

متطلبات القيادة الخدمية المعاصرة

إعداد

المقدم. د/ عبدالرحمن بن سعد الزياب

عضو هيئة التدريس بكلية الملك فهد الأمنية

١٤٢٩هـ

مقدمة :

لقد بادرت إمارة المنطقة الشرقية بعقد الندوات المهمة وتقوم في وقتنا الحالي بتنظيم ندوة (القيادة ومسؤولية الخدمة) وعرفاناً من قيادتها الحكيمة بأهمية القيادة بالأساليب العلمية المقرونة بالأداء وضعت محاور جيدة ستساعد - إن شاء الله - القائمين فيها بصياغة نتائج جيدة من خلال أوراق العمل التي سوف تقدم لهذه الندوة ويسرني أن أشارك في هذه الندوة عبر المحور الثامن وهو (متطلبات القيادة الخدمية المعاصرة) في ظل هذا العصر الذي تتصارع فيه المتضادات بجميع أنماطها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية سواء على مستوى الدولة أو على المستوى العالمي وذلك لسلوكيات أفراد المجتمع من حيث الشعور بالراحة والأمن السياسي والاقتصادي وهذا أكثر ما يهمهم وكذلك الاجتماعي والبيئي ولعل ما سيرد في هذه الورقة من أهمية ومتطلبات القيادة الخدمية التي أصبحت شعارات للقادة السياسيين والفوز بها بعقول المواطنين وكسب عقولهم، ولا بد أن يتم التفريق بين القيادة الخدمية وبين القيادة التي تسعى إلى زيادة المنتج على حساب المجتمع وهنا سيكون التركيز على القيادة الخدمية من حيث منهجيتها وأنماطها وفي الأخير سوف يتم التطرق إلى المتطلبات القيادية الخدمية المعاصرة المطلوبة من القائد في ظل إيجاد التوازن بين رضى

المجتمع وتحقيق أعلى معدلات النمو الاقتصادي والسياسي والاجتماعي للمنطقة وفق ضوابط المحافظة على البيئة وشعور المجتمع بضرورة المشاركة للمحافظة على بيئة نظيفة وخالية من التلوث حتى تكون القيادة الخدمية في أعلى مستوى لها بين رضاء المجتمع وتحقيق أعلى مستويات الأمن البيئي، والسياسي، والاقتصادي، والاجتماعي، لجميع أفراد المجتمع، ولقد حاولت جاهداً أن أستعين في هذا المجال بالمراجع المختلفة من الكتب والمجلات البحثية المحكمة أو من خلال الوسائل الأخرى ولعل من أهمها في عصرنا الحاضر الإنترنت التي بدأت تأخذ وضعاً جيداً في نشر الثقافة بجميع أشكالها.

ستبين هذه الورقة متطلبات القيادة الخدمية المعاصرة من خلال المحاور التالية :

- أولاً : تعريف القيادة الخدمية المعاصرة .
- ثانياً : أهمية القيادة.
- ثالثاً : متطلبات القيادة وعناصرها .
- رابعاً : الفرق بين القيادة الخدمية والقيادة الإنتاجية المعاصرة .
- خامساً : صفات القائد المعاصر .
- سادساً : منهجية إعداد وصناعة القادة .
- سابعاً : أنماط القيادة .
- ثامناً : نظريات القيادة .
- تاسعاً : القيادة الحديثة فن وتعاون .
- عاشراً : متطلبات القيادة الخدمية المعاصرة من القائد المعاصر .
- حادي عشر : المراجع.

والأمل أن تحوز هذه الورقة على رضى واستحسان العاملين
والمختصين في هذا المجال القيادي المهم وأن أكون قد وفقت في إعداد ما
يحقق الهدف العام لهذه الندوة

والله ولي التوفيق ،،،،.

أولاً : تعريف القيادة الخدمية المعاصرة

"القدوة" في اللغة نقيض "السوق" يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد .

القيادة : هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. فهي إذًا مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة .

تعريف آخر: هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة.

القائد : هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.

القيادة كما فسرها الدكتور / نعيم نصير في كتابه (القيادة في الإدارة العربية وموقعها من النظريات المعاصرة والتراث العربي الإسلامي بأنها مشتقة من القوة. وهذه القوة ما هي إلا القدرة التي تعمل في التأثير على سلوك الأفراد وتصرفاتهم، بل هي ترتبط بالسيطرة على الموارد المهمة بهدف تحقيق أهداف معينة، وأن القائد الناجح لابد وأن يستعين في تنفيذ سلطته بالأفراد الذين يقودهم، مما يمكنه من الحصول على رضاهم .

ثانياً : الفرق بين القيادة والإدارة

- الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.
- 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.
- ت. التحفيز وشحذ 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 وفق معايير وأسس معينة.

ثالثاً : متطلبات القيادة وعناصرها

- 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 .
 - ت. السلطة القانونية : وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع .
- وعليه فعناصر القيادة هي :
 - (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.

