

6- القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership

بعد نصف قرن من الزمان، دخل رواد الأعمال عالم الأعمال بوتيرة قوية ورغبة في التغيير. بكونهم يدركون الفرص ويستغلونها ويواجهون الفوضى أو التناقض أو الارتباك. فهم مثل "الرياضيين الأولمبيين الذين يتحدون أنفسهم لكسر الحواجز الجديدة. تعد المثابرة والإنجاز، والابتكار، والقدرة على الصمود وفعالية التنمية بعض الخصائص المميزة لهذا النوع من القيادة. يتميز القادة الرياديون بالعمل من الداخل والبحث عن الفرص، والمخاطرة، والمثابرة على تنفيذ الفكرة إلى واقع ملموس، يهدف هذا النوع من القيادة إلى تنمية المواهب التجارية وبشكل أكثر تحديدًا إلى نمو قادة المنظمات. إنها تتطوي على تنظيم وتحفيز مجموعة من الأشخاص لتحقيق هدف مشترك من خلال الابتكار، والتحسين المستمر ومواجهة المخاطر، والاستفادة من الفرص، وإدارة البيئة التنظيمية الديناميكية.

7- القيادة الخادمة Servant Leadership

تشير القيادة الخادمة إلى القيادة التي تطمح بتقديم الخدمة إلى الآخرين دون انتظار مقابل. إذ إن القائد الخادم يرغب في خدمة الآخرين لمجرد طموحه بالقيادة. وغالبًا ما تكون القيادة الخادمة تابعة أو مرتبطة بشخصيات دينية أو اجتماعية لما لها أثرها في المجتمع. كما أن الفرد الذي يعطي الأولوية، لدور القيادة يكون لديه دافع للسلطة أو اكتساب الممتلكات المادية

القيادة الخادمة هي مفتاح حل أزمة الرضا الوظيفي لأنها تحقق النتائج التنظيمية الإيجابية مثل (المشاركة في العمل) والسلوكيات مثل (مقاييس الأداء) لأنه عندما يتصرف القادة بشكل أخلاقي يمكن لمرؤوسيه أن يثقوا بهم بسهولة ويشعروا بالأمان في بيئة العمل. عندما يسعى القادة إلى نمو ونجاح موظفيهم، سيشعر الموظفون بالدعم وبالتالي تزداد رغبتهم في تحقيق أهدافهم الجوهرية لتحسين الذات ومن المعروف جيدًا أن الرضا هو النتيجة الطبيعية عند تلبية الاحتياجات الجوهرية.

8- القيادة الأبوية Paternalistic Leadership

تتضمن القيادة الأبوية معاملة الموظفين والشركاء كما لو كانوا جزءًا من عائلة واحدة تحت ظل شخصية أبوية. يتوقع القائد الولاء والثقة والطاعة من الموظفين، يمكن للقادة الأبويين إظهار الاستبداد، والأخلاق من خلال أفعالهم. تم تصور مصطلح القيادة الأبوية بعدة طرق، لكن الباحثين يؤكدون أنه يتضمن ثلاثة أنماط قيادية مهمة وهي: (الاستبداد، والإحسان، والقيادة الأخلاقية). القادة الذين يتخذون نهجًا أبويًا سلطويون ويطلبون من

أتباعهم الامتثال لقراراتهم. القادة الأبويون هم أيضًا خيرون وأخلاقيون لأن جل تفكيرهم هو كيفية خلق جيل من العاملين ان يكونوا منتجين .

سادسا: مصادر قوة القيادة

هنالك العديد من مصادر قوة القيادة التي تمكن القائد من تحقيق الاهداف التنظيمية ويمكن تحديد هذه المصادر بالاتي:

1- القوة الرسمية وتستمد هذه القوة من الاتي:

• قوة الحافز او المكافأة: وتستند إلى إدراك المرؤوس بأن الامتثال لرغبات القائد سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية معنوية ومادية.

• قوة العقاب والقهر او الاكراه: هذه القوة مصدرها الخوف، حيث يدرك المرؤوس بأن عدم التزامه وتقيده بأوامر وتوجيهات القائد يمكن أن يؤدي إلى قيام القائد بفرض عقوبة عليه، أي أن المرؤوس يتوقع بأن العقاب سيكون نتيجة عدم موافقته على أفعال واتجاهات ورغبات القائد.

• القوة القانونية: وهذا النوع من القوة يستمد من المنصب والوظيفة التي يشغلها القائد وحسب القانون، فهي القوة التي تستند على سند قانوني شرعي أو ما يطلق عليه السلطة الرسمية التي تفوض إلى القادة من التنظيم الرسمي أو من طبيعة الوظيفة.

2- قوة التأثير وتستمد هذه القوة من الاتي :

• القوة الفنية او التخصص او الخبرة: وهي تستند إلى المعرفة والخبرة والموارد والقدرة الفنية والإدارية والسلوكية التي يمتلكها القائد الاداري.

• قوة الإعجاب والقوة: وتعتمد هذه القوة على تقمص المرؤوسين لبعض صفات القائد مما تسهم هذه الصفات بشد الافراد الى القائد واعجابهم به وانجاز ما يطلب منهم.

3- وهنالك مصادر اخرى للقيادة ومنها:

• القوة السياسية. عندما يمتلك القائد نفوذ سياسي مهم من الممكن ان يكون مؤثر ضمن محيطه نتيجة موقعه السياسي.

• القوة الدينية. هنالك بعض القادة يستمد قوته من خلال القوة الدينية والمكانة الدينية التي يمتلكها وهنالك اتباع لهذا القائد.

• القوة الاجتماعية. بعض القادة يكون هو مصدر الهام لمجتمع بالكامل وبالتالي يستمد قوته من المجتمع الذي يحتضن هذا القائد.

- القوة الثقافية. يستمد القائد قوته من خلال امتلاكه الثقافة العالية والذكاء المعرفي واللغوي الذي مكّنه من قيادة المجتمع
- القوة الاقتصادية. من الممكن ان يؤثر القائد بمحيطه من خلال قوته الاقتصادية والاموال التي يمتلكها.

سابعا: نظريات القيادة

أصبحت القيادة في الوقت الحاضر من اهم الوظائف الادارية التي تمكن المنظمات من البقاء والنمو والاستدامة ويعتمد تفرد وتميز هذه المنظمات من خلال امتلاكها القائد الذي يستطيع من تحسين الاداء التنظيمي.

تم تقديم العديد من نظريات القيادة المختلفة في الخمسين عامًا الماضية، وكلها تدعي أن تنفيذها قد أدى إلى تحسين الفاعلية التنظيمية من خلال تحسين أداء الموظفين.

1-نظريات السمات Trait Theories

ارتبطت هذه النظرية بنظرية الرجل العظيم وتم وصف القادة الأقوياء هنا بسماتهم ومواصفاتهم وخصائصهم باعتبار القائد وفق هذه النظرية بأنه يولد ولا يصنع. لذا سعت أبحاث القيادة منذ فترة طويلة إلى تحديد السمات الشخصية أو الاجتماعية أو الجسدية أو الفكرية التي تميز القادة عن غيرهم.

تركز نظريات السمات في القيادة على الصفات والخصائص الشخصية مثل الذكاء والاستقلالية والاستباقية والتميز والاستبصار والفراسة. وهنا على القائد ان يتميز بصفات اعلى من المرؤسين من اجل السيطرة عليهم وقيادتهم.

2-نظرية ليكرت في القيادة The Likert system

ظهرت هذه النظرية نتيجة أبحاث مقارنة سلوك القادة في المجموعات العمال ذات الإنتاجية العالية ومجموعات العمال ذات الإنتاجية المنخفضة. وجد أن القادة ذوي الإنتاجية العالية امتازوا بالآتي:

- المشاركة المحدودة في التنفيذ الفعلي للعمل.
 - الاهتمام بالأفراد والتعامل معهم بطريقة غير رسمية.
 - منح المرؤسين حرية أكبر في اتخاذ القرارات وطرق العمل المناسبة
 - الإشراف على المرؤسين أقل.
- لقد أكد (ليكرت) بأن القيادة الديمقراطية بشكل عام أفضل من القيادة الأتوقراطية، وحدد (ليكرت) أربعة أنظمة للقيادة وهي:

- النظام التسلسلي الاستغلالي: يتصف القائد هنا بالمركزية المطلقة، تقل ثقتهم بالمرؤوسين، ويتم التحفيز عن طريق الخوف والإكراه.
- النظام المركزي النفعي: وهو شبيهه بالسابق، ويعتبر أقل مركزية، يسمح القائد أحياناً بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ولكن تحت رقابته.
- النظام الاستشاري: في هذا النظام القائد يثق في مرؤوسيه، ويستفيد من أفكارهم وآرائهم.

• النظام الجماعي المشارك: وفيه تتوفر ثقة القائد المطلقة في مرؤوسيه، ويستفيد القائد من افكار المرؤوسين ، ويتم التركيز على مشاركة المجموعة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، يقتصر دور القائد هنا على أنه حلقه وصل بين مختلف المستويات التنظيمية.

