



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 أطرافاً متنوعة وجوانب عديدة داخل كل طرف. وفيما يلي نقدم عرضاً موجزاً عنها:

أولاً: المتغيرات المزاجية:

أ- 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 الأخطاء مثل الميل 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 أديانهم لمهامهم وعدم تفويض السلطة إليهم.

ثانياً: متغيرات دافعية: وتتمثل تلك المتغيرات في:

أ- غياب التحدي: ويترتب على ذلك تفشي حالة من القنوط لدى القائد وتولد العديد من الأخطاء القيادية مثل عدم السعي لتنمية خبراته ومهاراته نظراً لإدراكه بأن نقصها لا يعد مشكلة.

ب- 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.

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 القرارات 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 )