

القيادة الناجحة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات الأعمال

م.م. فراس عماد علي

جامعة سامراء / كلية الإدارة والاقتصاد

إن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة يكتسبها في عمل المنظمات الإدارية المختلفة حيث يساهم في زيادة الكفاءة والفاعلية لدى العاملين، وأن القيادة الناجحة تعتمد على وجود نظام إداري يقوم على معرفة احتياجات العاملين والدوافع المادية والمعنوية وذلك لكي تتوصل إلى مستوى كافي من الرضا الوظيفي والذي يساهم في زيادة الاستقرار لديهم مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، فالرضا الوظيفي يؤثر على دافعية الأفراد الموظفين الأداء الأعمال الموكلة إليهم بشكل جيد، حيث أن الكثير من الباحثين يعرفونه بأنه الإشباع المتحقق لدى الأفراد جراء قيامهم بأداء أعمالهم المناطة بهم بكفاءة عالية .

الكلمات المفتاحية: القيادة الناجحة، الرضا الوظيفي، العاملين، المنظمة، الإنتاج، الأداء.

Abstract

Job satisfaction is of great importance in the work of the various administrative organizations, as it contributes to increasing the efficiency and effectiveness of the workers, and that successful leadership depends on the existence of an administrative system based on knowledge of the needs of workers and their material and moral motives, and this is to reach a sufficient level of satisfaction that contributes to increasing their stability, which leads to achieve the desired goals. Job satisfaction affects the motivation of individual employees to perform the tasks assigned to them well, as many researchers know it as the satisfaction achieved by individuals as a result of performing their tasks assigned to them with high efficiency.

Keywords: successful leadership, job satisfaction, employees, organization, production, performance.

المقدمة

لقد أضحت القيادة الإدارية المكلفة بالنجاح في عصر المنظمات أو المؤسسات وبمختلف أشكالها واختصاصاتها هي المحرك الرئيس لأي منظمة أعمال تريد أن تفرض نفسها في اقتصادات الأسواق وعصر المنافسة، فالحاجة إلى قيادة استراتيجية ناجحة وفعالة، لم تكن في أي وقت من الاوقات، أكثر أهمية مما هي في الوقت الحالي، حيث أن معطيات القرن الحالي تفرض على قادة المنظمات أن يخلقوا الوعي الاستراتيجي وعمليات حيوية ثابتة، من أجل تحقيق الاتساق الإستراتيجي، وفي هذا الفرض المهم، المتمثل في وضع الاستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها وتحديثها يجب تطبيق الفن والمنهج معا، بشغف ومهارة والتزام، إذ من شأن نقاط القوة هذه أن تضمن تحقيق فرصة قوية للبقاء، بالإضافة إلى إمكان تحقيق مستويات النجاح التي يطلبها كل المستفيدين في أي منظمة من منظمات العمل. فالقيادة الإدارية الناجحة هي عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح والرضا الوظيفي، وهي عبارة عن نشاط ايجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي يصبح من خلاله قائداً إدارياً ناجحاً وتتوافر فيه سمات وخصائص قيادية ناجحة ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير واستخدامه لسلطته بالقدر المناسب وعند الضرورة، كما تعتبر القيادة الناجحة إحدى أهم السبل المؤسسية الناجحة وقوة توجيه العناصر ورفد الإنتاجية والحل الأمثل والطريق المناسب للوصول إلى الهدف بأقل تكلفة وأعلى مكاسب، فعن طريق القيادة الناجحة يتم التنسيق لتحقيق التخطيط وتزويد استراتيجيات العمل وهي أساس الشفافية والولاء والانتماء والشمولية في العمل. وايضا تكمن أهمية القيادة الناجحة في أنها توحد الآراء والصفوف في المنظمة، لأن اتفاق الجماعة على قائد يلزمها الطاعة فرداً فرداً، وعليه فإن الفروقات التي يمكن أن توجد بين الأفراد تضحل حينما تصل إلى القائد، ومنه فإن التعاون سيكون شعار هذه المنظمة، وهذا حتماً ما يزيد في مستوى الرضا لديهم وشعورهم بالارتياح. ونظراً لأهمية موضوع القيادة وارتباطها بمستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة الأعمال، فإن هذا الموضوع يتطلب مزيداً من الدراسة والبحث والتعمق وكذلك ما تبحث عنه من حلول لمشاكل تنظيمية في مؤسسات الأعمال التي تقل الدراسات التنظيمية بشأنها.

مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية :

١. ما هو مفهوم القيادة والقيادة الناجحة والقيادة الإدارية كمصطلح؟
٢. ما هو دور القيادة الناجحة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى مؤسسات الأعمال؟

أهداف البحث:

تم التطرق لهذا الموضوع (القيادة الناجحة وتأثيرها على تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات العمل) من قبل العديد من الباحثين إلا أن دراساتهم تناولت جوانب محددة من الموضوع، وهذا ما دفعنا لإعادة طرح هذا الموضوع وتدارك النقص الحاصل في تلك الدراسات التي لم يتم التطرق لها من قبل، إذ تلعب أنماط القيادة الناجحة دوراً كبيراً في تنمية الرضا لدى الموظفين والتي تتوقف على وجود قائد قادر على انتهاج أساليب تسمح له بخلق جو ابداعي في العمل، وتهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الناجحة في تحقيق الرضا الوظيفي في منظمة العمل.

المبحث الأول مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها ومبادئها

المطلب الأول: مفهوم القيادة والقيادة الناجحة:

أولاً: مفهوم القيادة:

يشغل موضوع القيادة الإنسان منذ القدم وتناول الكتاب والباحثين هذه الظاهرة كثيراً، وعلى ذكر أن أهمية القيادة الناجحة في المؤسسات بشقيها (إنتاجية أو خدمية) قد تصاعدت شكل ملحوظ في عصرنا الحالي بسبب التحديات والمتغيرات المعقدة والمتراصة التي تواجه مسيرة هذه المنظمات، إضافة إلى المنافسة القوية في الأسواق، ومن هذا فقد توقف نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها وازدهارها على القيادة الناجحة. القيادة هي مفهوم غير ملموس يأتي بنتائج ملموسة، وقد ينظر إليها من جانب على أنها فن، بينما ينظر إليها من جانب آخر على أنها علم، ولكن في الواقع فهي فن وعلم معاً. ويأتي جذر الكلمة من فعل (قيد) أي قد هيئ وجعل حركته مبنية على منهج لمنع حدوث الخطأ⁽¹⁾. وإذا عدنا إلى الفكر الذي كان سائداً قديماً لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن كلمة القيادة مشتقة من الفعل (يفعل) أي "يقوم بمهمة ما"⁽²⁾. وعلى الرغم من اهتمام الكثير من الباحثين والكتاب بهذا الموضوع إلا أنه لا يزال لغزاً مميّزاً وموضوعاً غامضاً. إذ لا يوجد تعريف اصطلاحي موحد لهذا المفهوم وسنورد بناء على ما تقدم عدة تعاريف للقيادة. منها من وجهة نظر معاصرة بأنها عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لاسترشاد الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة للمساعدة في تحقيق أهداف مشتركة⁽³⁾. كما تعرف القيادة هي "العمل الذي يؤثر في نشاط المنظمة لتوجيه الجهودات بها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المعاصرة"⁽⁴⁾. وهي عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد (المرؤوسين) وسلوكهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة ومرغوبة⁽⁵⁾. مما تقدم يمكن القول بأن القيادة هي عملية رشيدة أحد طرفيها شخص (القائد) يرشد ويوجه، والآخر هو الشخص المرؤوس والذي يتلقى هذا التوجيه والإرشاد وتبنى هذه العملية على التأثير الذي يحدثه الطرف الأول في الطرف الثاني، فالقيادة بهذا المفهوم هي علاقة تعنى بالتكيف والتعامل مع الآخرين من خلال تطوير رؤية واضحة وعملية توصيلها إلى المرؤوسين بغية التحفيز وذلك للتغلب على الصعوبات التي من الممكن أن تواجههم، وتحقيق الأهداف المشتركة للطرفين⁽⁶⁾.

ثانياً: القيادة الناجحة:

أن الإنسان عاقل بطبعه ولا يتقبل الظواهر غير المفهومة ويسعى دائماً لإيجاد طريقة مناسبة لفهمها وجعلها ضمن إرادته، ويتحقق ذلك عن طريق التعامل مع من حوله وصولاً إلى القرار الذي يحدد الأهداف والطرق التي تحققها. ويمكن القول أن أهم الأسباب جعلت هناك زيادة للحاجة إلى قيادات ناجحة في المؤسسات الحديثة هو مدى مستويات التعلم والثقافة لدى العاملين فيها، إضافة إلى ضرورة استجابة القادة الإداريين إلى مطالب الزبائن والسوق والحكومات والجماعات الضاغطة، وبينما تواجه المنظمات هذه الضغوطات والتحديات (داخلية كانت أم خارجية) فلا بد من وجود مهارات قيادية عالية لكي تتمكن من مواجهة التحديات. وتعرف القيادة الناجحة بأنها "القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة"⁽⁷⁾. و القيادة الناجحة هي الموهبة الاجتماعية التي يتمتع بها المدير (القائد) للحصول على أفضل أداء ممكن من قبل المرؤوسين⁽⁸⁾. والقيادة الناجحة هي العمل الذي يؤثر في نشاط الجماعة بتوجيه جهوداتها نحو تحقيق هدف ونحو السعي للوصول إليه في ظل إطار علمي وإنساني⁽⁹⁾. كما أن القيادة الناجحة هي وظيفة ديناميكية في الإدارة وهي ليست سلطة على الناس ولكنها موضوعة للتأثير في الناس وهي القدرة الذاتية للمدير (القائد) على تكوين رؤية مستقبلية واكتساب المهارات التواصلية اللازمة لتوضيح هذه الرؤية من خلال المصطلحات العملية والمهارات⁽¹⁰⁾.

المطلب الثاني: أهمية وعناصر وخصائص القيادة الناجحة:

أولاً: أهمية القيادة الناجحة:

لقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، ومفتاح الإدارة، وتكمن أهميتها في ازدياد حاجة التنظيمات الحديثة للقيادة الإدارية ذات الكفاءة العالية والأكثر فعالية، والقادرة على التنظيم. ولمعرفة مدى أهمية القيادة الإدارية يجب معرفة مدى حاجة التنظيمات الحديثة لها وقد حددت عدة عوامل رئيسية تقضي إلى وجود القيادة الإدارية في التنظيمات وهي:

١. **عدم شمولية تصميم المؤسسة** : إن انحراف تصميم المؤسسة (الهيكل التنظيمي ، السياسات ، أنظمة الاتصال ...) عن الواقع العملي يتطلب وجود قيادة إدارية فعالة لمعالجته.
٢. **تغير بيئة المؤسسة**: بالنظر إلى التنظيم من زاوية نظرية النظم نجد أن المؤسسة نظام مفتوح يستجيب للتغيرات البيئية و يتأثر بها، و تبرز الحاجة للقيادة الإدارية هنا من خلال قيادة التفاعل الذي يتم بين البيئة الداخلية و البيئة الخارجية للمؤسسة، مما يتطلب إدخال تغييرات في المؤسسة من أجل التكيف مع مستجدات المحيط⁽¹¹⁾.
٣. **إن المؤسسة نظام ذو طبيعة بشرية** : إن اختلاف الدوافع والاتجاهات والاهتمامات لدى الموارد البشرية في المؤسسة، يتطلب اتخاذ إجراءات مناسبة من قبل قيادة فعالة لإشباع الحاجات البشرية المختلفة وتحقيق الانسجام بين الفروق الفردية، بما يضمن توجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وكذلك ضبط تأثيرات الجماعة على سلوك الأفراد.
٤. **حركية المؤسسات** : المؤسسات تميل إلى التوسع والنمو وهذا يتطلب توزيع أنشطتها ووظائفها، ويؤدي ذلك إلى إعادة تنظيمها مما يستلزم وجود قيادة قادرة على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق التوازن الداخلي للمؤسسة⁽¹²⁾.

ثانياً: عناصر القيادة الناجحة:

١. القائد الإداري:

- يعتبر القائد أهم عنصر باعتباره من يملك أكبر تأثيراً على الجماعة وقد أورد أوردن كاركر " خمسة تعاريف للقائد لخصها فيما يلي:
- ✓ يمثل القائد المرتكز في سلوك الجماعة.
 - ✓ القائد له المقدرة على توجيه الجماعة نحو أهدافها.
 - ✓ القائد يتم اختياره إرادياً.
 - ✓ القائد هو الشخص صاحب التأثير الملحوظ على تركيب الجماعة.
 - ✓ القائد هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة. إلا أننا نجد وفي حالات كثيرة أشخاصاً يهتمون بسلوك جماعتهم مثل رئيس شركة، حاكم عسكري، ومع ذلك لا يمثلون قادة، والسبب في ذلك اعتمادهم أكثر على السلطة التي تتولها لهم القانون⁽¹³⁾.
٢. **المروسين**: بما أن القيادة هي ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضائها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم مما يترتب عنه حدوث تفاعلات بين الجماعة، والفرد الذي يملك أكثر تأثيراً يصبح قائداً وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتهم إذا أراد أن يكسب طاعتهم، كما أنها أحياناً تؤثر فيه لكي يتم تقبل قراراته.
 ٣. **قوة التأثير** : يعتبر التأثير جوهر القيادة الناجحة، وهو عبارة عن السلوك الذي يتبعه القائد ويستطيع تغيير سلوك أو موقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها من خلال هذا السلوك، ويختلف التأثير عن القوة، حيث يقصد بالقوة القدرة على إحداث الإغرام لدى الآخرين، كذلك يختلف التأثير عن السلطة، حيث أن السلطة هي قوة شرعية تم منحها للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب لدى المرؤوسين وهذا يتم بقرارات رسمية أما تأثير القائد فيرتبط بعدة وسائل من أهمها الاستمالة والإقناع⁽¹⁴⁾.
 ٤. **تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة**: إن المهمة الأساسية لأي منظمة هي إنجاز الواجبات والمسؤوليات وتحقيق الأهداف، وهذه الأخيرة تتنوع بين أهداف خاصة بالأفراد والجماعات وأخرى خاصة بالمنظمة مما يعد دور القائد في إيجاد توفيق بينهما، لدي تري ماري فوليت " أنه عند التعارض بين أهداف المرؤوسين الفردية والجماعية يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض ويعيد ترتيب الأهداف بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه وهذا يعتمد على مهارات القائد وخصائص المرؤوسين في المنظمة⁽¹⁵⁾.
 ٥. **الموقف أو الظرف** يعتبر الموقف عنصراً أساسياً في القيادة، وهو يمثل الظروف التي يمر بها المرؤوسين، ففي بعض المواقف قد يحتاجون إلى قائد يشعرهم بالأبوة والعطف، وفي حالات أخرى مثل الأزمات والخطر يرغبون في قائد حازم حتى لو كان عدوانياً، وبالتالي فالموقف يوجد القائد⁽¹⁶⁾.

ثالثاً: خصائص القيادة الناجحة: تتميز القيادة الناجحة بمجموعة من الخصائص يمكن إجمالها فيما يأتي:

١. المهارات الذاتية والشخصية:
وهي الصفات والقدرات التي تكون لازمة في بناء الشخصية للقائد مثل الصفات الجسدية وقدرة الفرد المتصلة بالثروة البدنية والعصبية وقوة التحمل والقدرات العقلية كالاستعدادات الفكرية والذهنية وأهمها الذكاء ومملكة الابتكار وضبط النفس وهي القوة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار واتخاذة دون تردد ويجب توقع الاحتمالات ومواجهتها بهدوء⁽¹⁷⁾.
 ٢. المهارات الفنية:
وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويرها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف، بمعنى آخر قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود.
 ٣. المهارات السلوكية:
وهذه تعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة وتابعيه بشكل خاص والعمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق وقد ثبت أن هذا النوع من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة⁽¹⁸⁾.
 ٤. المهارات السياسية والإدارية:
ويقصد بالسياسية قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهاراته في تبصر المصالح العامة والأهداف وسياسة العامة وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية. وأهداف النظام القائم أي التوفيق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم وعلى القيادة ألا تتجاهل المثل العليا والأهداف السياسية التي يطمح الشعب إلى تحقيقها بينما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين. وبتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة لاستغلال الطاقات البشرية⁽¹⁹⁾.
- رابعاً: صفات ومهارات القائد الناجح: لا يوجد اتفاق كامل على تحديد صفات القائد الناجح، ولكن يمكن النظر إلى ما اتفق عليه منظرو القيادة والسلوك بحيث يمكن تحديد الصفات التي يتحلى بها القائد بالتالي:
١. ذو الأخلاق حسنة وأن يتحلى بالثقة والتي تكون كمنطلق له للتعامل مع الآخرين.
 ٢. أن يكون متقن لعمله وينشد الإتقان في كل شيء ولا يتوقف عند مجرد أداء الأعمال.
 ٣. أن يجعل الآخرين يشعرون بالأهمية والتقدير ويقدر آرائهم ويثني عليهم، ويحرص أن تكون انتقاداته مختصرة ومحددة.
 ٤. أن يعتبر القائد الناجح مثالا وقدوة للآخرين ومستعداً لخدمتهم بصورة ايجابية في العمل.
 ٥. أن يكون معلماً من الطراز الأول ومتحدث بارع، وقادراً على أن يعلم ويدرب وينصح زملاءه وقادراً على بناء علاقات اجتماعية قوية مع فريق العمل.
 ٦. أن يكون قادراً على التواصل بفاعلية، من خلال تحديد وتفسير الأشياء بكل ثقة ووضوح، فالالاتصال الفعال هو الوسيلة لربط أجزاء المؤسسة معاً والأساس الذي يبني عليه العمل الجماعي الناجح والعلاقات الجيدة مع الزملاء. فضلاً عما تقدم يجب أن يكون القائد متقائلاً ومتحمساً ولديه رؤية مستقبلية، ويؤمن ويثق بمنظّمته ويسعي لإبراز رؤيتها بإيجابية⁽²⁰⁾.
- وإضافة إلى تلك الصفات الشخصية للقائد الناجح، لا بد له وأن يمتلك بعض المهارات القيادية التي تنتج عن المعرفة والممارسات الفعلية إضافة للاستعداد الشخصي لديه وذلك من أجل تحقيق أهداف العمل، ورفع الإنتاجية من ناحية، وتحقيق أهداف الأفراد ورفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وتشمل هذه المهارات:
- مهارات فنية : وهي التي تتعلق بالإمام القائد بالجوانب الفنية للعمل وتفهم الأنظمة واللوائح واستخدام المعلومات وتحليلها ومعرفة كيفية إنجاز العمل.
 - المهارات الإنسانية : وهي التي تتعلق بقدرة القائد على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وعلاقاتهم والعوامل المؤثرة على سلوكهم حتى يتمكن من التعامل معهم وإشباع حاجاتهم.
 - مهارات فكرية : وهي التي تتعلق بقدرة القائد على التحليل والدراسة والاستنتاج والمقارنة والربط والقدرة على التطوير والتغيير الإيجابي.

• مهارات تنظيمية : وهي التي تتعلق بقدرة القائد على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي والنظرة إلى المنظمة على أساس أنها نظام متكامل ومفتوح وفهم البيئة المحيطة وتوزيع المهام وتنسيق الجهود بين العاملين (21).

المبحث الثاني دور القيادة الناجحة في تحقيق الرضا الوظيفي

المطلب الاول : مفهوم الرضا الوظيفي وخصائصه :

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي: لم يحدد اتفاق واحد حول مفهوم الرضا، إذ ما زال تحديد هذا المفهوم محل اختلاف، ويرجع سبب ذلك لارتباطه بمشاعر الأفراد والتي غالباً ما يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير العوامل والمراحل والمواقف المختلفة وفي ما يأتي يمكن أن نورد عدة تعريفات حول مصطلح الرضا الوظيفي، إذ ظهر مفهوم الرضا الوظيفي كمصطلح عام على يد العالم " هوبوك " عام ١٩٣٥، إذ يعتبر من أوائل الباحثين في مجال الرضا الوظيفي، حيث يعرفه على أنه "مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضياً عن عمله"(22). وأيضاً يمكن أن يعرف الرضا الوظيفي على أنه "المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغليها نتائج ذات قيم إيجابية وهي ترادف التكافؤ، وهو الاتجاهات المؤثرة للأفراد اتجاه أدوارهم التي يؤديونها ويشغلونها حالياً " (23). ويرى " سترونج " أن الرضا الوظيفي هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبباً له مقبلاً عليه في بدء يومه دون أية غضاضة " (24) كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه " حالة وجدانية سارة تنتج عن تقويم عمل الفرد أو خبراته المهنية"(25). أما ناصر العديلي فيعرفه بأنه "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة"(26).

