

متطلبات القيادة الخدمية المعاصرة

ورقة عمل علمية مقدمة لندوة القيادة ومسئولية الخدمة

والتي تنظمها

إمارة المنطقة الشرقية

بالمملكة العربية السعودية

إعداد

العقيد.د/عبد الرحمن بن سعد الذياب

عضو هيئة التدريس بكلية الملك فهد الأمنية

١٤٣٠هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أولاً : تعريف القيادة الخدمية المعاصرة

" القود " في اللغة نقيض " السوق "

يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد .

القائد : هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة . والقيادة هي سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف ، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة ، وتيسير الموارد للجماعة والقيادة توجيه لسلوك الأفراد وتنسيق جهودهم والموازنة بين دوافعهم وحاجاتهم ، من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وفعالية .

ثانياً: أهمية القيادة

تكمن أهمية القيادة في

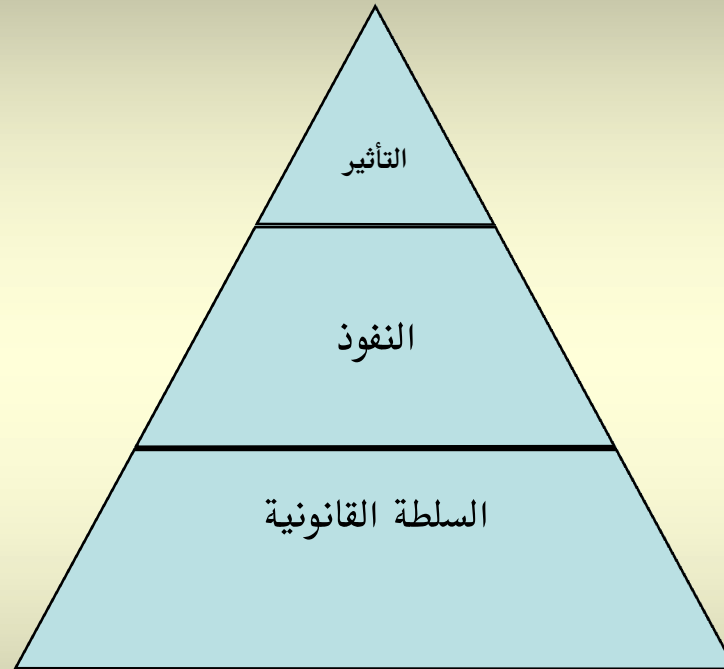
١	أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية
٢	أنها المحاور الايجابية التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات
٣	تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان
٤	السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء
٥	تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم
٦	مواكبة المتغيرات الحية وتوظيفها لخدمة المؤسسة
٧	تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة

ثالثاً: الفرق بين القيادة والإدارة :

- **تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية**
 - هي : **التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والإشراف ، الرقابة** .
- **تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية**
 - هي : **أ) تحديد الاتجاه والرؤية** .
 - ب) حشد القوى تحت هذه الرؤية** .
 - ج) التحفيز وشحن الهمم** .
- **القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق** .
- **تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح "** بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل "
- **يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ،**
ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقاً لمعايير وأسس معينة .
- القيادة تعتمد على ثلاثة أمور وهي : **الرؤية ، الاتصال ، الإدراك**

رابعاً : متطلبات القيادة وعناصرها :

ويبين الشكل التالي متطلبات القيادة :



• متطلبات القيادة هي :

- (أ) التأثير : القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما .
(ب) النفوذ : القدرة على إحداث أمر أو متعه ، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي .
(ج) السلطة القانونية : وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع .

عناصر القيادة :

- ١) وجود مجموعة من الأفراد .
- ٢) الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها .
- ٣) وجود قائد من المجموعة ذو تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقادر على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة .

وتتم عملية التأثير على العاملين وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف عن طريق
اختيار أحد الاتجاهات الثلاثة التالية :

الاتجاه الأول : القيادة بالوراثة ومن الطفولة المبكرة

الاتجاه الثاني : القيادة بالتعلم والخبرة العملية

الاتجاه الثالث : القيادة تعتمد على الثقافة السائدة للمنظمة

خامساً : الفرق بين القيادة الخدمية والقيادة الإنتاجية المعاصرة

الفوارق بين القائد التقليدي والقائد الخادم :

القائد الخادم	القائد التقليدي
يسأل عما يستطيع عمله للمساعدة	يسأل عن النتائج
يؤمن أن أكثر المنظمات إنتاجاً هي تلك التي يكون فيها أكبر قدر من المبادرات والتطور	يقيم الأفراد من حيث إنتاجهم
يؤمن أن الناس يأتون أولاً ويرى نفسه "الأول بين المتساويين" ويرى دوره بأنه "تسهيل ورعاية القدرات القيادية للآخرين"	يرى الناس على أنهم مورد مهم ويرى نفسه بصفته الرئيس
يصنفونه على أنه الشخص الواثق المتفتح المستقبل للأفكار الجديدة ويمتاز بالمرح والإيجابية	يراه العاملون أنه المراقب الصارم
يؤمن أن "المنافسة يجب كبحها إن لم يكن القضاء عليها واستبدالها بالتعاون والتكامل"	يشجع المنافسة الداخلية
يفرغ وقتاً للناس ويحدثهم في أمورهم الشخصية	التقليدي ليس لديه وقت للناس
يؤمن أن النجاح النهائي هو نمو العاملين وتطورهم وتحسن أدائهم وتأهلهم ليكونوا قادة خدام	يعتقد أن النجاح النهائي للقيادة هو النتائج

نقاط تلاقي بين القيادتين في القيادة الحكومية والقيادة في الهيئات الأهلية
وذلك عبر النظريتان التالية :

النظرية الأولى :

تعرف بنظرية السلم التكاملي وتنصرف هذه النظرية إلى ان الأجهزة الحكومية تضمن للمواطنين حد أدنى للخدمات ومنها مساعدات الضمان الاجتماعي ، الخدمات الصحية والتعليمية . وفي حالة عدم إمكان الهيئات الحكومية مقابلة كل الاحتياجات فإن المنظمات الأهلية تكمل مثل هذه الخدمات بل تتوسع فيها أو تحسنها أو يتم التنسيق بينها .

النظرية الثانية :

تعرف باسم نظرية الأعمدة المتوازنة وتقوم أساساً على قيام كلاً من الأجهزة الحكومية والأهلية معاً على تنفيذ الخدمات في كامل الميادين .

سادساً: صفات القائد المعاصر .

• خصائص وصفات القائد :

- ١) خصائص ذاتية "فطرية": كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.
- ٢) مهارات إنسانية "اجتماعية": كالعلاقات والاتصال والتحفيز.
- ٣) مهارات فنية "تخصصية": كحل المشكلات واتخاذ القرارات.

وحتى يكون حل المشكلات وإتخاذ القرار بشكل جيد ومقبول لا بد من إتباع الخطوات السبع لتولي مسؤولية المواقف الصعبة :

- ١- حدد هدفك ، فإنك لن تستطيع أن ترأس وتقود أي شخص حتى تحدد هدفك .
- ٢- بلغ ما تريد أن تفعله بطريقة سلسلة لكي تجذب انتباه موظفيك .
- ٣- تصرف بجرأة ، فليس هذا وقت الخوف ، فهو وقت المغامرة .
- ٤- كن حازماً ، ولا تتراجع عن اتخاذ القرارات .
- ٥- سيطر على الموقف عن طريق المبادرة ، قبل أن يسيطر هو عليك .
- ٦- لا بد من الاقتداء بمثل أعلى ، واجعل شعارك ((اتبعني)) وعش به دائماً .
- ٧- تخلص من الأشخاص عديمي الفائدة ، واستبدلهم بآخرين أكفاء وأعد مقابلة شخصية شاملة للوظيفة ، وذلك لكي تقلل من مغامرة الاختيار السيئ .

