

المبحث الأول : نظرية نموذج البعدين لهالين المطلب الأول : مفهوم نموذج نظرية البعدين لهالين وفيها يقوم نمط القيادة على بعدين: البعد الأول يهتم ببنية التنظيم وإنجاز مهامه وتحقيق أهدافه، ويحاول غرس روح الثقة والاحترام بينهم. ومن هذين البعدين برزت أربعة أنماط قيادية مختلفة هي: 1. اهتمام عال بالإنتاج وعال في بناء العلاقات الإنسانية (قيادة الفريق). 2. اهتمام عال بالإنتاج ومنخفض في بناء العلاقات الإنسانية (قيادة متسلطة). 3. اهتمام منخفض بالإنتاج وعال في بناء العلاقات الإنسانية (قيادة إنسانية). 4. المنظمة الرسمية وتتميز في المؤسسات الحديثة بتوصيف الوظائف وتحديدها والتنظيم الهرمي 5 مجموعات الأفراد وتنظيماتهم واختيارهم في العادة على أساس كفاءتهم المهنية - وما يتعلق بروحهم المعنوية 6 القائد المسؤول عن توجيه المؤسسة وتنظيم المجموعات وتنظيم قنوات الاتصال الداخلية. - واتخاذ القرارات وحل المشكلات. وأشار هالين إلى أن أكثر الأنماط السابقة فاعلية هو النمط الذي يكون فيه الاهتمام عالياً بالإنتاج وعالياً في بناء العلاقات الإنسانية وهي قيادة الفريق إلا أنه لم يكن هناك اقتناع تام لدى رجال الفكر الإداري بأنه ثمة نمط واحد سيكون هو الأفضل في جميع الظروف والأحوال. يشير هذا البعد إلى مدى تدخل القائد في تخطيط الأنشطة وتوزيع المهام بين المرؤوسين. يتضمن ذلك تحديد الأهداف، وتأسيس قنوات الاتصال اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة. القائد الذي يظهر مستوى عالٍ من المبادرة يميل إلى اتخاذ القرارات بشكل مركزي، 2. تفهم واعتبار مشاعر الآخرين إن تعزيز بيئة عمل إيجابية تشجع على التواصل المفتوح والمشاركة يمكن أن يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين وتحسين الأداء العام. قد واجه بعض النقد من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة. فيما يلي بعض النقاط الرئيسية للنقد: تبسيط معقدات القيادة القيادة هي عملية معقدة تتأثر بعوامل متعددة مثل الثقافة التنظيمية، عدم مراعاة السياقات المختلفة ما قد يكون فعالاً في بيئة عمل معينة قد لا يكون كذلك في بيئة أخرى. ينتقد البعض النموذج لعدم تناوله العوامل النفسية والاجتماعية التي تلعب دوراً هاماً في سلوك القائد ومرؤوسيه. فالعلاقات الشخصية، الثقة، قياس الأبعاد التي يتناولها النموذج يمكن أن يكون تحدياً. فبينما يمكن تقييم المبادرة لتحديد العمل بسهولة نسبياً، فإن قياس تفهم واعتبار مشاعر الآخرين قد يتطلب أدوات أكثر تعقيداً مثل الاستبيانات أو المقابلات العميقة، مثل القيادة التحولية والقيادة التشاركية. المطلب الثاني : نموذج نظرية الشبكة الإدارية درجة اهتمام المدير بالعمل والإنتاج وتمثل المحور الأول، كما يتضح من الشكل رقم (9/4) يمثل المحور الأفقي مدى الاهتمام بالإنتاج بينما يبرز المحور الرأسي اهتمام المدير بالعاملين والعلاقات الاجتماعية. لا يخرج عن كونه مزيجاً من الاهتمام بهذين العنصرين ويحتل أحد المربعات الواحد والثمانين التي تضمها الشبكة. المطلب الثاني: أنماط القيادة لنموذج الشبكة الإدارية 1- النمط القيادي (1/1) : يميز هذا الأسلوب القيادي بالسلبية حيث ينعدم الاهتمام بالإنتاج والعاملين على حد سواء. وغالباً ما يفشل هذا النمط القيادي في تحقيق أهداف التنظيم ومنسوبيه. 2- النمط القيادي (9/1) : يعمل هذا الصنف من القادة على إيجاد جو اجتماعي مفعم بالعلاقات الحميمة والصدقات وينعدم الاهتمام بالعمل ويهتمون بالعاملين وتلبية رغباتهم، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، 3- النمط القيادي (1/9) : يبلغ الاهتمام بالإنتاج والعمل ذروته من قبل هذه المجموعة الإدارية، فهم يركزون على معدلات الإنتاج وجوانب العمل الفنية والرقابة الدقيقة، يستطيع القائد في هذا المستوى تحقيق أعلى معدلات الإنتاج وتلبية احتياجات وتطوير قدرات ومواهب الأفراد إضافة إلى بناء روح الولاء والحماس للمنظمة وأهدافها. المصدر: 12 - Ibid, فيما يلي بعض النقاط الرئيسية للنقد: يعتبر النقد الرئيسي للنموذج هو أنه يبسط عملية القيادة بشكل مفرط من خلال التركيز على بعدين فقط: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالناس. القيادة عملية معقدة تتأثر بعوامل متعددة مثل الثقافة التنظيمية، النموذج لا يأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية والسياقية التي قد تؤثر على فعالية أنماط القيادة. ما قد يكون مناسباً في بيئة عمل معينة قد لا يكون كذلك في بيئة أخرى، مما يحد من تطبيق النموذج بشكل شامل. الثقة، والدوافع الفردية تعتبر عناصر حيوية تؤثر على الأداء، بينما يمكن تقييم الاهتمام بالإنتاج بسهولة نسبياً، فإن قياس الاهتمام بالناس يتطلب أدوات أكثر تعقيداً مثل الاستبيانات أو المقابلات العميقة، مما قد يؤثر على دقة النتائج. \*\*\*\* 5. تطور الأبحاث في القيادة مع تطور الأبحاث في مجال القيادة، ظهرت نماذج جديدة تأخذ بعين الاعتبار الديناميكيات المعقدة للعلاقات بين القادة والمرؤوسين، مثل القيادة التحولية والتشاركية. هذه النماذج تقدم رؤى أعمق حول كيفية تأثير القادة على فرقهم وكيف يمكن تحسين الأداء من خلال أساليب أكثر تفاعلية. \*\*\*\* 6. تحديد الأنماط القيادية بعض النقاد يشيرون إلى أن تصنيف الأنماط القيادية إلى خمسة أنواع فقط قد يكون غير كافٍ لتغطية التنوع الكبير في أساليب القيادة الموجودة في الواقع. فهناك العديد من الأساليب القيادية التي يمكن أن تكون فعالة ولكن لا تتناسب مع التصنيفات الخمسة المحددة. المطلب الأول : مفهوم نموذج نظرية القيادة فوق الجماعة و القيادة مع الجماعة بعد أن أشار " ريدن " إلى أن المواقف المختلفة تحتاج إلى أنماط مختلفة تعتمد درجة فاعليتها على الموقف الذي استخدمت فيه. قام " كليج " 1989 و

تبعه " وارتيبرج " 1990 بتقسيم أدبيات القيادة إلى مسارين يمثلان طبيعة القيادة الثنائية: يُعرف القسم الأول القيادة بأنها القدرة على عمل شيء ما بمشاركة الجماعة، وهي القيادة مع الجماعة ، وهي القيادة فوق الجماعة وتتضمن نوعاً معيناً من العلاقة بين الأفراد يحكمها شخص من علية القوم له القدرة على التأثير على الآخرين رغماً عنهم. ولكن حل محل هذا المفهوم تدريجياً مفهوم القيادة مع الجماعة وهي القيادة المفضلة حديثاً التي ثبتت فاعليتها. جدول مقارنة بين القيادة فوق الجماعة و القيادة مع الجماعة البعد القيادة فوق الجماعة القيادة مع الجماعة الاختلاف في المفهوم سياق التطبيق تسلسل المنظمة الهرمي البناء المجزأ غرض استخدام القوة لتحقيق السيطرة الاجتماعية لتحقيق الإنتاج الاجتماعي طريقة التعامل أوامر فردية وإرغام التعاون والمشاركة الجماعية أساس التوافق الطاعة من المرؤوسين تعاون مع الشركاء نتائج تطبيق السياسات المحافظة على المصالح الشخصية المحافظة على المصالح العامة مضمون الأجندة إيقاف المشكلات الخطيرة اكتشاف المشكلات الظاهرة تشكيل التفضيلات التحكم في آراء الآخرين الحصول على الآراء الجيدة الاختلافات العرقية الملاحظة النظرة العامة للقيادة من قبل الآخرين دكتاتوري متسلط ومراقب ديمقراطي متعاون وميسر أهداف القادة الملاحظة - موجهة نحو المهام - الحصول على مكافئة لتحقيق النتائج - دعم قوة الفرد - موجهة نحو المجتمع - بناء علاقات مع الآخرين - تقوية وتمكين الآخرين أساليب تحقيق الأهداف - مواجهة الخصوم - القرار فردي - تكوين فرق عمل شاملة المصادر الأساسية للقيادة - القدرة على بناء إجماع - مقاومة السياسات المعارضة للقائد - البحث والاستماع لمختلف وجهات النظر - يشيد بإنجازات الآخرين - دعم السياسات المعارضة يتضح من الجدول السابق أن القيادة تتصف بأنها فوق الجماعة عندما تمارس من قبل أفراد أو جماعات يحتلون المستويات العليا في الهيكل التنظيمي ولديهم القدرة على السيطرة على السياسات والبرامج، إضافة إلى ذلك، يصدر الأوامر والقرارات الفردية ويستخدمون قوة الإكراه للحصول على طاعة المرؤوسين. كما أنهم يستخدمون قوتهم في المحافظة على مصالحهم الشخصية، تتصف القيادة مع الجماعة بأنها القيادة التي تشارك فيها الجماعة كوحدة واحدة، فالمجتمع يملك قوة عندما يعمل على حل المشكلات الاجتماعية ويحافظ على المصالح والممتلكات العامة فالقوة الحقيقية هي التي يستخدمها القائد في تحقيق الأهداف مع الآخرين وفي دعمهم ودفعهم للعمل؛ لذلك يواجهون صعوبة في الانفراد في العمل. ١ - صفات وخصائص القائد الشخصية. ٢ - صفات وخصائص المرؤوسين الشخصية. ويمكن الاستنتاج من دراسة جميع النظريات السابقة في القيادة بأنه ليس هناك طريقة مثلى وواضحة لقيادة الأفراد وفي الحياة العملية نادراً ما نجد قادة يتميزون بالديمقراطية المطلقة أو الأوتوقراطية المطلقة لأن القيادة عملية معقدة نظراً لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها، وأنه مهما تعددت أنماط القيادة بسبب اختلاف الأشخاص الذين اهتموا بوصف سلوك القائد، فهي تنحصر في بعدين أساسيين: بعد يركز على السيطرة وإنجاز الأعمال، الخاتمة: