

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية  
ديوان المراقبة العامة

القيادة ومسؤولية الخدمة  
اعداد وتأهيل القادة الخدميين "رؤية مستقبلية"

عداد وتقديم أ / أحمد بن عبدالله الهاشم



# المبحث الأول



ماهي القيادة الخدمية ???



يمكن تعريف القيادة الخدمية على أنها مهارات  
التأثير في الناس من أجل العمل بجد وحماس على  
تحقيق أهداف محددة باعتبارها تحقق المصلحة العامة  
المشركة ، بشخصية أخلاقية قوية توحى بالثقة .



ما الفرق بين الإدارة والقيادة الخدمية؟



n الإدارة تتعلق بالأشياء التي يفعلها المديرون من خلال العناصر التي يجب أن يطبقونها من تخطيط ، تنظيم للعمل ، توجيه ، حل مشكلات ، رقابة ... الخ ، وذلك من خلال السلطة أو الصلاحيات الممنوحة لهم.

n بينما القيادة الخدمية هي التأثير في الموظفين من أجل العمل بإخلاص بكل قلوبهم ، وعقولهم ، وأرواحهم ، وإبداعهم ، وتميزهم على منح كل ما لديهم لفرقهم .

# جوهر القيادة الخدمية

إن القيادة الحقيقية – التأثير – تقوم  
على الخدمة والتضحية والسعي  
لتحقيق ما فيه خير وصلاح التابعين





# المبحث الثاني



الصفات الأخلاقية  
التي يجب أن يتحلى  
بها القائد الخدمي



## ١ : الصبر والتحكم في الذات

إن صفتي الصبر و إظهار التحكم في الذات من الصفات المهمة والضرورية التي يجب توفرها في القائد لأن الصبر والتحكم في الذات هما حجرا الزاوية للشخصية ، ومن ثم للقيادة .

## ٢ : تقدير الآخرين

إن تقدير الآخرين كإظهار اللطف في التعامل معهم وتشجيعهم والرفق بهم والإنصات إليهم والثناء على الجهود المبذولة من جانبهم فعل ينم عن سمو الأخلاق ويساعد في تكوين علاقات صحية ويوطد العلاقات الإنسانية .





## ٣ : التواضع

يمكن تعريف التواضع على أنه عدم الكبر أو  
العجرفة أو حب الظهور ، والتصرف بشكل حقيقي لا  
زيف فيه .



## ٤ : الاحترام

يمكن تعريف الاحترام على أنه معاملة  
الناس على أساس أنهم مهمون .

## ٥ : الإيثار

يمكن تعريف الإيثار بأنه تقديم تلبية احتياجات الآخرين على الاحتياجات الشخصية .  
إن القائد الخادم قرر خدمة الآخرين والتضحية من أجلهم والاستعداد لتتحية رغباته الشخصية واحتياجاته جانباً والسعي وراء تحقيق الخير الأسمى للآخرين وهذا ما يعنيه الإيثار وهذا ما يعنيه أن تكون قائداً خادماً .





## ٦ : الصفح والفصل بين الأشخاص والسلوكيات

\* إن الصفح يعني تجاوز الغضب والحقد  
والضعينة  
\* وعند قيام أحد الأشخاص بخطأ ما يجب  
الفصل بينه وبين ما ارتكب من سلوك  
خاطئ



## ٧: الصدق والاستقامة والثقة

إن الصدق يعني الحقيقة فعلاً وقولاً وغياب  
الغش والخداع والاستقامة في السلوك .  
من الصدق والاستقامة تتولد الثقة في القائد  
فالثقة هي التي تثبت العلاقات مع بعضها  
وتوطدها .

## ٨ : الالتزام

إن الالتزام هو الإصرار على القرار وهو  
الصفة الشخصية الأخلاقية الأكثر أهمية التي  
يمكن أن يمتلكها القائد لأن التصرف بشكل  
متسق وفقا للصفات الأخلاقية الموضحة لن  
يمكن تحقيقه إلا من خلال إرادة قوية والالتزام  
راسخ





٩ : الانصات (الاستماع  
الجيد) للاخرين



# المبحث الثالث



# الخطوات نحو التغيير والنمو وبناء العادة



التغيير أمر ضروري لتطوير مهارات القيادة وهو لا يأتي بشكل طبيعي للبشر إلا أن تقبل التغيير هو سلوك يمكن تعلمه وأنه يمكن أن يتحول إلى طبيعة مألوفة عند ممارسته على مدار فترة من الوقت. ولذا يجب عمل التدريب اللازم والمستمر للقيادة وتغيير بعض المفاهيم الخاطئة لديهم لتطوير مهاراتهم وتطوير الصفات الأخلاقية لتحويلهم لقيادة خدميين وبشكل عام فإن التغيير الإنساني (تغيير القادة) يمر بأربع مراحل

المرحلة الأولى :

مرحلة المعاناة ( الصراع )





المرحلة الثانية :

التبصر والتعلم

## المرحلة الثالثة :

الإرادة



## المرحلة الرابعة :

التغيير





# المبحث الرابع

## إعداد القادة الخدميين :

n هناك طريقة يمكن بها إعداد وتأهيل وتطوير القادة الخدميين مع ضرورة دمج كل عنصر من العناصر الثلاثة للخطوات التي ستناقش في العملية من أجل ضمان تحقيق تغير سلوكي بعيد الأمد بإذن الله تبارك وتعالى .

n تلك العناصر الثلاثة هي : الأساس ،التقييم، قياس النتائج وسد الفجوات



## الخطوة الأولى :

n الأساس (وضع المعايير) :

على المنشأة ( حكومية ، غير حكومية ) أن توضح للقادة الطموحين أن القيادة الفعالة والتحسين المستمر من السلوكيات الضرورية إذا كان المرء سيضطلع بالفعل بالمسئولية الكبيرة التي يفرضها عليه موقعه كقائد .

لذلك فإن الخطوة الأولى التي ينبغي على المنشأة ( حكومية ، غير حكومية ) أن تتخذها في إعداد وتأهيل القادة الخدميين هي توفير التدريب اللازم والفعال على القيادة الخدمية .

يحدد هذا التدريب المعايير (الأسس) التي ينبغي الالتزام بها ، علما بأن هناك طرق أخرى لتلقي المعايير مثل الندوات، والكتب، وأشرطة الكاسيت ، وغيرها من الوسائل التعليمية .



## الخطوة الثانية : التقييم (تحديد الفجوات )

n بعد التدريب الأولي تتطلب الخطوة الثانية من المشاركين أن يفهموا بوضوح انحرافاتهم الشخصية بين المعايير الموضوعية للقيادة الخدمية وبين الأداء الحالي .

n لذلك تم وضع أداة لقياس المهارات القيادية على مبادئ القيادة الخدمية وتلك الأداة تسمى " مخزون مهارات القيادة " وهو عبارة عن نموذج يتم استخدامه في بداية العملية لتحديد مستوى الأداء ثم المتابعة بعد ستة أشهر بغرض مراقبة التغييرات .





n ومن المخزون يتم صنع تقرير موجز لكل مشارك، يظهر نقاط القوة ونقاط الضعف ( الفجوات) في شكل مرتب من أجل مساعدة المشارك في تحديد مواقع الفرص الشخصية الخاصة به بوضوح .

n وبشكل عام أن المخزون يقدم معياراً مرتبطاً بالتحديد بمبادئ القيادة الخدمية- أساسيات القيادة الخدمية- التي ناقشناها سابقاً .

## الخطوة الثالثة : قياس النتائج وسد الفجوات

**n** من أجل مراقبة وقياس التغييرات يجب وضع هدفين محددين قابلين للقياس وقابلين للتحقيق ومناسبين ومحددين بوقت بصورة ربع سنوية بواسطة كل مشارك هذان الهدفان يتم وضعهما بناءً على التقييم الذي يتم الحصول عليه من التقارير الموجزة لنماذج مخزون مهارات القيادة . ويمكن أن تشمل الأهداف المحددة القابلة للقياس القابلة للتحقيق المناسبة والمحددة بوقت على اكتساب الصبر والتواضع أو منح الاحترام أو اظهار التقدير المناسب ... الخ





n إن الأساس المنطقي وراء كل هذا هو مساعدة الموظفين في عملية التغيير والنمو الخاصة بهم بواسطة أسلوب ثنائي الجوانب .

الجانب الأول من هذا الطريق هو إعلام المشاركين بالسلوكيات والعادات السيئة التي أصبحت عقبات في طريق تحولهم إلى قادة أكثر فعالية ونجاحاً (قادة خادمين) ، والجانب الثاني هو مساعدتهم ليس فقط في التخلص من العادات السيئة وإنما استبدالها بعادات طيبة وتلك العادات الصحية الجديدة يجب ممارستها مراراً وتكراراً شهراً وراء شهر إلى أن تختفي العادات القديمة وتصبح العادات الجديدة هي السلوكيات "الطبيعية" ولا بد أن تستمر ممارسة هذه العادات إلى أن تتم ممارسة السلوك الجديد ( أو المهارة الجديدة ) بدون وعي



n لذا يجب أن يمثل كل مشارك بشكل ربع سنوي أمام " لجنة التحسن المستمر " لمناقشة نتائج " مخزون مهارات القيادة " وعرض الخطط والأهداف المحددة القابلة للقياس القابلة للتحقيق ... وتتكون اللجنة المذكورة من أحد متخذي القرار في الإدارات العليا بالجهة التي يعمل بها المشارك وموظف من قسم الموارد البشرية (شئون الموظفين) والمدير المباشر للمشارك وهدف تلك اللجنة هو تقديم الدعم والموارد وزيادة المسؤولية حيث أنه عندما يلتزم شخص ما بالتغيير أمام مسؤوليه ويعلم أن التقدم الذي سيحققه سيتم قياسه تكون الحاجة إلى التعامل مع التحسن المستمر والنمو بجدية واضحة وتشكل أولوية قصوى.



مع فائق شكري وتقديري

إعداد

أحمد بن عبدالله الهاشم

ديوان المراقبة العامة