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي: كان للرضا الوظيفي اهتمام كبير من قبل الباحثين في الدراسات السلوكية والتنظيمية لما له أثر مهم في منظمة العمل، فهو من يضمن التفاعلات ضمن المحيط. ويؤثر بالظروف التنظيمية وقدرات العمال وحاجاتهم، والثقافة والاعتبارات الشخصية الخارجية التي بإمكانها أن تؤثر على الصحة وعلى الأداء والرضا عنه(27). إذ إن أهمية القوى العاملة في المنظمة تتمثل في أنها سر نجاح المؤسسات وتحقيق التنمية الوطنية في كافة المجالات ومن المتفق عليه بين كافة الباحثين والدارسين في هذا المجال بأن الرضا الوظيفي للعاملين يعد أحد العوامل الأساسية المؤثرة في إنتاجيتهم، ومن هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية في كافة المؤسسات تسعى جاهدة إلى استثمار العنصر البشري استثماراً أمثلاً، وإدارتها بأسلوب أفضل من خلال تصميم برامج تساعد على زيادة إنتاجها وأدائها، وذلك لا يأتي إلا باقتناع الفرد بعمله ورضاه عنه، وإذا كان من السهل على المنظمات توفير الموارد المادية فإنه يصعب عليها في بعض الأحيان توفير الموارد البشرية الراضية في العمل، أو الحفاظ على عملها واستغلال طاقتها الكامنة، فالمعدات والأجهزة الحديثة والتقنيات المادية مهما بلغ تطورها ستبقى غير مفيدة إذا لم يتوفر العقل البشري السليم الذي يرأسها ويحركها(28). وقد اهتم العلماء والباحثون كثيراً بهذا الموضوع وذلك أن العامل يقضي وقتاً طويلاً في أداء عمله، فمن الضروري أن نعرف ما هو دور الرضا الوظيفي في الحياة الشخصية والمهنية للعامل وكذلك دوافع أو محددات سلوكه كما أن دراسة الرضا تساهم في زيادة المشاعر الإنسانية السعيدة في مختلف الأعمال، وتعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية، وخاصة في مجال البحث العلمي التي تتطلب رضا العامل وقناعاته حتى يعزز لديه الشعور بالمسؤولية ويفتح له آفاق الإبداع والتجديد، خاصة أن طبقة العمال ذات حساسية كبيرة لظروف العمل سواء كانت داخلية أو خارجية(29).

ثالثاً: خصائص الرضا الوظيفي: من أهم الخصائص التي يمكن أن تحدد الرضا الوظيفي هي:

1. تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك بسبب الاختلاف في توجهات العلماء الذين تختلف وجهات النظر لديهم وأرضياتهم التي يقفون عليها(30).
2. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالباً ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون راضاً لشخص ما قد يكون عدم راضاً لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة باختلاف الوقت والمؤثرات ويصعب حصرها وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق قياس الرضا الوظيفي.
3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لما يتميز به السلوك الإنساني من تعدد وتعقيد وتداخل جوانبه وتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لآخرى، فإن لهذه التباينات والاختلافات تأثير على الرضا الوظيفي لدى الفرد وبالتالي تظهر نتائج متناقضة.

٤. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول المتولدة من تفاعل الأفراد مع العمل نفسه أو مع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته⁽³¹⁾.

٥. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المرغوبة وغير المرغوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمه للعمل وإدارة العمل من أجل الوصول إلى هذه الغايات⁽³²⁾.

رابعاً: العلاقة بين الرضا الوظيفي والرضا العام عن الحياة: إن الرضا عن العمل هو محصلة تأثير مجموعة متغيرات فرعية أو عناصر الرضا التي يتصور الفرد أنه يحصل عليها من عملية وقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين الرضا عن العمل والرضا العام عن الحياة فإذا أمكننا أن نحسن في مستوى الرضا لدى الأفراد العاملين فإننا بالتالي نحسن من مستوى رضاهم العام عن الحياة ومستوى توافقهم النفسي والاجتماعي وتتدرج دراسات العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا العام عن الحياة في مجموعتين:

المجموعة الأولى: من الدراسات تفترض أن العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا العام عن الحياة علاقة تعويضية بمعنى أن ما يكون ناقصاً في إحداهم يتم محاولة تعويضه في الأخرى فافتقاد العلاقة الاجتماعية في العمل مثلاً يتم تعويضه من خلال العلاقات الاجتماعية خارج العمل⁽³³⁾.

المجموعة الثانية: من الدراسات تفترض أن وجود علاقة بين الرضا عن العمل والرضا العام عن الحياة، أي أن هناك انعكاسات للرضا عن العمل على الرضا عن الحياة. إن العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا العام عن الحياة هي علاقة تأثيرية ذات تأثير متبادل بمعنى أن الرضا عن العمل يؤثر في الرضا العام عن الحياة والرضا العام عن الحياة يؤثر في الرضا عن العمل، وفي هذه الحالة ينبغي أن نفرق بين الرضا العام عن الحياة الذي مصدره العمل، وذلك الذي يكون مصدره الخبرات الأخرى في الحياة، وبالرغم من أن علاقة التأثير متبادلة بينهما إلا أن هذا التأثير قد لا يكون متساوياً، حيث أن تأثير الرضا عن العمل في الرضا العام عن الحياة قد لا يتعادل بالضرورة مع تأثير الرضا العام عن الحياة في الرضا عن العمل حيث هناك اختلافات بين الأفراد تؤثر في قوة كل شق من هذه العلاقة التبادلية⁽³⁴⁾.

المطلب الثاني: دور القيادة الناجحة في تحقيق الرضا الوظيفي:

للقيادة الناجحة دوراً كبيراً في الرضا الوظيفي للعاملين وذلك ضمن التركيز على احتياجاتهم والاهتمام بتحقيق أهدافهم، فالاهتمام بهذه الأهداف يولد الرضا الوظيفي لدى العاملين وينعكس على حياتهم الوظيفية من حبهم للعمل وانتمائهم إلى مؤسساتهم والحرص على أداء المهام المنوطة بهم بإخلاص، وفي حالة إهمال تحقيق أهداف هؤلاء العاملين يتولد لديهم عدم الرضا الوظيفي ويقبل الإخلاق والجدية في العمل، وإن هذا الإهمال ينعكس على سلوك العاملين ضمن العمل بالمؤسسة وخارجها، ومن ضمن مفهوم فاعلية القائد نجد أن هناك بعدين أساسيين تستند عليها فاعلية القائد الناجح وهي أسلوب القائد الناجح والرضا الوظيفي⁽³⁵⁾. وأيضاً فقد أشارت دراسات أجريت في جامعة ميتشغان إلى أن العلاقة وثيقة الارتباط بين القيادة الناجحة وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة حيث قام مجموعة من الباحثين بتحديد بعدين للقيادة الناجحة هما: (الاهتمام بعملية الإنتاج والاهتمام بالعاملين)، حيث يصف البعد الأول تركيز القائد على الإنتاج والجوانب الفنية، أما في البعد الثاني فهو مدى اهتمام القائد بالعاملين وأهمية إشباع حاجاتهم، وأوضحت تلك الدراسات على أن القائد الذي يعمل على تنمية العلاقة بينه وبين مرؤوسيه يكون التأثير واضح على ارتفاع مستوى الرضا لديهم، بينما القائد الذي يتم تركيزه على العمل والإنتاج ويهمل العاملين ينعكس ذلك على مستوى رضاهم بالانخفاض والنظرة السلبية لذلك القائد⁽³⁶⁾. وفي دراسات أخرى تم إثبات حقيقة أن الأفراد والعاملين في ظل القيادة الأتوقراطية تتخفف فيها فرصة تنمية العلاقات بين أفراد المجموعة مما ينعكس بصورة سلبية على مستوى رضاهم الوظيفي، بينما في ظل القيادة الديمقراطية تكون معنوية الأفراد مرتفعة حتى عند غياب القائد عن المجموعة، وهذا مؤشر على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، لذلك فإن العلاقة وثيقة بين نوع النمط القيادي الذي يتبعه القائد في المنظمة من أجل تنظيم العمل ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين، كما أنه تتوقف درجة النجاح في العمل وتحقيق المنظمة لأعمالها وأهدافها على نوعية النمط القيادي. وأيضاً فإن الرضا الوظيفي بكل ما يحمله من معان يتأثر سلباً أو إيجاباً بالقيادة الناجحة أو غيرها من أنماط القيادة السائد في المنظمة، وذلك يرجع لسبب الاتصال المباشر بين القائد والعاملين فلا شك أن أسلوبه سيؤثر على سير العمل وعلى مشاعر العاملين، فالبيئة العملية التي يسودها التسلسل والرقابة الشديدة وانعدام الحرية ستؤدي بالضرورة إلى الضغوط وإلى انخفاض الرغبة في العمل مما يؤدي إلى تدني الرضا الوظيفي في المؤسسة، وعلى عكس

البيئة العملية التي يسودها العدل والجدية والتعاون بين أفراد المجموعة فلاشك أن ذلك سيدفع العاملين إلى الرغبة في العمل مما يعزز الروح المعنوية ونتيجة له يرتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة⁽³⁷⁾.

نتائج القيادة الناجحة على الرضا الوظيفي: إن للقيادة الناجحة اهتمام عملي بنتائج الرضا الوظيفي، فماذا يحدث حينما يكون العاملون راضين بوظائفهم؟ فقد حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عدداً من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي، بما فيها أثره على مستوى الأداء ومعدلات التغيب عن العمل وغيرها كما سنورده بالآتي:

1. **الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:** حيث إن التفكير المنطقي يقود إلى افتراض أنه كلما ازداد رضا الأفراد عن عملهم، ازداد معه الدافع لديهم للبقاء في هذا العمل، وقد أظهرت العديد من الدراسات في هذا المجال إلى أن هناك علاقة عكسية بين الرضا عن العمل ومعدلات دوران العمل بمعنى أنه كلما ازداد الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض والعكس صحيح أيضاً⁽³⁸⁾.
2. **الرضا عن العمل ومعدل الغياب:** يمكن الافتراض أن العامل وفي بداية كل يوم يجري عملية اتخاذ قرار فيما إذا كان سيذهب إلى العمل ام لا، ولاشك أن المؤثر المحدد لنوع القرار هو الفرص البديلة المتاحة للعامل إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل، فإن كانت هذه الفرص مغريةً ولها الأفضلية لدى العامل، فسوف يتغيب عن العمل والعكس صحيح، ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل، والفرد هنا يوازن بين ما إذا كان يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل فنستطيع أن نقول بأن قرار حضوره للعمل سيكون هو المرجح والعكس صحيح. ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة عكسية بين مستوى الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب⁽³⁹⁾.
3. **الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل:** إن العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء كانت موضوعاً لكثير من أعمال البحث والجدل على مرور الوقت، إذ يعتقد بعض المدراء والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء، وبعبارة أخرى إن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا، وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة⁽⁴⁰⁾.

الاستنتاجات

ومن كل ما سبق نستنتج ما يأتي:

1. أن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة على الجانب الجسمي والنفسي للعاملين وله دور كبير في تحقيق رضا الأفراد على جوانب حياتهم الأخرى.
2. وتتضح لنا كذلك الأهمية الكبيرة لهذا الأخير بالنسبة لمختلف المؤسسات باختلاف القطاعات التي ينتمي إليها والتي تسعى جاهدة إلى تحقيق رضا العاملين فيها لما ذلك من دور كبير في زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء.
3. وأيضاً فإن للقيادة الناجحة تأثيراً كبيراً في العاملين من أجل توجيههم لأداء ما هو مطلوب منهم بكفاءة ودقة كبيرة.
4. وينبغي على القائد الناجح أن يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على الاتصال والإقناع وغيرها من الخصائص التي تجعله قادراً على تسيير المؤسسة.
5. كما وتتعدد الأساليب القيادية من الأسلوب الاستبدادي القائم على الانفراد بالرأي إلى الأسلوب الديمقراطي التشاوري القائم على المشاركة الجماعية، وأسلوب القيادة غير الموجهة الذي يكون ما بين الأسلوبين السابقين.

التوصيات

من خلال نتائج الدراسة خلصنا الى عدة توصيات يمكن إعطاؤها إلى القائمين بالقيادة والإدارة ومنها:-

1. تقبل القادة لمقترحات وآراء المرؤوسين وتفهم احتياجاتهم ومشاعرهم.
2. العمل على توفير الرعاية الصحية والاجتماعية والنفسية للعاملين في بيئة العمل وتنمية الطاقات البشرية العاملة.
3. العدالة في توزيع المستحقات والحوافز على العاملين في المؤسسة مع بذل مجهود لتطوير الاداء.
4. النظر في المشاكل القيادية من طرف القائمين على القطاعات الادارية وذلك من أجل تحسين وتطوير المؤسسات.
5. حرص القائد الناجح على تنمية الرقابة الذاتية وتشجيع العاملين والثناء على مجهوداتهم.

- (1) عبد المعطي الخفاف, مبادئ الإدارات الحديثة, منهجيات حديثة لتنمية الموارد البشرية, دار دجلة, عمان, ٢٠٠٩, ص ٣٣ .
- (2) نواف سالم كنعان, القيادة الإدارية, دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان, ١٠٠٩, ص ٨٦.
- (3) عبد المعطي الخفاف, المصدر السابق, ص ٩.
- (4) ابتسام خالد سلامة, القيادة الإدارية الإبداعية السبيل للتميز الإداري, الجمعية السعودية للإدارة, ٢٠٠٧, ص ٢٠.
- (5) حسين حريم, مبادئ الإدارة الحديثة, دار حامد للنشر والتوزيع, عمان, ٢٠٠٩, ص ٢١٦.
- (6) حسين حريم, المصدر نفسه, ص ٢١٦.
- (7) خليل الشماع, مبادئ الإدارة, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان, ٢٠٠٧, ص ٢٥٣.
- (8) المصدر نفسه, ص ٢٥٣.
- (9) ابتسام خالد سلامة المصدر السابق, ص ٦.
- (10) دايل سميث احدى عشر مفتاح للقيادة الناجحة, موقع الخلاصة دوت كوم, ٢٠١٠, ص ٢.
- (11) نواف سالم كنعان, القيادة الإدارية, دار الكتاب للنشر والتوزيع, عمان, ٢٠٠٧, ص ٨٨.
- (12) نواف كنعان, المصدر السابق, ص ٨٨.
- (13) الصالح جليح, اثر القيادة الإدارية على ادارة العاملين, جامعة الجزائر, ٢٠٠٦, ص ٢٥.
- (14) الصالح جليح, المصدر السابق, ص ٢٦.
- (15) الصالح جليح, المصدر السابق, ص ٢٦.
- (16) المصدر نفسه, ص ٢٧.
- (17) معن محمود عياصرة, القيادة والرقابة والاتصال الإداري, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, ٢٠٠٨, ص ١٤٧.
- (18) المصدر نفسه, ص ١٤٧.
- (19) عياصرة, المصدر السابق, ص ١٤٨.
- (20) سهيلة عباس, الانماط القيادية في علاقتها بالرضا الوظيفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية, بحث مقدم لرسالة الماجستير, الجامع الافتراضية السورية, دمشق, ٢٠١٥, ص ١٤.
- (21) ناصر العديلي, ادارة السلوك التنظيمي, مرام, الرياض, ١٩٩٣, ص ٢٢٩.
- (22) محمد سعيد سلطان, السلوك الانساني في المنظمات, دار الجامعة الجديدة للنشر, الاسكندرية, ٢٠٠٤, ص ١٩٥.
- (23) عبد المنعم عبد الحي, علم الاجتماع الصناعي والمصنع ومشكلاته الاجتماعية, المكتب الجامعي الحديث, القاهرة, ص ٢١٠.
- (24) حريم حسن, السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات, دار زهران للنشر, عمان, ١٩٩٧, ص ١٠٥.
- (25) عمار طيب كشرود, علم النفس الصناعي والتنظيمي, منشورات جامعة قار يونس, طرابلس, ١٩٩٥, ص ٤٠.
- (26) ناصر محمد العديلي, السلوك الانساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن, الإدارة العامة, المملكة العربية السعودية, ص ١٨٩.
- (27) عويد سلطان المشعان, علم النفس الصناعي, مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع, الكويت, ١٩٩٤, ص ٢١٥.
- (28) صلاح الدين محمد عبد الباقي, السلوك التنظيمي, الدار الجامعية, الاسكندرية, ٢٠٠١, ص ٢١٠.
- (29) المصدر نفسه, ص ٢١١.
- (30) عصام عبد اللطيف, الرضا الوظيفي ومهارات ادارة ضغوط العمل, نيولينك للنشر والتدريب, القاهرة, ٢٠١٥, ص ١٢.
- (31) عصام عبد اللطيف, المصدر السابق, ص ١٤.
- (32) المصدر نفسه, ص ١٦.
- (33) ابراهيم بيسيوني, السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات, طنطا, مصر, ٢٠٠٥, ص ٢٠٠.

- (34) عصام عبد اللطيف, المصدر السابق, ص ١١.
- (35) هشام برو, اثر النمط القيادي لرؤساء الاقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية, اطروحة دكتوراه, جامعة محمد خيضر, الجزائر, ٢٠١٩, ص ١٥٣.
- (36) المصدر نفسه, ص ١٥٣.
- (37) علي شراك, القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال, دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة, رسالة ماجستير, جامعة محمد بوضياف, الجزائر, ٢٠١٦, ص ٣٥.
- (38) اسماء بولدياب, انماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة, رسالة ماجستير, جامعة محمد الصديق, الجزائر, ٢٠١٨, ص ٦٢.
- (39) المصدر نفسه, ص ٦٢.
- (40) محمد سعيد سلطان, السلوك الانساني في المنظمات, دار الجامعة الجديدة, الاسكندرية, ٢٠٠٢, ص ٢٠٦.

المصادر:

١. ابتسام خالد سلامة, القيادة الإدارية الابداعية السبيل للتميز الاداري, الجمعية السعودية للإدارة, ٢٠٠٧.
٢. ابراهيم بسيوني, السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات, طنطا, مصر, ٢٠٠٥.
٣. اسماء بولدياب, انماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لاساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الاساتذة, رسالة ماجستير, جامعة محمد الصديق, الجزائر, ٢٠١٨.
٤. حريم حسن, السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات, دار زهران للنشر, عمان, ١٩٩٧.
٥. حسين حريم, مبادئ الإدارة الحديثة, دار حامد للنشر والتوزيع, عمان, ٢٠٠٩.
٦. خليل الشماع, مبادئ الإدارة, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان, ٢٠٠٧.
٧. دايل سميث احدى عشر مفتاح للقيادة الناجحة, موقع الخلاصة دوت كوم, ٢٠١٠.
٨. سهيلة عباس, الانماط القيادية في علاقتها بالرضا الوظيفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية, بحث مقدم لرسالة الماجستير, الجامع الافتراضية السورية, دمشق, ٢٠١٥.
٩. الصالح جليح, اثر القيادة الإدارية على ادارة العاملين, جامعة الجزائر, ٢٠٠٦.
١٠. صلاح الدين محمد عبد الباقي, السلوك التنظيمي, الدار الجامعية, الاسكندرية, ٢٠٠١.
١١. عبد المعطي الخفاف, مبادئ الإدارة الحديثة, منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية, دار دجلة, عمان, ٢٠٠٩.
١٢. عبد المنعم عبد الحي, علم الاجتماع الصناعي والمصنع ومشكلاته الاجتماعية, المكتب الجامعي الحديث, القاهرة, ١٩٨٩.
١٣. عصام عبد اللطيف, الرضا الوظيفي ومهارات ادارة ضغوط العمل, نيولينك للنشر والتدريب, القاهرة, ٢٠١٥.
١٤. علي شراك, القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال, دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة, رسالة ماجستير, جامعة محمد بوضياف, الجزائر, ٢٠١٦.
١٥. عمار طيب كشرود, علم النفس الصناعي والتنظيمي, منشورات جامعة قار يونس, طرابلس, ١٩٩٥.
١٦. عويد سلطان المشعان, علم النفس الصناعي, مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع, الكويت, ١٩٩٤.
١٧. محمد سعيد سلطان, السلوك الانساني في المنظمات, دار الجامعة الجديدة للنشر, الاسكندرية, ٢٠٠٤.
١٨. معن محمود عياصرة, القيادة والرقابة والاتصال الاداري, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, ٢٠٠٨.
١٩. ناصر محمد العديلي, السلوك الانساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن, الإدارة العامة, المملكة العربية السعودية, ١٩٩٥.
٢٠. نواف سالم كنعان, القيادة الإدارية, دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان, ٢٠٠٩.
٢١. هشام برو, اثر النمط القيادي لرؤساء الاقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية, اطروحة دكتوراه, جامعة محمد خيضر, الجزائر, ٢٠١٩.