وحتى تكتمل الصفات السابقة أو التحلي ببعض منها هناك سبع خطوات لتحقيق التميز :

- ١- أظهر التزامك بأهدافك .
- ٢- ارتد مايتناسب مع دورك .
- ٣- فلتكن أحلامك كبيرة .
- ٤- لا تتوقف عن السعي وراء أهدافك .
- ٥- قم بواجباتك .
- ٦- أحط نفسك بهالة من الغموض وإيحاء بالقدرة على تحقيق المعجزات .
- ٧- اتبع الأسلوب غير المباشر .

***ومن صفات القائد الاعتراف والإشادة والمكافأة ومواجهة القلق والتغلب عليه ***

أساليب التغلب على القلق حتى تصبح قائداً ناجحاً :

- ١- الحياة يوماً بيوم .
- ٢- استمد الرضا من قانون الوسط .
- ٣- تعاون مع المحتوم وتقبله .
- ٤- ضع حداً للمخاوف والقلق .
- ٥- ضع الأمور في نصابها الطبيعي .
- ٦- عليك بإشغال نفسك .

سابعاً: منهجية إعداد وصناعة القادة

- ١) أن يكون هذا الأمر من إستراتيجية المنظمة وأهدافها الرئيسية.
- ٢) اعتماد برامج ومناسبات خاصة لتدريب القادة وتعليم القيادة.
- ٣) توفير المناهج القيادية اللازمة.
- ٤) تشجيع النقاش والحوار من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصاً لهذا الأمر.
- ٥) إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية وتحمل المسؤولية والشعور بها عملياً.
- ٦) تطعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديرة.
- ٧) الصبر على القائد المبتدأ فإن المعاناة اليومية ونظرية التراكم كفيلتان بإكمال الصناعة وتحسين الصياغة .
- ٨) إلزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل.

ثامناً: أنماط القيادة:

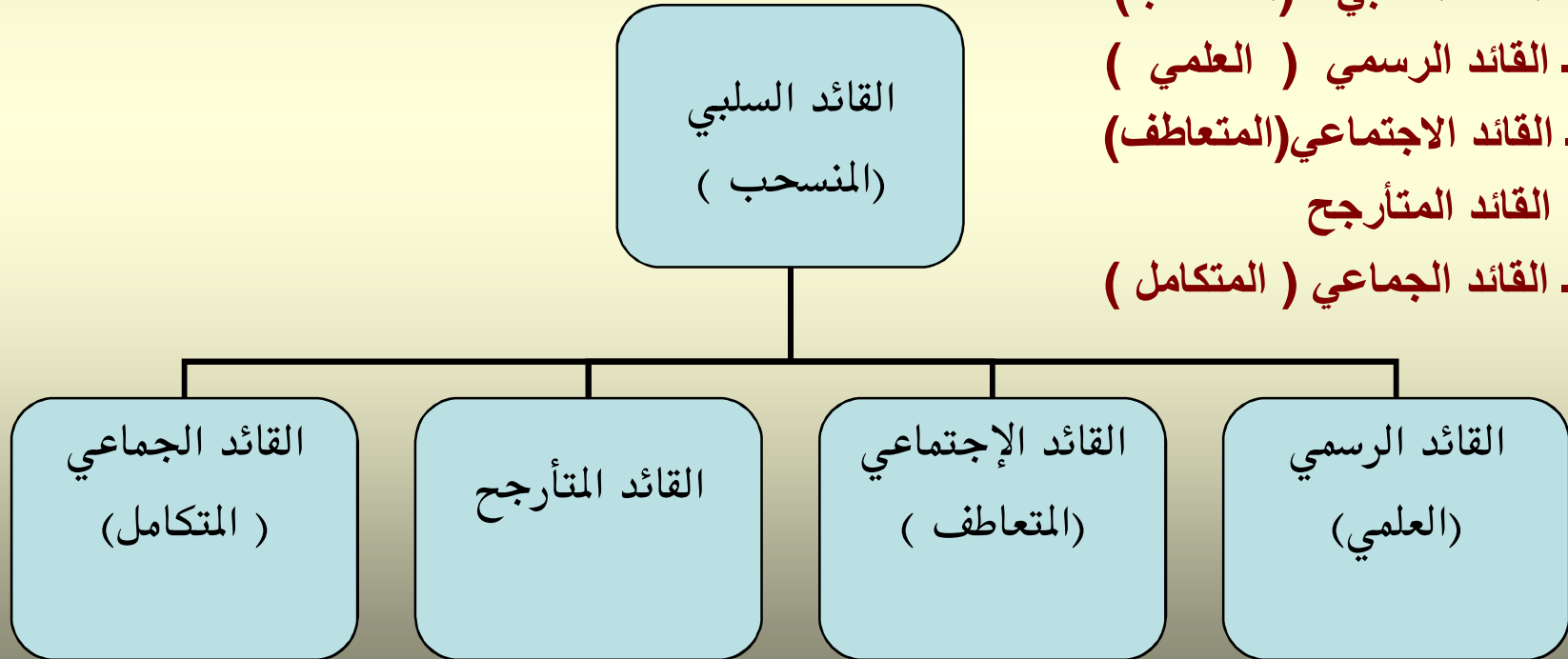
أولاً: باعتبار مصدرها :

- قيادة رسمية .
- قيادة غير رسمية .

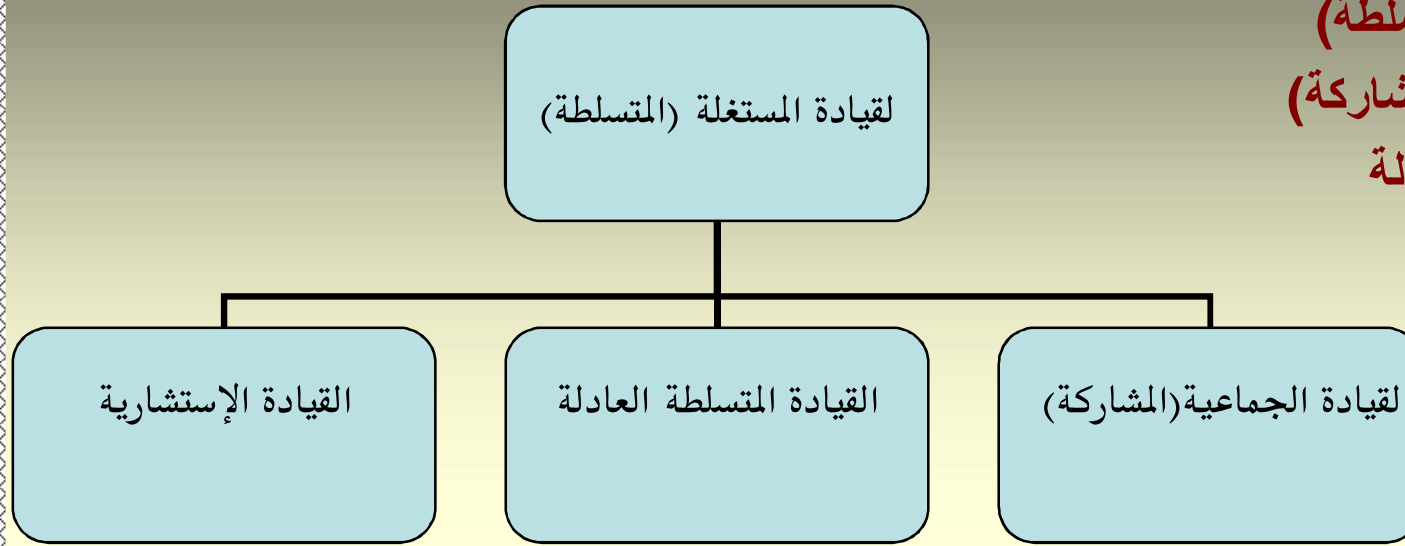
ثانياً: باعتبار السلوك القيادي :

١- حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين : ٥ أنماط .

- أ - القائد السلبي (المنسحب)
- ب - القائد الرسمي (العلمي)
- ج - القائد الاجتماعي (المتعاطف)
- د - القائد المتأرجح
- هـ - القائد الجماعي (المتكامل)



٢ - حسب نظرية النظم الإدارية: ٤ أنماط وهي :



أ - القيادة المستغلة (المتسلطة)

ب - القيادة الجماعية (المشاركة)

ج - القيادة المتسلطة العادلة

د - القيادة الاستشارية

٣ - حسب نظرية الفاعلية والكفاءة: ٨ أنماط وهي :

- أ - القائد الانسحابي
- ب - القائد المجامل
- ج - القائد الإنتاجي (أوتوقراطي)
- د - القائد الوسطي (الموفق)
- هـ - القائد الروتيني (البيروقراطي)
- و - القائد التطويري (المنمي)
- ز - القائد الأوتوقراطي (العادل)
- ح - القائد الإداري (المتكامل)

٤- حسب نظرية التوجيه والدعم **DSDC** : نموذج القيادة الموقفية. ٤ أنماط وهي :

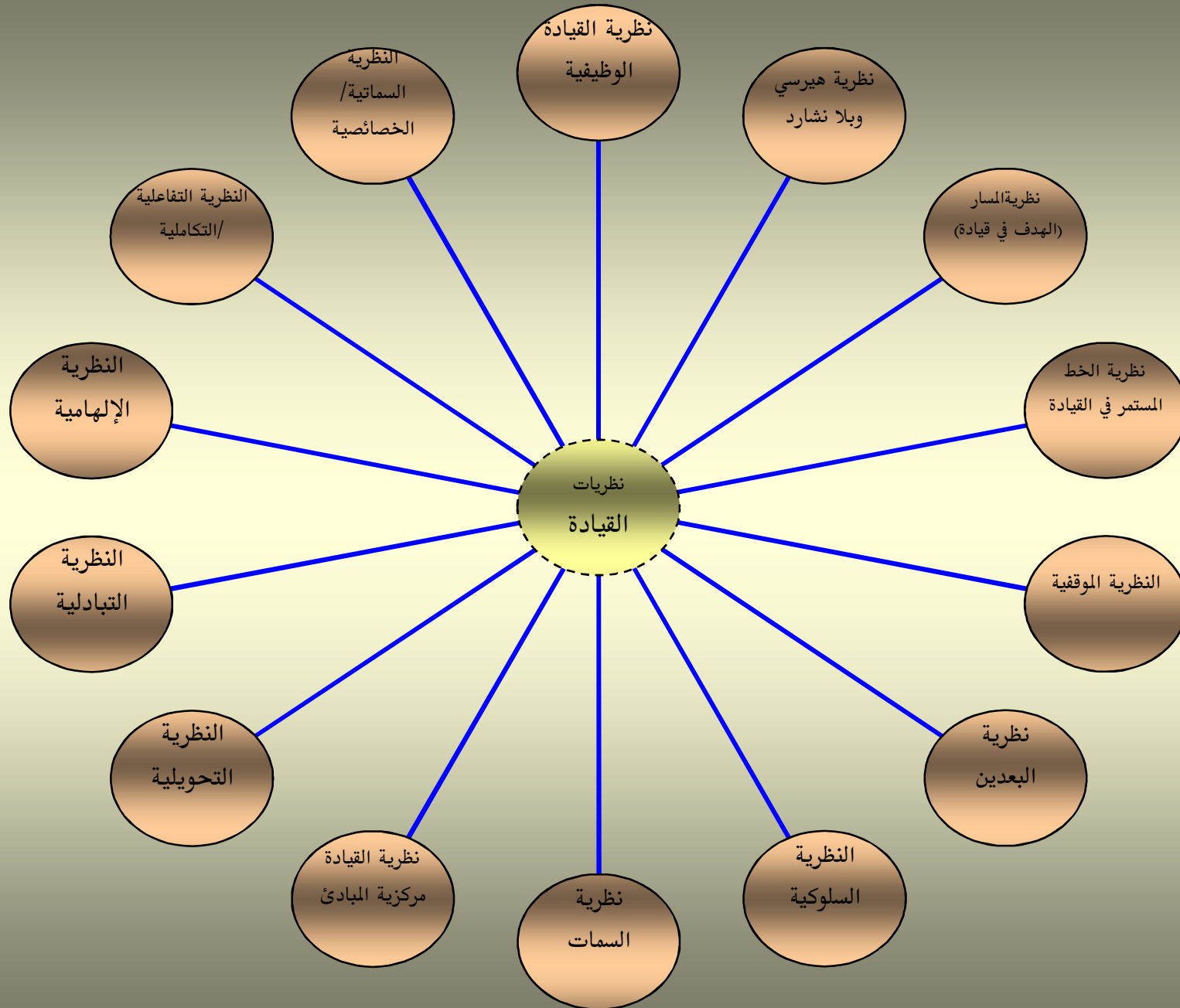
- أ - القائد الموجه : إخباري.
- ب- القائد المساند : مشارك.
- ج- القائد المفوض : مفوض.
- د - القائد الرئيس : استشاري.

