الخصائص متأصلة وليست آنية.

سياسة أنا أربح وأنت تربح

وتتزايد الثقة بين المدير والمرؤوسين عندما يتعاملون بمبدأ "أنت تربح وأنا أربح" وهذه المعادلة تتحقق عندما يتعامل المدير مع المرؤوس على أنه شريك، والشريك هو الذي يتمم ويكمل عمل شريكه. ولا تتجز المهام دون مساهمته، فلا يمكن مثلا تسيير أمور البنك أو المدرسة دون الموظف، فالمدير وحده، لا يمكنه القيام بعمليات البيع والشراء والصيانة دون "الشريك" أي الموظف^(٦).

فأي سياسة عدا سياسة الربح المتبادل "أنا أربح وأنت تربح" يعني وجود طرف خاسر وعندها لا تتحقق العدالة والنزاهة والإنصاف. وهذا يستدعي منا التعرف على ثلاثة سياسات أخرى إضافة للسياسة المثالية "أنا أربح وأنت تربح".

فهناك سياسة "أنا أربح وأنت تخسر"، وهذه السياسة السائدة في كثير من المؤسسات عندما تحاول الإدارة استغلال الموظفين من أجل تعظيم مكاسب الإدارة وأصحاب رؤوس الأموال. وهناك سياسة "أنا أخسر وأنت تربح" وهو ذلك الذي يعمل على إسعاد الآخرين على حساب مصلحته الخاصة، وهذه السياسة تواجه وجهات نظر مختلفة، فمن

الناس من يعدّها غير صحيحة؛، لأن فيها ظلماً لطرف على حساب الآخر، ولكن هذا الاعتبار لا يمكننا تعميمه عندما تكون الخسارة للمصالح العام، ومن أجل تغيير في سلوك الآخرين نحو الأفضل أو في سبيل تغيير اجتماعي كبير، أو لحل مشاكل اجتماعية وإنسانية مستعصية، وهذه حال الأنبياء والرسل وحتى المصلحون الاجتماعيون في مختلف الأوقات، فنرى بأنهم يغلبون المصالح العامة على مصالحهم الشخصية الآنية، فهذا غاندي يضحى ويخسر الكثير في سبيل مجتمعه ومن أجل حل مشكلة إنسانية كادت تسبب كارثة في زمن غاندي بين المسلمين والهندوس، فلم يلجأ إلى الحوار فحسب، بل لجأ إلى الإضراب عن الطعام حتى الموت فكان ذلك سبباً في هزة قوية في ذلك المجتمع جعلته يفكر ويتمعن ويغير إلى الاتجاه الذي أرادته صاحب المبدأ.

هذا النوع من التغيير على مستوى المبادئ وعلى المستويات السامية، التي تسمو فيها المبادئ فوق التوضيحات، وفي هذا النوع يتحقق الربح للطرفين، فربح الطرف الخاسر من وجهة النظر الواقعية لا يتحقق له من خلال خسارته الآنية اللحظية، وإنما من خلال رضا صاحب التوضيح في البناء المتحقق عن التغيير نحو الأفضل.

إن سهر الأم أو الأب لياالي وأيام من أجل أبنائهم وبذل جهد كبير في ذلك إلى مستوى التوضيح لا يعد في كثير من الحالات خسارة. ولكنّ الوالدين قد يضحيان في بعض الأوقات ويخسران في سبيل أبنائهم بطريقة خاطئة قد تؤدي بنهاية المطاف إلى خسارة

للطرفين، في الوقت الذي يظنّ فيه الأم أو الأب أنهما يضحيان في سبيل
أبنائهم.

وخاصة عندما ينجم عن ذلك زرع سمة الاعتمادية والإتكالية
لدى الأبناء، وهذا هو عكس الاستقلالية وروح المبادرة؛ لأنّ التضحية لم
تعط الأبناء درسا في الاستقلالية، فالأم التي تحاول مثلا قضاء الساعات
الطويلة في تعليم أبنائها ومساعدتهم في حل جميع مسائل وواجبات
المدرسة ظناً منها بأنها تعلمهم، فهي في واقع الأمر لا تعلمهم على
التفكير المستقل، ومواجهة تحديات المسألة وآلامها وآلام التفكير في
حلها وعناء التفكير في حل الواجبات. فهذه سياسة "أنا أخسر وأنت
تربح" في ظاهرها، وفي حقيقتها ما هي إلا سياسة: "أنا أخسر وأنت
تخسر"

أما السياسة الرابعة وهي "أنا أخسر وأنت تخسر" فهي أسوأ أنواع
العلاقات، وذلك عندما يحاول الفرد تدمير الآخرين معه والإساءة لنفسه
ولغيره. ونعرض الآن إلى حالة من حالات الربح والخسارة في العلاقة بين
الأم وأولادها.

حالة 8 قصة في التمكين

قصة في التمكين

يروى ستيفن كوفي قصة حقيقية حدثت لأحد أصدقائه الذي
شكت له زوجته ذات يوم من شدة الإرهاق والمعاناة مع الأولاد؛ لأنهم لا
ينجزون أي عمل دون أن تشرف عليهم بنفسها فهم يحتاجون لمساعدتها
في كل صغيرة وكبيرة.

فيجب عليها إيقاظهم في كل صباح للذهاب إلى المدرسة وإعداد الإفطار والإشراف على تناولهم له، والإشراف على تعليمهم وواجباتهم المدرسية بعد عودتهم من المدرسة. وقد سبب هذا لها متاعب صحية وتعباً شديداً.

فجمع الأب جميع أبنائه وسألهم ذات يوم: "من منكم يستطيع أن يصحوا في الصباح بنفسه أو بواسطة استخدام المنبه فليرفع يده؟" فرفعوا أيديهم جميعاً. ثم سألهم: "من منكم يستطيع أن يرتدي ملابسه بنفسه؟" فرفعوا أيديهم ثانية. ثم سألهم: "من منكم يستطيع القيام بواجباته المدرسية بنفسه إلا إذا استعصت عليه مسألة فيمكنه طلب المساعدة مني أو من والدته؟" فأجاب الجميع بنعم. "فتنظر الأب إلى الأم وقال: "أرأيت؟! كلهم يمكنهم القيام بهذه المهام دون أن ترهقي نفسك. ولكن مكنيهم للقيام بذلك بأنفسهم. المشكلة أنك لا تثقين بهم وتخافين عليهم أكثر من اللازم"

ربما كان هنالك بعض الصعوبات في التطبيق ولكن بعدها ارتاحت الأم وشعر الأولاد بحلاوة التعاون وطعمه والاعتماد على الذات ومعنى المشاركة في تحمل المسؤولية^(٧).

أسلوب القيادة والتمكين

قد تمر القيادة بالخطوات الآتية للوصول إلى مستوى القيادة بالتمكين:

- استخدام أسلوب العصا والجزرة: هذا الأسلوب يتناسب مع الحاجات الأساسية والدنيا في سلم أبراهام ماسلو للحاجات (Maslow 1970) وهي التي تتضمن الحاجات المادية البحتة كالمأكل والمشرب وغيرها من

الحاجات الأساسية التي تصلح كحاجات للبقاء^(٨). وقد يصلح هذا الأسلوب في عصر الصناعة أو في عصر الزراعة وفي عصرنا الحاضر في الأعمال الروتينية التي أصبحت تتقلص وتتلاشى أمام الثورة المعلوماتية والثورة المعرفية والرقمية.

• قيادة عدم التدخل: وهو أسلوب ضعيف في القيادة والإدارة حيث يترك العاملون يعملون دون رقيب أو حسيب، فتختفي المحاسبة والمساءلة والمسؤولية ويختفي مع هذا كله الإنجاز، ولا يصلح هذا الأسلوب لعصر المعلوماتية الذي نشهد.

• التمكين: هو الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع عهد العلم والمعرفة والثورة المعلوماتية فهو يعتمد على الرقابة الذاتية بالتعاون مع القيادة على أنه موجه ومساعد ومدرب على غرار الدور القيادي الذي يقوم به مدربي الفرق الرياضية. وسياسة الربح المتبادل هي السياسة المسيطرة على هذا الأسلوب، وهذه السياسة تركز على تحقيق أهداف مشتركة للجميع دون أن تحقق جهة على حساب جهة أخرى.

القيادة والتمكين ونظرية التغيير المتقدمة

تتسجم نظرية التغيير المتقدمة مع مفهوم التمكين وتتطلق نظرية التغيير المتقدمة من أن التغيير يبدأ من الداخل^(٩).

يزعم أصحاب هذه النظرية بأن التغيير الصحيح يتطلب تضحية غير عادية من قبل دعاة التغيير أنفسهم، بأنفسهم وفي مواقفهم وفي حياتهم. وهذا يتطلب من قادة التغيير تضحية بالوقت والنفوذ، وتحتملا لحالة عدم التأكد وتقديم ثقافة مختلفة على المستوى الفردي والمستوى

الجماعي. فتغيير الآخرين يتطلب تغيير الذات. ويكون الفرد أكثر قدرة على إقناع الآخرين لقبول التغيير عندما يبدأ التغيير من الذات، ومن ثم يطلب من الآخرين أن يغيروا أنفسهم على نفس الخط الذي بدأ به فالتغيير يبدأ من الداخل إلى الخارج.

إن الكثير من برامج التغيير تعاني من الفشل الذريع بعد إنفاق المبالغ الضخمة على هذه البرامج، مثل برامج التمكين والجودة الشاملة ودوائر الجودة وإعادة الهندسة أو (المهندرة) وغيرها. ويبدأ القادة حسب نظريات التغيير التقليدية يلقون اللوم عند أي فشل على الإدارات التنفيذية، ونادرا ما يبحث قادة التغيير في ذواتهم عن أسباب الفشل.

نظرية التغيير المتقدمة (ACT) Advanced Change Theroy

التي قدمها في عام ٢٠٠٠ العالم المشهور روبرت كوين وزملاؤه^(١٠) تعد تحولاً من النظرة التقليدية إلى نظرة تبحث في الأعماق.

يطمح قادة التغيير دائماً نحو تغيير مرؤوسيههم، وبعد الفشل وعدم إحداث التغيير المنشود والمخطط له يبدأ هؤلاء في التفتيش عن المشكلة والأسباب في الخارج، ونادرا ما يبحثون في ذواتهم وأنفسهم. وكما يؤكد أيضا (Argyris 1998) أن الكثير من برامج التمكين تفشل بسبب عدم قدرة قادة هذه البرامج على تغيير أنفسهم من الداخل.

ويصف (Chris Argyris 1998) الموضوع وصفا دقيقا ومهماً

في مقالتي من أهم ما كتب في مواضيع الاتصال والتمكين، حيث يؤكد بأن هنالك على الدوام فجوة منتظمة بين أقوالنا من جهة وتصرفاتنا من جهة ثانية من غير وعي منا وإدراك بهذه الفجوة.^(١١) ينجم

عن ذلك عمليات تشويش متعمده لعملية الاتصال وتبادل المعلومات يتم فيها تشويه للحقائق. ويعزو (Argyris (1991^(١٢) ذلك إلى أن هنالك

قاعدة عامة وعالمية لتنظيم حياتنا وتقوم على أربعة عوامل أساسية وهي:

• محاولة البقاء في دائرة السيطرة والتحكم، فنحاول دائما المحافظة على هذه الدائرة لأنفسنا.

• نحاول دائما الكسب وتجنب الخسارة وعدم القبول بالخسارة بأي شكل من الأشكال.

• نحاول دائما كبت المشاعر السلبية. ونقوم بهذا بشكل تلقائي من خلال اللاوعي.

• نعمل دائما على التبرير العقلاني للأهداف التي نضعها.

فهذه العوامل الأربعة أو أي منها يبرز بشكل طبيعي عندما نواجه أي فشل أو قصور ما، فنصبح دفاعيين لدرجة تمنعنا من التفكير والتمعن في الفشل وأسبابه، وهذا الدفاع عن الذات وقصورها يحدث في أدهى لحظة من لحظات الحاجة للتعلم؛ أي عندما يكون الإنسان أحوج ما يكون للتعلم ومعرفة أسباب القصور والفشل. ومن هنا فإن الممارسين لنظرية التغيير المتقدمة هم أقدر على إدراك هذه الحالة. فكيف يكون ذلك؟

الجواب: يطلب هؤلاء القادة من الموظفين تطبيق برامج التمكين

مثلا، فيستجيب هؤلاء الموظفون من الداخل ولكن المديرين غالبا ما تكون استجاباتهم خارجية وشكلية، فيقدمون تلك البرامج بخطابات رنانة وشعارات قوية، ولكن من دون الاستعداد منهم للتخلي عن نفوذهم

ومكتسباتهم. فمن أجل التنفيذ الحقيقي لهذه البرامج يستلزم منهم التخلي عن بيروقراطياتهم فلا يتخلون، ويستلزم منهم منح المرؤوسين دعماً وحرية تصرفاً وصلاحيات أكبر فلا يمنحون، ويتطلب منهم مزيداً من الانفتاحية والشفافية فلا يعطون، وعندما يتحدثون تجدهم من أفضل الخطباء والمتحدثين عن هذه البرامج وأهميتها ودورها في نجاح المؤسسات، فهم في حقيقة أنفسهم يرغبون بالتغيير، ولكنه يصعب عليهم تغيير أنفسهم ومكتسباتهم ونفوذهم وسلطاتهم. فالتخلي عن هذه المكتسبات يتطلب من قادة التغيير البدء بأصعب وأعقد خطوة من خطوات التغيير وهي في تغيير أنفسهم وتغيير مواقفهم والاستعداد الأكبر للتضحية والتخلي عن النفوذ. وهذا يتطلب محاربة النفس وإقناعها بقدرات الآخرين ومواهبهم وإمكانياتهم التي لا تقل عن إمكانيات قادتهم إذا أُتيح لهم توظيفها والاستفادة منها.

فنظرية التغيير المتقدمة تعد متقدمة فعلاً لأنها معقدة نوعاً ما وغير تقليدية في المفهوم الذي تنطلق منه. فالنظريات التقليدية مختلفة في المفهوم والتفكير. فما هي النظريات التقليدية؟ يمكن أن نجمالها على النحو الآتي:

١. العقلانية الإقناعية
٢. التغيير بواسطة الإكراه
٣. التغيير عن طريق المشاركة

أما النظرية المتقدمة فهي أقل وضوحاً من النظريات التقليدية وأكثر تعقيداً وأقل ممارسة وتطبيقاً، ولكنها تسمو فوق المصالح

الذاتية والانا العاجلة وتتطلق من الذات وتتطلب تغيرات ذهنية وسلوكية داخلية في التكوين البشري. فالأنانية البشرية والمصلحية الذاتية عادة تُدعم وتُعزّز من خلال الخداع الذاتي والنفق الداخلي، ومحاربة هذه الأمراض النفسية يتطلب من النفس البشرية تضحية وعملية تحويلية. وهذا يتطلب نضالا وكفاحا داخل النفس للتخلص من أمراضها المتعلقة بحب الذات وحب السيطرة والسلطة والنفوذ والمكاسب المادية المختلفة، وهذا لا يعني خسارة للمكاسب بقدر ما يعني مشاركة بها، وهذا سيعطي صاحبها رضاً معنوياً أكبر عند التركيز على العطاء وانعكاساته الإيجابية على الآخرين.

وهذه الرحلة نحو الداخل (الذات) تتمثل صعوبتها في الاعتراف للذات وللآخرين وللنفس بقصورها وطمعها وجشعها وتمسكها بالمكاسب أو الأمراض النفسية التي تم التئوه عنها سابقا. والاعتراف بالتضليل والخداع هو الخطوة الحاسمة في التغيير الداخلي. وتكمن صعوبة هذه الخطوة من حيث خوف المرء من الاعتراف بالفشل والتقصير، بسبب الكبرياء من ناحية والخوف من فقدان ماء الوجه أمام الآخرين من ناحية أخرى، وهذه قمة التضحية والألم الذي يحتاج لشجاعة أكبر من الشجاعة المطلوبة في أعتى الحروب.

ولا بد هنا أيضاً من تبني رؤية للمصلحة العامة وتغليب مصلحة الفريق على المصالح الذاتية، وهذه هي الرؤية المتعلقة بالمصلحة العامة التي تتطلب إنكار الذات، وهي التي تعد من أهم مقومات نظرية التغيير المتقدمة، فالتناس أكثر ميلا للعمل والتضحية في سبيل هدف ما عندما

يتصرف القائد القدوة بأسلوب فيه نوع من الإيثار والتسامح، فصنفت القائد الكريمة هي التي تجبر الآخرين على الدفاع عن التغيير، وخاصة عندما يتولد لديهم الوعي بأنهم يتصرفون دفاعاً عن ما يؤمنون به حقاً. وأصحاب نظرية التغيير المتقدمة يكونون احتراماً للآخرين ولا يلزمونهم بالتغيير، ولكن لديهم الأيمان العميق بأن التغيير سوف يشملهم ويندفعون إليه برغبة وقوة توازي قوة المبادئ والرؤية التي يتضمنها التغيير نفسه. وهذا يتطلب تغييراً في ذهنية قادة التغيير وتغيير الطريقة التي يتعاملون بها مع المرؤوسين أو التابعين. فالثقة يجب أن تكون هي الحكم لهذه العلاقة وليس الاتهام أو ما يسمى بنظرية X (MacGregor, 1960) والسيطرة والرغبة في التحكم^(١٣).

وهنا قد يقول قائل أن هذا الأسلوب قد يكون مناسباً للمصلحين الاجتماعيين في تعاملهم مع الشعوب وليس في إدارة مؤسسات الأعمال الربحية. إن هذا المنهج يتعامل مع جميع المؤسسات والمنظمات الاجتماعية سواء أكانت عامة أم خاصة، ربحية أو غير ربحية أو إنسانية، ولكن الشرط في توظيف مثل هذه الأفكار الإنسانية هو أن ينظر للجميع من وجهة نظر المصلحة العامة والمصلحة المشتركة، وأن الجميع شركاء وليسوا بخصوم، وسنقدم في هذا الكتاب لنماذج من مؤسسات ربحية طبقت هذا المنهج وكانت من أنجح الشركات لفترة زمنية طويلة. وهذا ينتج ويحصل عندما يمنح الفرد في المؤسسة الاحترام والتقدير والحرية في الاختيار والحرية في أسلوب المشاركة الذي يرغبون في ممارسته (Senge, 1990)^(١٤).

الذكاء الوجداني ونظرية التغيير المتقدمة

القادة العظام هم الذين يلمسون ويمسكون قلوب تابعيهم ومرؤوسيهم فيفهمون حاجاتهم ويتلمسون مشاعرهم، وهذا هو الذي يمكنهم من بناء علاقات وثيقة وعميقة تسمو على المصالح الشخصية والمصلحة الاقتصادية المتبادلة التي روج لها علماء الاقتصاد. وهذه العلاقات أصبحت تأخذ مجالا واسعا في أدبيات الإدارة بما يعرف بمفهوم الذكاء الوجداني أو العاطفي (Emotional Intelligence) (Cooper, 1997; Goleman, 1995)^(١٥)، من خلال هذا الذكاء الوجداني يتمكن القائد من رؤية الطاقات الكامنة لدى مرؤوسيه تلك الطاقات المتناغمة والمؤيدة للتغيير المنشود على أسس ديموقراطية وتمكينية (Reason, 1998) ومن أهم خصائص الذكاء الوجداني ما يأتي^(١٦):

- التعامل الايجابي مع الموظفين والعملاء والإنصات لهم وفهم احتياجاتهم ومشاعرهم
- تشجيع الموظفين على توليد أفكار جديدة من خلال العصف الذهني.
- خلق دافعية حقيقية وخلق مهارات القيادة والتفاوض والإقناع والتأثير في الآخرين وحفزهم.
- خلق رؤية وبصيرة وقدرة على استلهام سيناريوهات مختلفة للمستقبل.
- إدارة الأزمات والكوارث حال وقوعها.

والذكاء الوجداني هو من أهم مقومات نظرية التغيير المتقدمة، والقادة من أصحاب نظرية التغيير المتقدمة يبعثون الإلهام بالآخرين من

أجل إبراز أفضل ما لديهم وبذل قصارى جهودهم من أجل الوصول إلى مستويات عالية من المعنوية والرفعة والفضيلة. وقادة النظرية المتقدمة للتغيير يشجعون على الإبداع والتفكير الخلاق، متجاوزين الروتين والظروف الصعبة والقيود الواقعية والقوانين والتعليمات البيروقراطية. فأتباع هذه النظرية يعتقدون أن تغيير العالم الخارجي يجب أن يبدأ بتغيير النفس. وهذه النظرية تنطلق من منطلق هام جداً وهو منطلق المبادئ التي تؤثر في السلوك، ذلك السلوك الذي يخلق ويشكل المبادئ.

فلا يوجد أقوى من السلوك والتصرفات التي تحكمها القيم والمبادئ، فصاحبها من الصعب أن ينهار ويستسلم بينما الآخرون سرعان ما يستسلمون في أول لحظة اختبار صعبة، فلا توجد لديهم قوة المبدأ التي تخلق قوة دفع ذاتية في الإنسان الذي يستعد أن يموت في سبيل ذلك المبدأ. والتغيير الاجتماعي هو من أصعب أنواع التغيير؛ لأنه يحتاج إلى تغيير مصاحب في الثقافة والقيم والعادات والتقاليد ولا يوجد أصعب من التغيير في الأعراف والتقاليد ونظم الحياة، فمثلاً الوساطة والمحسوبية التي تتخر كالسوس في بعض المجتمعات في الدول النامية، مثل الدول العربية، تحتاج إلى مثل هذا النوع من التغيير الذي ينبغي أن يبدأ من خلال قادة نظرية التغيير المتقدمة.

نماذج عملية من نظرية التغيير المتقدمة

مرة أخرى قد يقول قائل بأن هذا الكلام قد يصلح التحدث به مع قادة أحزاب وقادة سياسيين ومصلحين اجتماعيين ولا يصلح مع قادة هم مديرون في مؤسسات ربحية أو مؤسسات عامة أو حتى مؤسسات

اجتماعية فقد بينت دراسة كوين ورفاقه لعام ٢٠٠٠ وجود نماذج قامت بتطبيق الأفكار التي تكلمنا عنها في هذا الفصل بما يعرف بنظرية التغيير المتقدمة، وهذه النماذج تشمل جهات مختلفة مثل الأسرة، في العلاقة بين الأم وابنتها، وفي الجامعة في العلاقة بين الأستاذ الجامعي وطلابه، وفي مؤسسة ذات مستويات إدارية متعددة.

وسنعرض هنا لمثال واقعي من شركة صناعية كبيرة نقلا عن كوين ورفاقه (٢٠٠٤، ص.١٥٨).

" في إحدى الشركات الكبيرة التي تنتمي لفورشن ٥٠٠ في الولايات المتحدة الأمريكية، قام المدير التنفيذي للشركة بإحداث تغييرات جذرية عندما مرت الشركة بتوسع لتصبح شركة عالمية لها فروع في دول مختلفة من العالم. بعدها بدأت الشركة تواجه مشكلات كبيرة وبدأت مبيعاتها تتناقص وحصتها السوقية تتدهور. هذا وقد كانت الشركة تعاني من ترهل في هيكلها التنظيمي مع هيكل تنظيمي هرمي وجمود واضح في العلاقات الشخصية، وكانت أيضا عمليات الاتصال تتم باتجاه واحد من أعلى إلى أسفل. فواجه المدير التنفيذي هذه المشكلات وجها لوجه واعترف بعجزه أمام هذه المشكلات".

يقول: "لقد أصبحت قوة القيادة عاجزة أمام هذه المشكلات وخاصة عندما أصبح حجم المؤسسة يكبر ويتعقد. فقبل ذلك كان بالنسبة لي كل شيء في غاية الوضوح والمنطق، وقد كنت أعتقد بأن الأمور تسير بالشكل الصحيح، فكان لدي الرؤية الواضحة للأمور

وقد كنت أعتقد أن بإمكانني أن أجعل الآخرين، بالسيطرة والقوة، يصنعون ما أطلبه منهم، ولكن بدأت الأمور تتجه بشكل عكسي. لم يكف ما كان لدي من إنتماء لهذه الشركة ولم يكف وجود خطط واضحة ولم يكف وضوح الاتجاه لدي. فكان الدرس الذي أدركته قبل فوات الأوان وهو أن علي واجباً بأن أجعل الآخرين ينخرطون في العملية وأن أجعل الآخرين يتمتعون بنفس الانتماء الذي أتمتع به أنا.

هذا الوعي والبحث عن المشكلة في الداخل أدى لحدوث تغييرات هامة وجوهرية في ثقافة المؤسسة. فما قام به المدير التنفيذي لهذه الشركة هو البحث والتحري في داخله عن عوامل ومشاكل وأخطاء ساهمت في تراجع المؤسسة، فأدرك أن التغيير يبدأ من داخله مباشرة، فبدأ يمارس مواجهة من نوع آخر وهي مواجهة مع الذات ولكن بأمانة وصدق مع الذات ومع الآخرين. وبدأ هذا المدير التنفيذي يرى بأمانة القوة التي يمتلكها الإنسان من خلال الأمانة والصدق في الحوار مع الآخرين. وأخيراً بدأ بإحداث تغييرات جوهرية، لدرجة أن بعض المديرين قد بدأوا يتشجعون وي طرحون التساؤلات والشكوك أحيانا حول مبادرات المدير التنفيذي، ولكنه بدلا من أن يفعل ما كان يفعله سابقا في التعامل معهم عن طريق القمع أو تجاهل تساؤلاتهم، فقد أصبح يصغي لكل صغيرة وكبيرة ودعا ذات يوم ثلاثة محللين ماليين لأحد الاجتماعات السنوية بحضور ١٢٠ مديرا من مديري الشركة، وطلب منهم تقديم نقد موضوعي لواقع الشركة. وكانت النتائج مذهلة ومن النوع الكارثي. فقد ظهرت شدة الخلاف والصراع الموجود في الشركة

بشكل واضح. وبدلاً من أن يرد بشكل مباشر ويدعي حلولاً سحرية لما تواجهه الشركة من مصاعب، فقد أعطاهم فرصة لمدة يومين لمناقشة الخلاف ومعرفة أسبابه. وكانت النتيجة ظهور نظام جديد بذهنية مختلفة وانتماء للمؤسسة بشكل أكبر. واستمر المدير التنفيذي في مشروعه الإصلاحية، لدرجة أنه أمرهم بأن يسألوه حول ممارساته وسلوكياته الإدارية وغير الإدارية الخاصة بقرارات الشركة. ومع الانتقال من مرحلة إلى أخرى أصبحت الثقة تتجذر بشكل كبير.

فالناس الذين يعملون في إطار النماذج التقليدية يظنون بأن التغيير يبدأ دائماً من القمة إلى القاعدة. يأمر المدير، فيطاع ويرى التغيير فيجب أن يراه الآخرون بنفس الطريقة. المدير التنفيذي في هذه الحالة التي تم عرضها هنا كان قويا وصاحب حجة وقدرة على إقناع الآخرين، ولكنه اكتشف بنفسه أن هذه الخصائص لم تكن كافية بمفردها، واكتشف بأن التغيير في الظروف الصعبة وفي حالات عدم التأكد التي تواجهها الكثير من المؤسسات لا يكفيه الانتماء الذي يحمله هو، ولا تكفي القناعات التي يؤمن بها بعيداً عن انتماء وانخراط الآخرين في رؤيته. فكان الأسلوب المتبع لدى هذا المدير هو في استخدام نظرية غير تقليدية في التغيير، يبدأ من خلالها بتغيير نفسه من أجل تغيير الآخرين وذلك من خلال النظرية المتقدمة في التغيير.

يتوافر لقادة التغيير الحقيقيين التمكين الحقيقي عندما يبدأون من أنفسهم وعندما يغامرون بتبني أنماط سلوكية جديدة على أسس ومبادئ متينة وراسخة، فعندها فقط يتمكنون من التمرد على المعوقات

القائمة في المؤسسة. ودون ذلك سيبقى المدير رهن النظام القائم والمقيد بالعوائق التقليدية المختلفة اجتماعية وسياسية ونظمية.

إذن لا بد من التخلص من القيود وإحداث التغيير المنشود بناء على مبادئ قوية وانخراط الآخرين. بعدها يمكن أن يتوفر للقادة قوة تأثير غير تقليدية في استنهاض همم المرؤوسين وطاقاتهم الكامنة.

وهذه النظرية تلتقي مع مفهوم التمكين بصفته مفهوماً إدارياً غير تقليدي يقوم على تخلي المديرين عن نسبة من النفوذ الذي يتمتعون به من أجل مشاركة أفضل وأوسع في النهوض بالمنظمة وأفرادها إلى مستويات متقدمة من النمو والتقدم والازدهار. فالتمكين في حقيقته منهج يهدد الذهنية الإدارية التقليدية السلطوية التي ترى التمكين كأسلوب فني أو كموضة إدارية عابرة أو كمصطلح إداري جذاب. بهذا التفكير فإن التمكين لن يغير في المؤسسة شيئاً، وسيكون عبئاً بدلاً من أن يكون عوناً لها. وكما تقول (Spreitzer 1996) أن المؤسسات لا تمنح موظفيها التمكين وإنما هم الذين يمنحونه لأنفسهم ويكتسبونه اكتساباً فقط من خلال مناخ تنظيمي مشجع يستنهض الطاقات الكامنة لدى الموظفين ويساعدهم على إبراز ما هو كامن لديهم من قدرات وخبرات تتسجم مع ما لديهم من القيم والثقافة التي تجد ما يناسبها من ثقافة وقيم في المؤسسة التي ينتمون إليها^(١٧).

قيادة التغيير والتمكين

إن التغيير وتطوير المنظمة وتنميتها أصبحت مسألة مصيرية بالنسبة لمنظمات الأعمال. فلا بد من التغيير والتطوير المستمر لمواجهة التغيير في البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء. إن مؤسسات الأعمال أصبحت تواجه تحديات ومفاجآت غير متوقعة في البيئة التنافسية والتكنولوجية والسوقية والاقتصادية والاجتماعية والزبائن وغيرها. والتحدي الذي تواجهه منظمات الأعمال هذه الأيام يكمن في صعوبة التنبؤ بهذه المتغيرات؛ الأمر الذي يتطلب جهداً أكبر في عملية رصد هذه التغيرات والتكيف السريع معها^(١٨).

تبين الدراسات وممارسات منظمات الأعمال أن النظم التقليدية لم تعد صالحة لمواجهة هذه التغيرات. أي أن الإدارة البيروقراطية أو المركزية لم تعد قادرة على مواجهة هذه التغيرات السريعة. إذ لا بد من مشاركة جميع وحدات ومجموعات العمل في مساعدة المنظمة في مواجهتها للمتغيرات المحيطة بها. ولتمكين الجميع من مواجهة التغيرات المحيطة لا بد من أن يكون هنالك تنمية شاملة داخل المنظمة ترتبط بتطوير أداء العاملين وتنمية قدراتهم، حتى يتمكنوا من تطوير المنظمة في الأبعاد الأخرى التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية وأداء المنظمة بشكل عام.

إن تطوير التكنولوجيا وتطوير كفاءة المنظمة وتنميتها وتوسعها وتحقيق أرباحها وحصص مناسبة للمساهمين لا يأتي إلا من خلال الاستثمار في شيء واحد وهو الإنسان. والتطوير وتنمية المنظمة بناء على

ما سبق تحتاج إلى جهود متكاملة ومتعاونة ومتناسقة من الجميع. ولا يغيب عن البال أن التغيير قد يواجه مقاومة من قبل المرؤوسين إذا لم تعمل الإدارة على إدارة التغيير بشكل صحيح. وإدارة التغيير تقتضي التنبؤ بوجود مقاومة للتغيير لا بد من إدارة تلك المقاومة بشكل فاعل وصحيح.

إعادة اختراع القيادة والتمكين^(١٩)

حتى يتسنى لبرامج التدريب أن تنجح وتسير في الاتجاه الصحيح، فلا بد من قيادة تعمل على إنجاح هذه البرامج وتمكنها من تطوير المنظمة والنهوض بها لمستويات أفضل. وإن فشل الكثير من برامج التمكين يعود لعدم قناعة القيادة وعدم تمثلها لما تنادي به، أي عدم وجود النية المتأصلة في القيادة للتغيير فيقال بأنه عندما تنوي القيادة التغيير فإن التغيير حتما سيحصل وعندما تفتقد النية فإن التغيير سيرواح مكانه.

ومع اتجاه الإدارة الحديثة كما يؤكد Bennis and Townsend (1995) إلى تصغير المؤسسات والحد من المستويات الإدارية، أصبح لزاما إعادة صياغة القيادة الإدارية لكي تتلاءم مع الواقع الجديد. لم تعد القيادة المسيطرة والبيروقراطية صالحة في الوقت الحاضر. فنعيش اليوم في عالم تُغيّر فيه التكنولوجيا أساليب التفكير، وتتداخل فيه المصالح والمتناقضات لتنتقل الإنسان إلى عالم مختلف عن الماضي.

فمن يريد أن يتميز في عالم اليوم يجب أن يمارس قيادة من نوع آخر، قيادة شغلها الشاغل هو في بناء مؤسسة برأس مال فكري بدلا من رأس المال المادي فحسب. قيادة تقود عمليات الابتكار وتخلق المناخ المناسب للابتكار والتميز في الأداء. فقد وقفت كل الأساليب القهرية والقسرية عاجزة عن دفع العاملين في المؤسسات إلى الابتكار. ولن يحدث الابتكار والإبداع إلا من خلال التمكين وحرية التصرف وحرية التفكير والإبداع. وكلما تضاعف رأس المال الفكري في المنظمة أصبحت بحاجة أكبر إلى قادة بأنماط قيادية جديدة تدفع إلى نسيج المنظمة بحرية أكبر وتركز بشكل أكبر على المصلحة العامة. هذا وقد أثبتت آليات السوق والمتغيرات السياسية العالمية الأخيرة بأن حرية العمل وحرية الإدارة هي الطريق الوحيد للنمو (Bennis and Townsend (1995).

والتوجه نحو الزبائن (Customer Orientation) وتقديم خدمات متميزة لهم وتحقيق الميزة التنافسية لا يتحقق إلا من خلال سوق داخلية حرة (Free Internal Market) وذلك عندما يقوم القائد بدوره الفاعل بتحفيز المرؤوسين وإلهامهم نحو تقديم أفضل ما لديهم برضا داخلي وانتماء ذاتي، لتحقيق مصالح المؤسسة والزبائن والمساهمين والشركاء جميعهم.

إن ثقة المرؤوسين ببرامج التمكين التي تدعيها القيادة، تتوقف على مدى صدق القادة^(٢٠) (Argyris, 1998) في تطبيق هذه البرامج بشكل جوهري وصدق القادة يعتمد بالدرجة الأولى على مدى انخراطهم

في الخطوط الأمامية واحتكاكهم المستمر مع العاملين على خطوط الإنتاج أو العمليات أو خطوط المواجهة مع الزبائن. ويتسبب القادة في فشل منظماتهم؛ لأنهم يتكلمون أكثر مما يفعلون، ويحكمون السيطرة على الموظفين ويمنعونهم من المخاطرة. وقد كان المدير التنفيذي لشركة IBM الأسبق Tomas Watson قائدا ناجحا بسبب مواجهته للمخاطرة وعدم تجنبها. فقد صرح ذات يوم قائلاً "مشكلتنا الحقيقية تكمن في أنه ليس بيننا عدد كافٍ من العاملين الذين يجرؤون على مواجهة وارتكاب الأخطاء.

ويذكر Peter F. Drucker عالم الإدارة المعروف أن "مدرس التاريخ الذي درسه في المدرسة طلب من جميع الطلاب قراءة بعض ما كان يكتب حول الحرب العالمية الأولى. وكان ذلك المدرس قد شهد الحرب وجرح فيها. وقد أشار بعض الطلاب بعد قراءاتهم عن الحرب العالمية الأولى بعدم كفاءة القيادات التي خاضت تلك الحرب. فما كان من المعلم إلا أن صرخ بصوت عال: أتدرون ما هو السبب؟ لأنه لم يقتل عدد كافٍ من الجنرالات في تلك الحرب. فقد أكتفوا في البقاء في الصفوف الخلفية، وتركونا نموت"^(٢١).

فالقادة الحقيقيون هم الذين يفعلون أكثر مما يتكلمون، لأن صوت الأفعال أقوى من صوت الكلمات، ولكن بنفس الوقت هم الذين يفوضون ويمكنون مرؤوسيهم ويثقون بهم.

الخلاصة

إن للقيادة دوراً هاماً في مواجهة التحديات وفي إحداث التنمية المستدامة في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات. إن لدى القيادة القرار وإمكانية تقديم الدعم والتحفيز والتشجيع، من أجل التغيير والتطوير وتبني برامج إدارية حديثة ومعاصرة مثل التمكين في الإدارة المعاصرة. ولا بد أن يتوافر للقيادة الرؤية الحقيقية، التي تلتقي مع المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تتبناها المنظمات الناجحة لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين.

والرؤية تعني رؤية القائد للنتائج وعدم غياب النتائج عن تفكيره وتدييره، ولا بد هنا من ترجمة الرؤية إلى واقع لأن هذه الترجمة تولد الثقة بين القائد ومرؤوسيه والثقة بدورها تنشئ قوة وطاقة وإيماناً بإمكانية القيام بنتائج مبهرة. إلا أن ترجمة الرؤية تحتاج من القائد صبرا وجهدا متواصلين في نقل وتوصيل رؤيته للمرؤوسين من خلال الحوار المتبادل ومن خلال اللقاءات الهادئة والنشرات الدورية واستثمار مختلف المناسبات لغرس تلك الرؤية في عقول وقلوب المرؤوسين.

مراجع وهوامش الفصل

- ¹ Schermerhorn, J (2002), *Management*, 7th ed. John Willey.
- ² Kanter, R (1979) Power Failure in Management Circuits, *Harvard Business Review*, (July-August), pp. 65-75.
- ³ Schermerhorn, *Op cit*.
- ⁴ DePree, Max (1989), An Old Pro's Wisdom: It Begins with Belief in people, *New York Times*, September, 10, p. F2.
- ⁵ Kouzes, J., and Posner, B (1988), *The Leadership Challenge* , *Success*, April, p. 68
- ⁶ Harvey, D and Brown, D, (2001), *An Experiential Approach to Organization Development*, Sixth edition, Prentice-Hall.
- ⁷ Covey R. Stephen, 8th *Habit: from effectiveness to greatness*, Free Press, November 2004.
- ⁸ Maslow, A. (1970), *Motivation and Personality*, 2nd ed. New York: Harper and Rpw.
- ⁹ Quinn, R., Spreitzer, G. and Brown, M (2000), Changing Others Through Changing Ourselves: the Transformation of Human Systems, *Journal of Management Inquiry*, Vol.9 (2), 147-164.
- ¹⁰ Quinn, R., Spreitzer, G. and Brown, M, *Changing Others through Changing Ourselves*, (2000), *Op cit*.
- ¹¹ Argyris, C, *Op cit*.
- ¹² Argyris, C. (1991, May-June). Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, pp. 99-109.
- ¹³ McGreoger, D. (1960), *The Human Side of The Enterprise*, New York: McGraw-Hill Co.
- ¹⁴ Senge, P (1990) *The Fifth Discipline*, London: Random House
- ¹⁵ Cooper, R. K. (1997). *Executive IQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Penguin Putnam., and Goldman D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam
- ¹⁶ Reason, P. (1998) Political, Epistemological, Ecological, and Spiritual Dimensions of Participation. Working paper, University of Bath.
- ¹⁷ Spreitzer, G.M. (1996), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, *Academy of Management Journal*, 39 (2), 483-504.
- ¹⁸ Kouzes, J., and Posner, B (1988), *The Leadership Challenge* , *Success*, April, p. 68

¹⁹ Bennis, W. and Townsend, R. (1995) *Reinventing Leadership*, William Morrow, NY. USA.

²⁰ Argyris, C, *Op cit*

²¹ Drucker, peter, (1999) *Management Challenges for the 21st century*, Harper Collins.