3-نظرية البعدين The Two Dimensional Theory

في عام 1954م قام فريق مكتب أبحاث جامعة أوهايو بدراسة جادة لموضوع القيادة، استغرقت عدة سنوات، حيث وضع الفريق قائمة أسئلة هدفت لتحليل القيادة في جماعات مختلفة وفي ظل ظروف متفاوتة، سميت تلك القائمة بقائمة وصف سلوك القائد، وتمثلت البداية من الفرضية القائلة بعدم وجود تعريف ملائم وشامل للقيادة، من أبرز رواد هذه النظرية (فليشمان) و(كارل شارنل)، ولقد أفرزت النظرية وجود بعدين للسلوك القيادي، هما ((البنية الهيكلية والاعتبار)).

البنية الهيكلية Initiating Structure: يسمى ايضا السلوك الموجه نحو المهمة ويطلق عليها كذلك بالنشاط الموجه نحو العمل او الانتاج وينصب اهتمام القائد في هذا البعد على العمل وتحديد الأدوار والمهام لإنجاز المهمة. يوضح هذا البعد سلوك القائد الذي يحدد فيه مهام مرؤوسيه وعلاقته بهم، بالإضافة إلى تحديد الدور الذي يتوقعه من كل فرد في الجماعة و يركز هذا البعد على محاولات القائد الواضحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

الاعتبار Consideration: يسمى ايضا السلوك الموجه نحو مشاعر العاملين أو التركيز على العاملين، أى بمعنى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتقوية العلاقة بين القائد والمرؤوسين، يتم منح المرؤوسين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار و تشجيع الاتصالات في الاتجاهين من أعلى إلى أسفل وبالعكس، هذا البعد يشير إلى سلوك القائد الذي يتميز بالثقة المتبادلة وعلاقات الاحترام بينه وبين مرؤوسيه ينتج من هذين البعدين أربعة أساليب قيادية.

4- نظرية الشبكة الادارية في القيادة

تعود جنور هذه النظرية لعام 1964م حينما وضع روبرت بليك وجين موتون نموذج إداري لتصنيف أنماط القيادة أو السلوك الإداري، حيث اكتشفا وجود الكثير من المساوي في نظرية إكس لدوجلاس ماكجريجور للإدارة، حيث كانا يشغلان وظيفة مستشارين لإكسون، فبدأوا في تحليل العلاقة بين استقرار المؤسسة وبين أنماط القيادة الخمسة في الشبكة الإدارية حيث تم الربط بين الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعاملين).

يشتمل نموذج الشبكة الإدارية على محورين محور الاهتمام بالعاملين أو الأفراد، ومحور الاهتمام بالإنتاج، صاغ موتون نموذجه بخمسة أنماط للقيادة من خلال مقياس مكون من 9 درجات وهي (1,1)، (1,9)، (9,1)، (5,5)، (9,9)، يشير الرقم باليمين إلى درجة الاهتمام بالإنتاج، أما الرقم باليسار فيعني درجة الاهتمام بالعاملين والموظفين. تم توزيع درجات المقياس على الأنماط الخمسة للقيادة بالشكل التالي:

(1,1) القيادة المتساهلة أو السلبية: اهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد العاملين

(9,1) القيادة السلطوية أو العلمية: اهتمام عالي بالإنتاج وضعيف بالعاملين

(1,9) القيادة الاجتماعية: اهتمام عالي بالأفراد وضعيف بالإنتاج

(5,5) القيادة المتأرجحة أو المعتدلة: اهتمام معتدل بالإنتاج والعاملين

(9,9) قيادة الفريق: اهتمام عالي بالإنتاج والأفراد العاملين

(1,9) القيادة الاجتماعية							(9,9) قيادة الفريق
الاهتمام بالأفراد			(5,5) القيادة المعتدلة				
(1,1) القيادة المتساهلة			الاهتمام بالإنتاج				(9,1) القيادة السلطوية

شكل (23) نظرية الشبكة الادارية

5- نظرية القيادة الموقفية The Situational Leadership Theory

تعتمد نظرية القيادة الموقفية على قدرة القادة على فهم الموقف البيئي الذي يواجهه التنظيم وهنا لابد التصرف بعقلانية أو الاستجابة والتكيف وفقاً لذلك الموقف، ووفق هذه النظرية يكون القائد ريادي عندما يتخذ قرارات بعد فحص دقيق للظروف والمواقف التي تحيط بمنظمته ، قدمت أسس هذه النظرية في عام 1969، ومع تقدم الوقت مرت النظرية بعمليات إعادة التسمية ، في البداية كانت دورة الحياة" للقيادة، وفي عام 1985 تم تنقيحها وتوسيعها إلى اسم نموذج القيادة الموقفية وتتمتع هذه لنظرية بالعديد من نقاط القوة التي تأسست على قدرتها باقتراح العديد من مناهج القيادة للقادة الذين يمكنهم استخدامها في مواقف مختلفة اي يكون لكل موقف قيادة خاصة وتسميه خاصة بها وفقاً للموقف الذي تتعرض اليه المنظمة .

تركز نظرية القيادة الموقفية على التابعين وتفترض إن القيادة الناجحة تعتمد على اختيار أسلوب القيادة الصحيح والناجح الذي يعتمد على استعداد الأتباع واندفاعهم للعمل، ومدى قدرتهم على إنجاز مهمة محددة، ويجب أن يختار القائد أحد السلوكيات الأربعة اعتماداً على استعداد الأتباع او المرؤوسين (قادر وغير راغب، غير قادر وراغب، غير قادر وغير راغب، قادر وراغب) . إذا كانوا غير قادرين ولكن راغبين في ذلك، يحتاج القائد إلى عرض توجيه عالي للمهمة للتعويض عن افتقار التابعين إلى القدرة، والتوجه العالي للعلاقة لحملهم على قبول رغبات القائد، إذا كان التابعون قادرين ولكن غير راغبين، يحتاج القائد إلى استخدام أسلوب داعم وتشاركي اما إذا كان كلاهما قادراً وراغباً، فلن يحتاج القائد إلى عمل الكثير لتحفيز المرؤوسين .

اذ حددت هذه النظرية ثلاثة اركان اساسية وهي:

- العوامل المتعلقة بالقائد: وهنا لابد ان يكون القائد مؤثر في محيطه وان يمتلك الشجاعة والحزم والذكاء والقدرة على اتخاذ القرار ومواجهة المواقف الصعبة.

• العوامل المتعلقة بالأفراد العاملين: هنا لابد معرفة استعداد الافراد وقدرتهم على اداء مهامهم في ظل الظروف البيئية وحالاتهم النفسية وتحملهم للمسؤولية ودرجة ولائهم للمنظمة.

• العوامل الخاصة بالمنظمة: هنا يتم التركيز على فلسفة المنظمة واسلوبها في مواجهة المواقف، وطبيعة المشاكل التي تواجهها.

6-نظريات الطوارئ Contingency Theories

طور (Fiedler) أول نموذج طوارئ شامل للقيادة وتسمى ايضا بالنظرية الموقفية ويقترح Fiedler حسب نموذج الطوارئ أن أداء المجموعة يعتمد على التطابق المناسب بين أسلوب القائد والدرجة التي يمنحها الموقف لسيطرة القائد، وتتميز هذه النظرية بالمرونة والديناميكية، وهذا ناتج من التغير المستمر الذي يتطلب من القادة إيجاد حلول للمواقف المختلفة التي تتعرض لها، وتنقسم هذه التغيرات إلى نوعين تغيرات طبيعية ومستمرة ناتجة عن التطور السريع والمنظم لبيئة العمل وهذا النوع من التغيرات يحتاج إلى قيادة فعالة ومواكبة للتطور والتغير الدائم للمحافظة على الموقف التنافسي للمنظمة ، والنوع الثاني من التغيرات هي تلك التي تحدث نتيجة تعرض للأزمات المختلفة ، وهذا يتطلب وجود قيادة موقفية قادرة على إدارة الأزمة ومحاولة تجاوزها أو سيطرة عليها والخروج منها بأقل الخسائر، وبالتالي يعد القائد الموقفي من أهم الأسس التي تقوم عليها نظرية القيادة الطارئة ووفقاً لهذا النموذج، يُفترض أن يكون أسلوب قيادة الفرد مستقرًا أو دائمًا وتفترض ايضا نظرية الطوارئ عدم وجود أسلوب قيادة دقيق ودائم او ثابت باعتباره أسلوبًا قائمًا بذاته وحسب الموقف حيث يعتمد أسلوب القيادة هذا على عوامل مثل الجودة أو استعداد المرؤوسين أو عدد من المتغيرات البيئية الاخرى، بعبارة اخرى لا توجد طريقة واحدة وثابتة للقيادة لأن المتغيرات الداخلية والخارجية للبيئة تتطلب من القائد أن يتكيف مع كل هذه المتغيرات بشكل خاص، بالمعنى العام، نظريات الطوارئ هي فئة من النظريات السلوكية التي تتحدى أنه لا توجد طريقة مثلى للقيادة وأن أسلوب القيادة الفعال في بعض الظروف قد لا يكون فعالاً في ظروف وحالات أخرى.

يمكننا تقييم الموقف من حيث ثلاثة أبعاد طارئة أو ظرفية:

1. العلاقات بين القائد والأعضاء هي درجة الثقة والاحترام التي يتمتع بها الأعضاء في قائدهم.
2. هيكل المهام هو الدرجة التي يتم بها تنظيم مهام الوظيفة (أي منظمة أو غير منظمة).
3. قوة المنصب هي درجة تأثير القائد على متغيرات القوة مثل التوظيف، والإقالة، والانضباط، والترقيات، وزيادة الرواتب.