ثالثاً: باعتبار أساليبها:

١ - تسلطية استبدادية . ٢ - شورية. ٣ - حرة فوضوية.

تاسعاً : نظريات القيادة :

- ١) نظرية القيادة الوظيفية .
- ٢) النظرية السماتية / الخصائصية .
- ٣) النظرية التفاعلية / التكاملية .
- ٤) النظرية الإلهامية : وتقوم على فرضية القائد الملهم .
- ٥) النظرية التبادلية .
- ٦) النظرية التحويلية .
- ٧) نظرية القيادة مركزية المبادئ .
- ٨) النظرية السلوكية .
- ٩) نظرية البعدين .
- ١٠) النظرية الموقفية .
- ١١) نظرية الخط المستمر في القيادة .
- ١٢) نظرية المسار (الهدف في القيادة) .
- ١٣) نظرية هيرسي وبلانشارد .



عاشراً: القيادة الحديثة فن وتعاون .

- (١) فن إصدار الأوامر.
- (٢) فن الاتصال.
- (٣) فن التأييب .
- (٤) فن معالجة التذمرات .
- (٥) فن المكافأة والتشجيع .
- (٦) فن المراقبة .
- (٧) فن المعاقبة .
- (٨) فن التعاون مع القادة الآخرين .

الحادي عشر: متطلبات القيادة الخدمية المعاصرة من القائد المعاصر.

- ١- توفير الحد الأدنى من المعيشة للمجتمع الذي يقوده عن طريق وضع حد أدنى للأجور والضمانات الاجتماعية والزكاة .
- ٢- اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن وحماية الأشخاص والممتلكات.
- ٣- مراعاة الظروف البيئية المحيطة والإشراف المباشر على الحد من التلوث البيئي للمنطقة
- ٤- أن يحيط العاملين معه علماً باستراتيجية القيادة وأهدافها .
- ٥- أن يكون نقده بناء عند التوجيه مع حسن المعاملة .
- ٦- أن يساعد العاملين في المجتمع على تنمية وتحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم بتشجيع الابتكارات والآراء السديدة
- ٧- الأخذ بالمشورة من أصحابها في المجتمع وذلك عند اتخاذ القرارات الحاسمة في تصريف أمور المجتمع .
- ٨- توفير حد أدنى من الأمن والاستقرار الوظيفي .
- ٩- تشجيع الابتكارات والتطوير من قبل أفراد المجتمع في جميع المجالات .
- ١٠- التعامل مع الجميع بالود والتقدير والاحترام .
- ١١- المشاركة في المناسبات الثقافية والأعياد وغيرها .
- ١٢- القدرة على اتخاذ القرارات السليمة أثناء الأزمات والكوارث .
- ١٣- إيجاد الخطط البديلة للتقليل أو الحد من الظواهر أو الأزمات الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية وغيرها .
- ١٤- القدرة والسيطرة على الحد أو التقليل من ضغوط العمل من قبل الأفراد العاملين معه وأفراد المجتمع وخصوصاً إذا خرجت في تعبيرات وسخط ومحاولة وضع الحلول الناجعة للقضايا أو الحد من تلك الضغوط عن طريق علاجها .
- ١٥- إيجاد فريق عمل جيد تحليل الرأي العام .
- ١٦- إبراز دور المؤسسات الأمنية وما تقوم به من أعمال وقائية ومواجهة لحفظ الأمن واستتبابه ليشعروا أفراد المجتمع بالأمن

في الختام

أتمنى أن أكون قد وفقت في عرض هذه الورقة العلمية

شاكراً ومقدراً لكم حسن استماعكم

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته