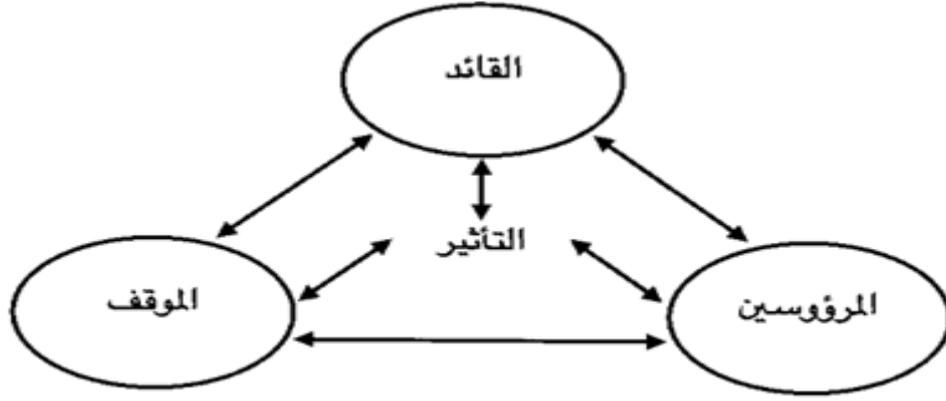


المحاضرة السادسة: العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية



شكل (٧ - ١٤): نمط تأثير القيادة في ضوء النظرية التفاعلية

لا شك إن للقيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثيرية بين القادة والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً وسلباً. ومن أهم هذه العوامل:

1-7 عوامل تتعلق بالقائد نفسه:

- ✓ إن من الأمور التي يأخذها بنظر الاعتبار أي قائد هو مدى تحمل المرؤوسين المسؤولية ومدى إمكان الاعتماد عليهم في مواجهة المواقف.
- ✓ إن ذلك يعتمد على القيم التي يؤمن بها القائد (مشاركة المرؤوسين مثلاً). (جمال الدين لعويسات ، 2003 ، ص 36)

2-7 عوامل تتعلق بالمرؤوسين:

كما يختلف القادة في قيمهم وميولهم واتجاهاتهم وإدراكهم، كذلك يتفاوت المرؤوسون في قدراتهم و خبراتهم وقيمهم، وميولهم للاستقلالية والاستعداد لتحمل المسؤولية واهتمامهم بالمشكلة قيد البحث ومدى تفهمهم والتزامهم بأهداف المنظمة وغيرها. وبطبيعة الحال يتفاوت الأسلوب القيادي المناسب باختلاف هذه المتغيرات من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى فبينما نجد جماعة تتقبل أسلوباً معيناً وتنجذب إليه نجد أن جماعة أخرى يمكن أن ترفضه ولا تنجذب إليه.

ومن المتغيرات ذات العلاقة بالمرؤوسين أو الجماعة: حجم الجماعة ومدى تماسكها وثقافتها ومعاييرها ومدى تعاونها... الخ التي تؤثر في اختيار نمط القيادة المناسب.

3-7 عوامل تتعلق بالموقف:

و من أهم المتغيرات المتعلقة بالموقف مدى وضوح المهام والأساليب والإجراءات وتعقد العمل، ومدى روتينية ونمطية العمل، ومستوى القدرات والمهارات التي يتطلبها، ومدى توفر المعلومات والضغط التي يفرضها على القائد .

وبالنسبة لطبيعة المشكلة فهي تفرض بعض القيود على اختيار الأسلوب القيادي المناسب وعلى المدير أن يراعي ما إذا كانت الجماعة على اطلاع بالمشكلة. وما إذا كانت تملك القدرات والمهارات اللازمة لحلها.

ومن المتغيرات المتعلقة بالموقف: عامل الوقت فالمهام والمشكلات تتفاوت في أولويتها ومدى الإلحاح والاستعجال لحلها. وبذلك تختلف أساليب القيادة الفعالة باختلاف ضغط الوقت بالنسبة لكل مشكلة (حسن حريم ، 2004 ، ص 219)

4-7 عوامل تتعلق بظروف البيئة:

ظروف البيئة لها الأثر الكبير في إتباع النمط القيادي، إذ لا يستطيع القائد ان ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي كذلك موقع المنظمة الجغرافي أو كبر حجمها ونوع الجماعات يمثل عاملا مهما في إتباع نمط قيادي معين. (جمال الدين لعويسات ، 2003 ، ص 36)
ومن أهم هذه المتغيرات: الثقافة السائدة في المجتمع والثقافات الفرعية، والجماعات التي ينتمي إليها، والأوضاع السياسية والاقتصادية المقبولة التي يقرها المجتمع.
وتجدر الإشارة إلى ان المتغيرات سابقة الذكر وغيرها مما لم يرد ذكره تتفاعل بشكل مستمر، ومحصلة هذا التفاعل تؤثر على فاعلية ونجاح القائد.

5-7 عوامل تتعلق بالمنظمة:

إذا كانت المنظمات المختلفة تشترك في خصائص معينة ، فإننا نلاحظ في الوقت ذاته أم لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها بما تتضمنه من قيم وعادات ومعايير وقواعد ومناخ عام ، وهذه جميعها تملي بعض القيود على سلوك المدير ، كذلك من الأمور التي لا يمكن إغفالها عدد موظفي المنظمة وحجمها ، وعدد أفراد الجماعة والتوزيع الجغرافي للمنظمة ومدى سرية السياسات والخطط ، والوضع الصحي للمنظمة (هل يسمح باستخدام المشاركة والديمقراطية) ، وفعالية البناء التنظيمي والعمليات في المنظمة ، و توافق أهداف الجماعات المختلفة في المنظمة وغيرها . (حسن حريم، 2004 ، ص 219)
لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل المؤثرة المحيطة بها، هذا بالإضافة إلى القدرة الذاتية للقائد ومحدوديته والخلفية الشخصية والخبرة العلمية والعملية، مقدرته على الاتصال ودرجة الثقة لديه، وإدراك وفهم القائد لنفسه وللموقف وللمرؤوسين ، هذه العوامل مجتمعة تؤثر في مقدرة القائد على التأثير.

1- معوقات القيادة الإدارية:

تتجسد أهمية دراسة العوامل المؤثرة على فاعلية القيادة فيما يمكن أن تؤدي إليه تلك العوامل من آثار سلبية تزداد حدتها كلما زادت شدة تلك العوامل ويتسع مداها ليشمل أطرافا متنوعة و جوانب عديدة داخل كل طرف. وفيما يلي نقدم عرضا موجزا عنها:

أولا: المتغيرات المزاجية:

1- انخفاض درجة الثقة في الآخرين: وقد يرجع ذلك إلى انعدام ثقة القائد في تابعيه أو لثقته المتزايدة في ذاته.

ب- الثقة المتزايدة بالذات: حيث يترتب على ذلك العديد من الآفات مثل الميول إلى اتخاذ قرارات منفردة والتشبث بالرأي وعدم تقبل النقد.

أ- الخوف من نجاح الآخرين: ويسبب ذلك محاولة القضاء على الكوادر الجديدة وحجب المعلومات والخبرات الكفيلة بتسيير أداؤهم لمهامهم وعدم تفويض السلطة إليهم.

ثانيا: متغيرات دافعية: وتتمثل تلك المتغيرات في:

ا- غياب التحدي: ويترتب على ذلك تفشي حالة من القنوط لدى القائد وتولد العديد من الآفات القيادية مثل عدم السعي لتنمية خبراته ومهاراته نظرا لإدراكه بان نقصها لا يعد مشكلة.

ب- عدم السعي نحو المعرفة: ويترتب على ذلك تضائل معلوماته وضحالة خبراته وعجزه عن حل المشكلات الفنية التي يواجهها وجهله بالقوانين والعجز عن الإحاطة بما يطرأ عليها من تعديلات .

ج- طول مدة البقاء في المنصب: ويترتب على ذلك تكوين البطالة السيئة والاستهتار بالقوانين واللوائح وإشاعة روح الخوف من المسؤولية لدى الآخرين وزيادة المسافة بينه وبين أتباعه وربما تصل إلى حد الاحتجاب .

ثالثا: متغيرات أخلاقية:

ا- ضعف الوازع الديني: ويترتب على ذلك عدم الالتزام السلوكي بالقيم والمعايير الأخلاقية وتضاؤل الإخلاص للمنظمة والخضوع للرؤساء وإهدار حقوق الآخرين والانهيار وقت الشدة .

ب- الأنانية والانتهازية الاجتماعية: ويترتب على ذلك أن يمتنع القائد عن إبداء النصيحة والمشورة لأتباعه وأن يبخل بإبداعاته على المنظمة وأن يسخر ذكائه في إرضاء جميع الأطراف .

ج- الانصياع للقيم 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 .

رابعا: ضغوط ثقافية: وتتمثل هذه الضغوط فيما يلي:

ا- 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 ، التساهل مع العاملين منهم حين يخطئون وتجنب عقابهم بقدر المستطاع .

ب- ضغوط الرؤساء: ويترتب على ذلك العجز عن اتخاذ القرار دون الرجوع إليهم واهتزاز صورة المدير أمام أتباعه وتسخير موارد المنظمة لإرضائهم وتحقيق مآربهم.

ج- ضغوط اقتصادية واجتماعية: ويترتب على ذلك انخفاض قدرة المدير على اتخاذ القرارات الخاصة بعمله وبصورة نزيهة وقد يتورط في انحرافات مالية او قد يستتر على ما يرتكبه شركاؤه من مخالفات (محمد الصيرفي ، 2006 ، ص 286-289)