رابعاً : الفرق بين القيادة الخدمية والقيادة الإنتاجية المعاصرة

هناك فرق كبير بين القيادة الخدمية التي تتمثل في أن القائد الخادم تتمثل القيادة لديه في أنها تمنح للشخص الذي من طبعه أن يخدم الآخرين، أما القائد التقليدي أو المنتج فإنه يسأل عن نتائج وقيم الأفراد من حيث إنتاجهم وقد أكد غرين فيلد مدير الأبحاث في شركة AT&T ومؤلف كتاب "القائد الخادم" على بعض الفوارق بين القائد التقليدي والقائد الخادم :

✓ القائد التقليدي يسأل عن النتائج، بينما القائد الخادم يسأل عما يستطيع عمله للمساعدة.

✓ يقيم القائد التقليدي الأفراد من حيث إنتاجهم؛ بينما القائد الخادم يؤمن أن أكثر المنظمات إنتاجاً هي تلك التي يكون فيها أكبر قدر من المبادرات والتطور.

✓ يرى القائد التقليدي الناس على أنهم مورد مهم ويرى نفسه بصفته الرئيس، بينما يؤمن القائد الخادم أن الناس يأتون أولاً ويرى نفسه "الأول بين المتساويين" ويرى دوره بأنه "تسهيل ورعاية القدرات القيادية للآخرين".

✓ يرى العاملون القائد التقليدي أنه المراقب الصارم، ويصنفون القائد الخادم على أنه الشخص الوديع المتفتح المستقبل للأفكار الجديدة ويمتاز بالمرح والإيجابية.

✓ يشجع القائد التقليدي المنافسة الداخلية بينما يؤمن القائد الخادم بأن "المنافسة يجب كبحها إن لم يكن القضاء عليها واستبدالها بالتعاون والتكامل".

✓ التقليدي ليس لديه وقت للناس، بينما الخادم يفرغ وقتاً للناس ويحدثهم في أمورهم الشخصية.

يعتقد التقليدي أن النجاح النهائي للقيادة هو النتائج، بينما يؤمن الخادم أن النجاح النهائي هو نمو العاملين وتطورهم وتحسن أدائهم وتأهلهم ليكونوا قادة خدماً.

ولا بد أن يكون هناك نقاط تلاقي بين القيادتين في القيادة الحكومية والقيادة في الهيئات الأهلية وذلك عبر النظريتان التالية :

النظرية الأولى :

تعرف بنظرية السلم التكاملي **Extaniou Ladder Thaoru** وتتصرف 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 الإحتياجات فإن المنظمات الأهلية تكمل مثل هذه الخدمات بل تتوسع فيها، أو تحسنها، أو تنسيق بينها .

النظرية الثانية :

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

وبالنسبة للنظرية الأولى يعمل كل نوع من المنظمات في نطاق تخصصه وتتم عمليات التنسيق في إطار الهيئات الأهلية والجمعيات وهذه ينظمها قوانين وقرارات وكذلك الاتحادات الاقليمية والنوعية.

وفي ما يتعلق بفلسفة النوع الثاني فإن الهدف يتركز بالتنسيق بين كلاً من المؤسسات الأهلية والحكومية ويظهر هذا بوضوح في علاقة الاتحادات العامة والإقليمية كوسيط بين الهيئات الأهلية والوزارات المختصة التابعة لها .

خامساً : صفات القائد المعاصر

• الصفات والخصائص للقائد من أهمها:

(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.

• صفات القادة الملتزمين بالمبادئ: كما يراها ستيفن كوفي في كتابه "القيادة على ضوء المبادئ".

✓ أنهم يتعلمون باستمرار: القراءة، التدريب، الدورات، الاستماع.

✓ أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات: ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة، إنهم يشعرون بالحمل الثقيل والمسؤولية.

✓ إنهم يشعرون طاقة إيجابية: فالقائد مبتهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الثغر طلق المحيا تقاسيم وجهه هادئة لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعهما، متفائل إيجابي. وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزاعاً لسلبية القوي.

✓ أ إنهم يتقون بالآخرين: لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني، ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانيات والسلوك، فلدى الناس إمكانيات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.

✓ إنهم يعيشون حياة متوازنة: فهم نشيطون اجتماعياً، ومتميزون ثقافياً، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسارى للألقاب والممتلكات، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة

وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين، ويفرحون بإنجازات الآخرين، وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.

✓ إنهم يرون الحياة كمغامرة: ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سباقون للمبادرة توافقون للإبداع ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة؛ إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.

✓ إنهم متكاملون مع غيرهم: يتكاملون مع غيرهم ويحسنون أي وضع يدخلون فيه، ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات، ولا يترددون في إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.

✓ إنهم يدرّبون أنفسهم على تجديد الذات: يدرّبون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعالية والروحية. فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير، ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدرّبون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية، ومن الناحية الروحية يصلون ويصومون ويتصدقون ويتأملون في ملكوت الله ويقرءون القرآن ويتدارسون الدين. ولا يوجد وقت في يومهم أكثر عطاء من الوقت الذي يخصصونه للتدريب على الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية، ومن شغل بالنشاطات اليومية عنها كان كمن شغل بقيادة السيارة عن ملء خزانها بالوقود.

سادساً : منهجية إعداد وصناعة القادة.

- (١) أن يكون هذا الأمر من استراتيجيات 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 اليافع فإن المعاناة اليومية ونظرية التراكم كفيلتان بإكمال الصناعة وتحسين الصياغة .
- ٨) إلزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل .

سابعاً: أنماط القيادة

- ١- باعتبار مصدرها :
- قيادة رسمية .
 - قيادة غير رسمية .
- ٢- باعتبار السلوك القيادي :
- حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين : : ٥ أنماط .
- مرتكزات السلوك : ١ - الاهتمام بالعمل . ٢ - الاهتمام بالعاملين .
- 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:
- مرتكزات السلوك: ١ - الثقة بالعاملين . ٢ - قدرة العاملين .

أ - القيادة المستغلة (المتسلطة):

ب - القيادة الجماعية (المشاركة):

ج - القيادة المتسلطة العادلة:

د - القيادة الاستشارية:

٣ - حسب نظرية الفاعلية والكفاءة: ٨ أنماط :

مرتكزات السلوك:

١ - الاهتمام بالعمل.

٢ - الاهتمام بالعاملين.

٣ - درجة الفاعلية.

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):

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

ثامناً : نظريات القيادة

(١) نظرية القيادة الوظيفية .

(٢) النظرية الموقفية .

(٣) النظرية السماتية / الخصائصية .

- ٤) النظرية التفاعلية / التكاملية .
- ٥) النظرية الالهامية : وتقوم على فرضية القائد الملهم .
- ٦) النظرية التبادلية .
- ٧) النظرية التحويلية:
- القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة واضحة.
 - وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية، ويدير أتباعه بالمعاني والقيم.
 - أهدافه عالية ومعايير مرتفعة.
- ٨) نظرية القيادة مركزية المبادئ:

تاسعاً : القيادة الحديثة فن وتعاون

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

عاشراً : متطلبات القيادة الخدمية المعاصرة من القائد المعاصر .

- ١- توفير الحد الأدنى من المعيشة للمجتمع 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 (البحري، البري، الهواء) في ظل تواجد الميناء البحري وما يحتويه من ناقلات بحرية بترولية وغيرها وما يتبعه من تسربات من جراء النقل والتنزيل، وكذلك ما تنبئه المصانع الكبرى في المنطقة الشرقية من سموم في الهواء .
- ٤- أن يحيط العاملين معه علماً بإستراتيجية القيادة وأهدافها .
- ٥- أن يكون نقده بناء عند توجيهه 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 يجيد تحليل الرأي العام حيث أن (جان جاك روسو) الفيلسوف الفرنسي يرى أن الرأي العام لا يوجد في طبيعة الإنسان التكوينية ، وإنما في علاقته مع حكومته أو مع المؤسسات العامة أو الخاصة ، أو في علاقته مع الآخرين أو هو نتاج تفاعله بمحيطه الاجتماعي وما يفرزه ذلك المحيط من رأي فردي يشترك فيه عدد كبير من الأفراد ، فالرأي العام مهم جداً في التأثير الكبير على سير الأحداث .
- ١٦- إبراز دور المؤسسات الأمنية وما تقوم به من أعمال وقائية ومواجهة لحفظ الأمن واستتبابه ليشعروا أفراد المجتمع بالأمن والأمان ولا بد له من معرفة ما يدور وما يخطط له لمواجهة الظواهر السلوكية الغير سوية.

المراجع :

- ١- السلوم : يوسف إبراهيم (١٤٠٥هـ) . آراء وأفكار في الإدارة والتنمية مع الإشارة إلى تطبيقاتها في المملكة العربية السعودية : الجزء الثاني : الرياض .
- ٢- راغب : مدحت مصطفى و عبد اللطيف : احمد سعد (١٩٩٤م) العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي) الشركة العربية للنشر والتوزيع القاهرة . ١٣٩
- ٣- البدر : حمود بن عبدالعزيز (١٤١٢هـ) أسس العلاقات العامة وتطبيقاتها : دار العلوم للطباعة والنشر : الرياض .
- ٤- آل علي : عبدالله بن حمود (يوليو ١٩٩٣م) . (الصفات المميزه للقائد الإداري الناجح) . شئون الخدمة المدنية : العدد السابع والأربعون - يوليو ١٩٩٣م السنة الثانية عشرة : وزارة الخدمة المدنية : سلطنة عمان .
- ٥- الذياب : عبدالرحمن بن سعد (١٤٢٧هـ) دور الأنظمة واللوائح البيئية في المملكة العربية السعودية في الحد من التلوث البيئي . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية : الرياض .
- ٦- ب . هـ . ليدل هارت (١٩٨٤م) القادة الألمان يتكلمون : تعريب أكرم ديري والمقدم الهيثم الأيوبي : دار القلم . بيروت .
- ٧- العساف : أحمد بن عبد المحسن (١٤٢٣هـ) مهارات القيادة وصفات القائد . () Ahm-assaf@yahoo.com
- ٨- العدلوني : محمد أكرم والسويدان : طارق محمد . القيادة في القرن الحادي والعشرين .