

١١ - العوامل التي تحد من فاعلية القائد

تتجسد أهمية دراسة العوامل المؤثرة على فاعلية القيادة فيما يمكن أن تؤدي إليه تلك العوامل من آثار سلبية تزداد حدتها كلما ازدادت شدة تلك العوامل ويتسع مداها ليشمل أطرافاً متنوعة وجوانب عديدة داخل كل طرف.

أولاً: المتغيرات المزاجية:

١- انخفاض درجة الثقة في الآخرين:

وقد يرجع ذلك إلى انعدام ثقة القائد في تابعيه أو لثقته المتزايدة في نفسه.

٢- الثقة المتزايدة بالذات:

حيث يترتب على ذلك العديد من الآفات مثل الميل إلى إتخاذ قرارات منفردة والتشبث بالرأي وعدم تقبل النقد.

٣- الخوف من نجاح الآخرين:

ويسبب ذلك في محاولة القضاء على الكوادر الجديدة وحجب المعلومات والخبرات الكفيلة بتيسير أدائهم لمهامهم وعدم تفويض السلطة إليهم.

٤- العجز عن تحمل الظروف الصعبة:

ويتسبب ذلك في إصابة القائد بالانهيار مما يتسبب في فشله في إدارة الجماعة أثناء الأزمات ويصبح مترددا في إتخاذ القرارات وعادة ما يتخلى عن دوره في القيادة لبعض الأفراد الآخرين ممن يحتفظون بتماسكهم إبان الأزمات.

ثانياً: المتغيرات المعرفية:

١- انخفاض المرونة الفكرية:

ويترتب على ذلك العجز عن التصدي للعديد من المشكلات الفنية والإنسانية التي يواجهها كما أنه يصعب على المدير تطويع سلوكه استجابة للمتغيرات الموقفية دائمة الحدوث.

٢- انخفاض المقدرة الإبداعية:

ويترتب على ذلك عدم قدرة القائد على إصدار أفكار إبداعية تتعلق بإدخال تحسينات على نظم الإنتاج أو تطوير سبل إدارة الأزمات أو ابتداع أساليب لإثراء العلاقات الاجتماعية للحد من الصراعات داخل الجماعة.

٣- ضعف المقدرة التحليلية:

ويترتب على ذلك صعوبة تنبؤ القائد بالأحداث المستقبلية مما يفقده زمام المبادرة في التعامل معها وضعف مقدرته على تشخيص المواقف.

ثالثاً: المتغيرات الدافعية:**١- غياب التحدي:**

ويترتب على ذلك تفشي حالة من القنوط لدى القائد وتولد العديد من الآفات القيادية مثل عدم السعي لتنمية خبراته ومهاراته نظراً لإدراكه بأن نقصها لا يعد مشكلة.

٢- عدم السعي نحو المعرفة:

ويترتب على ذلك تضاعف معلوماته وضحالة خبراته وعجزه عن حل المشكلات الفنية التي يواجهها وجهله بالقوانين والعجز عن الإحاطة بما يطرأ عليها من تعديلات.

٣- طول مدة البقاء في المنصب:

ويترتب على ذلك تكوين البطانة السيئة والاستهتار بالقوانين واللوائح وإشاعة روح الخوف من المسؤولية لدى الآخرين وزيادة المسافة بينه وبين أتباعه وربما تصل إلى حد الاحتجاب.

رابعاً: متغيرات أخلاقية:**١- ضعف الالتزام الديني:**

ويترتب على ذلك عدم الالتزام السلوكي بالقيم والمعايير الأخلاقية وتضاؤل الإخلاص للمنظمة والخضوع للرؤساء وإهدار حقوق الآخرين والانهيار وقت الشدة.

٢- الأنانية والانتهازية الاجتماعية:

ويترتب على ذلك أن يتمتع القائد عن إبداء النصيحة والمشورة لأتباعه وأن يبخل بإبداعاته على المنظمة وأن يسخر ذكائه في إرضاء جميع الأطراف.

٣- إتباع القيم الثقافية السلبية السائدة:

ويترتب على ذلك تفشي المحاباة واستغلال النفوذ والولاء للجماعة المرجعية على حساب المنظمة والحرص على التطبيق المرن للقوانين حتى يمكن تقديم العون للآخرين.

خامسا: ضغوط ثقافية:

١- ضغوط الجماعة المرجعية:

ويترتب على ذلك استغلال النفوذ المستمد من الوظيفة لصالح الجماعة فضلا عن استنزاف جزء من وقته المخصص للعمل لقضاء تلك المصالح المشروع منها وغير المشروع، والتساهل مع العاملين منهم حتى يخطئون وتجنب عقابهم بقدر المستطاع.

٢- ضغوط الرؤساء:

ويترتب على ذلك العجز عن إتخاذ القرار دون الرجوع إليهم واهتزاز صورة المدير أمام أتباعه وتسخير موارد المنظمة لإرضائهم وتحقيق مأربهم.

٣- ضغوط اقتصادية و اجتماعية:

ويترتب على ذلك انخفاض قدرة المدير على إتخاذ القرارات الخاصة بعمله بشكل مستقل وبصورة نزيهة وقد يتورط في انحرافات مالية أو قد يستتر على ما يرتكبه شركاؤه من مخالفات.

تذكر أيها القائد أن المرؤوسين يريدون من وظائفهم:-

- ١- العمل مع مدراء أكفاء.
- ٢- أن تتاح لهم الفرصة لإتخاذ القرارات.
- ٣- أن يكونوا على علم بما يجري في محيط عملهم.
- ٤- أن يشعروا بنوع من التحدي أثناء ممارسة العمل.
- ٥- أن يكلفوا بعمل ممتع.
- ٦- أن يحظوا بالاحترام والتقدير.
- ٧- أن يتم الإصغاء الكامل إلى آرائهم.
- ٨- أن تتاح لهم الفرصة لتطوير مهاراتهم الفنية والفكرية.

لأن تكون مدير كفاء:

- * أن تعلم الآخرين إتخاذ قراراتهم بأنفسهم.
- * أن يرى موظفيك النتيجة النهائية لعملهم.

* أن توفر لهم عملا ممتعا.

* أن تصغي إليهم.

* أن تعلمهم بما يجري حولهم.

شخصية القائد :

عندما نتحدث عن أحد القادة الناجحين، فقد يسترعى انتباهك تمتع هذا القائد بصفات شخصية فريدة، ويدفعك هذا إلى التساؤل ما هي تلك الصفات أو السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد؟ ولهذا ظهرت نظرية السمات Trait Theory في القيادة.

وتطورت النظرية في القيادة تاريخيا من مفهوم القائد العظيم Great Man إلى مفاهيم ونظريات أخرى ويبين مفهوم القائد العظيم أن العظماء من القادة كصلاح الدين الأيوبي ومحمد علي، وجمال عبد الناصر قد ولدوا عظماء لأنهم قد ولدوا بصفات محددة تجعلهم عظماء.

وفي بداية الحرب العالمية الأولى قام الجيش الأمريكي بتطوير فكرة الرجل العظيم وذلك بالاستعانة بجمعية علم النفس الأمريكية في البحث عن تصفية واختيار القيادة العسكريين، وذلك باستخدام مجموعة في الاختبارات التي تبحث عن صفات محددة في المرشحين للمناصب. وبعد الحرب امتد عمل الجمعية لكي تطبق اختباراتها في الصناعة. ولقد استطاع العديد من العلماء من خلال بحوثهم اكتشاف صفات يتسم بها القادة. ومن أشهر هذه الدراسات شيوعا دراسة جيسيلي Ghiselli التي تمت على ٣٠٠

مدير و ٩٠ منظمة في أمريكا، ولقد استطاع أن يكتشف أن المديرين الناجحين يتمتعون بست صفات شخصية هي كالآتي:-

١- القدرة على الاشراف: وهي أهم الصفات وتعني القدرة على تنظيم عمل المرؤوسين وتوجيههم بالقدر الذي يحدث تكاملا وتحقيقا للهدف.

٢- الذكاء.

٣- الجسم.

٤- الثقة بالنفس.

٥- دافع عالي للإنجاز.

٦- دافع عالي لتحقيق الذات.

وفي نفس الوقت استطاع علماء وباحثون آخرون التوصل إلى صفات وسمات للقائد الناجح، تتشابه جزئيا عما توصل إليه جيسيلي، ومن هذه الصفات المبادأة، والنضج، ودافع القوة، والحيوية، إن التضارب النسبي للبحوث في هذا المجال يشير إلى حقيقة هامة وهي:-

إن افتقاد الفرد لصفة أو أكثر من هذه الصفات لا يمنع من تمتع الفرد بالقيادة. بمعنى آخر أننا نجد قادة ناجحين في مجالات أعمالنا، وبالرغم من ذلك فهم لا يتمتعون ببعض من الصفات سالفة الذكر. أن هذه الحقيقة تكملها حقيقة أخرى هي:-

إن تمتع الفرد بعدد كبير من الصفات الشخصية السابقة يزيد من احتمال وفرصة الفرد لأن يكون قائدا ناجحا.

وبعد فترة ركود بحثي طويلة عن أهمية السمات الشخصية، قدم هاوس صياغة حديثة لنظرية السمات وأسمائها القيادة الزعامية Charismatic Leadership ويعتقد هاوس أن مفهوم الزعامة يمكن أن يفيد في التعرف على ظاهرة القيادة، ومن مراجعة شاملة للبحوث في هذا المجال وجد أن هناك ثلاث سمات رئيسية للقائد الزعيم وهي:-

- الثقة في النفس.

- الرغبة في السيطرة.

- إيمان قوي بمبادئه.

والقادة والزعماء ضليعون في تصرفات قيادية معينة مثل:-

- بلورة الأهداف (أي تحديدها بوضوح، وتحديد الفكرة العقائدية لها)

- ونقلها إلى المرؤوسين.

- ثم إشعال حماسهم لتحقيقها.

وعادة ما ينجح القائد الزعامي في مهمته للدرجة التي يستطيع فيها الفرد أن يحكم على زعامة القائد من عدة ظواهر، ومن أهم هذه الظواهر:-

- ثقة الأتباع في رئيسهم ثقة كاملة.

- قبولهم له غير مشروط.
- سيطرة الزعيم على عواطفهم وولائهم وطاعتهم وحماسهم.