

## حقوق القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

إعداد:

أ.د جميل أحمد\* .

ط.د: حجار مرهون إيمان\*\* .

ملخص:

في العصر الذي يشهد عولمة الأسواق ووفرة المعلومات من حيث السرعة والحجم وسرعة التغيير في بيئة الأعمال وزيادة التنافسية تزايدت الحاجة إلى المرونة والقدرة على الاستجابة الأمر الذي يساهم في تغيير الطريقة التي تعمل وتستجيب بها المنظمات وكل ذلك يتطلب أن تكون هناك قيادة واعية تدرك أن النجاح والتميز يحتاج إلى عملية تكيف مستمرة مع المتغيرات الخارجية مع وجود رؤية واضحة.

يهدف هذا المقال إلى تسليط الضوء على مفهوم القيادة الإدارية وكذا الرضا الوظيفي للأفراد الذي يعد اليوم في ظل اشتداد المنافسة والانفجار المعرفي الوسيلة التي تمكن من خلالها تحقيق النتائج بأكثر فعالية، فمن خلال هذا المقال يمكن التأكيد على أهمية كل منهما "القيادة الإدارية والرضا الوظيفي" وكذا تحديد العلاقة بينهما من خلال التأكيد على الأسلوب القيادي المتبع والذي يحقق رضا الأفراد.

### Résumé:

À l'ère de la mondialisation des marchés et l'abondance de l'information en termes de vitesse, la taille et la vitesse du changement dans l'environnement des entreprises et accroître la compétitivité a augmenté le besoin de flexibilité et de réactivité qui contribue à changer la façon dont ils fonctionnent et répondre à leurs organisations, qui exige qu'il y ait un leadership conscient que les besoins de réussite et d'excellence le processus d'adaptation à poursuivre avec les variables externes avec une vision claire.

Cet article vise à faire la lumière sur le concept de leadership administratif, ainsi que la satisfaction au travail pour les personnes, qui est aujourd'hui à la lumière de la concurrence accrue et l'explosion des connaissances des moyens par lesquels par lequel pour atteindre les résultats le plus efficacement possible, il est à travers cet article peut souligner l'importance de l'autre «le leadership et la satisfaction au travail administratif," ainsi que la déterminer la relation entre eux en mettant l'accent sur le leadership et la méthode qui permet d'obtenir la satisfaction des individus

\* أستاذ بجامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

<sup>1</sup> حجار مرهون إيمان، طالبة دكتوراء من جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية.\*\*

## مقدمة:

يعتبر الأساس أو الفارق بين ما تحققة المجتمعات من نجاح أو فشل ونمو أو جمود يعتبر الفرق الأساس فيها هو ما تحققة تلك المجتمعات في إتباع الأساليب الإدارية والقيادة الصحيحة والناجعة وهذا التأثير الذي تلعبه الإدارة وبصورة

أخص القيادة ناجم عن فعالية من يتولى الإدارة حيث أنهم هم الذين يملكون التأثير المباشر في اتخاذ وصنع القرارات وعلى اختلاف المؤسسات والمنظمات التي يديرونها وصولاً إلى الأهداف التي يسعون لتحقيقها هذا من جهة أخرى إننا نسير في عجلة التطور والتغيير المتسارع لذا أصبحت الحاجة الماسة لتحديث الرؤى التي نتبناها وهو بدوره انعكس على أساليب القيادة المتبعة لأنها أي القيادة وكما قلنا سلفاً الأساس في النجاح وأنها المؤثر الأبرز سلباً أو إيجاباً ومن هنا برزت الحاجة الملحة إلى تسليط الأضواء على أنماط القيادة و ما هو الأسلوب القيادي الناجح الذي يمكن أن نقول عليه أنه الأسلوب الفعال والذي يعكس عقلية القائد التي يقف خلفها وتلاؤمه مع احتياجات العاملين وصولاً إلى تحقيق البيئة المناسبة للنجاح إضافة إلى ذلك لا بد من الإشارة إلى إن الخبرة المتراكمة والتجربة ومهما كان مجالها ومحاولة الربط بين ما صلح للماضي من الخبرات والتجارب ومحاولة ربطها بما يصلح منها في الحاضر أو للمستقبل.

وبذلك تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة واهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن تم دفعهم لأداء الأعمال المنوط بهم بكفاءة وفعالية، لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جواً عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للرضا الوظيفي وهو جوهر عمل القيادة، لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات.

## الإشكالية:

تهدف إشكالية الدراسة إلى الإجابة على السؤال الجوهرى

ما هي علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي؟

## الأسئلة الفرعية:

- ما مفهوم القيادة الإدارية وما هي أهميتها؟

- ما المقصود بالرضا الوظيفي وما هي أهميته بالنسبة للفرد والمنظمة؟

- ما علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي؟

أهمية البحث : تكمن أهمية الدراسة في:

- أهمية القيادة الإدارية في المنظمة في دفع وتحفيز المرؤوسين وتشجيعهم لأداء أعمالهم بشكل أفضل؛

- أهمية موضوع الرضا الوظيفي في استمرارية وتطور عمل المنظمة، ولأهمية الموضوع بشكل خاص لمديري و مسؤولي الموارد البشرية؛

- أهمية توعية الشركات بضرورة تدريب قيادتها الإدارية على الأساليب القيادية المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين؛

- القيادة الإدارية أحد الموضوعات المهمة التي تحظى باهتمام بالغ، حيث يمكن من خلالها تشجيع القدرات و رسم السياسات والخطط .

هيكل البحث:

للإحاطة بموضوع البحث وللتعرف على متغيراته من الناحية النظرية وكذا العلاقة وكيفية التأثير بينهما تم تقسيم البحث إلى:

- أولاً: ماهية القيادة الإدارية؛

- ثانياً: ماهية الرضا الوظيفي؛

- ثالثاً: علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي من خلال الأساليب القيادية التي يتبعها القائد.

### أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية من أهم أدوات التوجيه فاعلية فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع القائد بث روح التالف والتعارف بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

### 1- تعريف القيادة الإدارية

على الرغم من اهتمام الكثير من العلماء والكتاب والباحثين والفلاسفة بدراسة موضوع القيادة الإدارية، فلا تزال لغزاً محيراً وموضوعاً غامضاً فلم يتمكن العلماء والكتاب والباحثين من الاتفاق على تعريف موحد لمفهوم القيادة الإدارية وستتطرق من خلال ما يلي إلى بعض التعاريف فقط لأنه لا يمكن حصرها جميعها.

- تعرف القيادة الإدارية على أنها النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية.<sup>1</sup>

- وتعرف أيضا على أنها مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا<sup>2</sup>

- كما عرفها **Rensis Likert** على أنها قدرة القائد على التأثير في الآخرين وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.<sup>3</sup>

وفي الأخير يمكن إعطاء تعريف شامل للقيادة الإدارية والذي بدوره يشمل مختلف العناصر المكونة للعملية القيادية:

- هي عملية التأثير في سلوك الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المسطرة .

**القيادة الإدارية = القائد + المرؤوسين + التأثير + الموقف + الهدف.**

## 2- أهمية القيادة الإدارية

تتجلى أهمية القيادة الإدارية فيما يلي:<sup>4</sup>

- حلقة الوصل بين المرؤوسين وخطط المنظمة وتصوراتها؛
- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة من خلال تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان وتدعيم القوى الإيجابية؛
- تمكين الأفراد وتنميتهم لمواكبة التغيرات المحيطة بهم وتوظيفها لتحقيق النتائج المسطرة؛
- السيطرة على مختلف المشكلات التي تواجهها المنظمة ومن أهمها مختلف الصراعات التنظيمية.

## 3- مهارات القيادة الإدارية

إن العديد من الأفراد الذين يمتلكون المراكز القيادية في التنظيم يواصلون اكتساب المعارف والمهارات التي تؤهلهم إلى احتلال المراكز القيادية لهم بكفاءة وجدارة، إذ أن تلك المهارات والمعارف المتراكمة تحقق لهم القبول من قبل الآخرين ومن هذه المهارات نجد والتي يكمن تمثيلها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: المهارات القيادية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات، مصر، 2010، ص6.

ويمكن إعطاء تعريف مختصر لكل من هذه المهارات:<sup>5</sup>

- المهارات الفكرية: **conceptual skills** تمثل القابليات الذهنية والفكرية التي تسمح للقائد بتبصر أهداف المنظمة وسياساتها وخططها.

- المهارات الإنسانية: **Human skills** تمثل قدرة القائد في التعامل مع الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المراد إنجازها.

- المهارات الفنية: **technical skills** تمثل القدرات الفنية المتخصصة في أحد حقول المعارف أو العلمية لطبيعة العمل الذي يقوم بأدائه الأفراد العاملين.

#### 4- أساليب القيادة الإدارية

قبل التطرق إلى مختلف الأساليب القيادية أو الأنماط كما يطلق عليها البعض الأخر من الباحثين التي يتبعها القائد وجب أولاً تعريف الأسلوب القيادي.

- الأسلوب القيادي: يعرف على أنه مختلف الأنشطة التي يتبناها القائد في تعامله مع أتباعه ويتخذ منها منهجاً يميز طريقته في التعامل معهم وهي بالتالي تشكل في مجملها أسلوباً أو نمطاً عاماً يميز طريقة التعامل.

يمكن التمييز بين عدة أنواع من الأساليب القيادية وهذا حسب عدة معايير معتمدة في التصنيف نذكر منها:

- حسب معيار التنظيم: ويمكن التمييز بين نوعين هما:<sup>6</sup>

القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس وفقاً لمنهج التنظيم أي اللوائح والقوانين.

القيادة الغير رسمية: وهي القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي

- حسب معيار السلوك: فيمكن التمييز بين:<sup>7</sup>

الأسلوب القيادي الأوتوقراطي (المركزية في الإدارة): ويطلق عليه في بعض الأحيان الأسلوب الديكتاتوري والذي يتسم بإعطاء الأوامر من الجهة الإدارية إلى الأفراد دون إبداء الرأي عند التنفيذ.

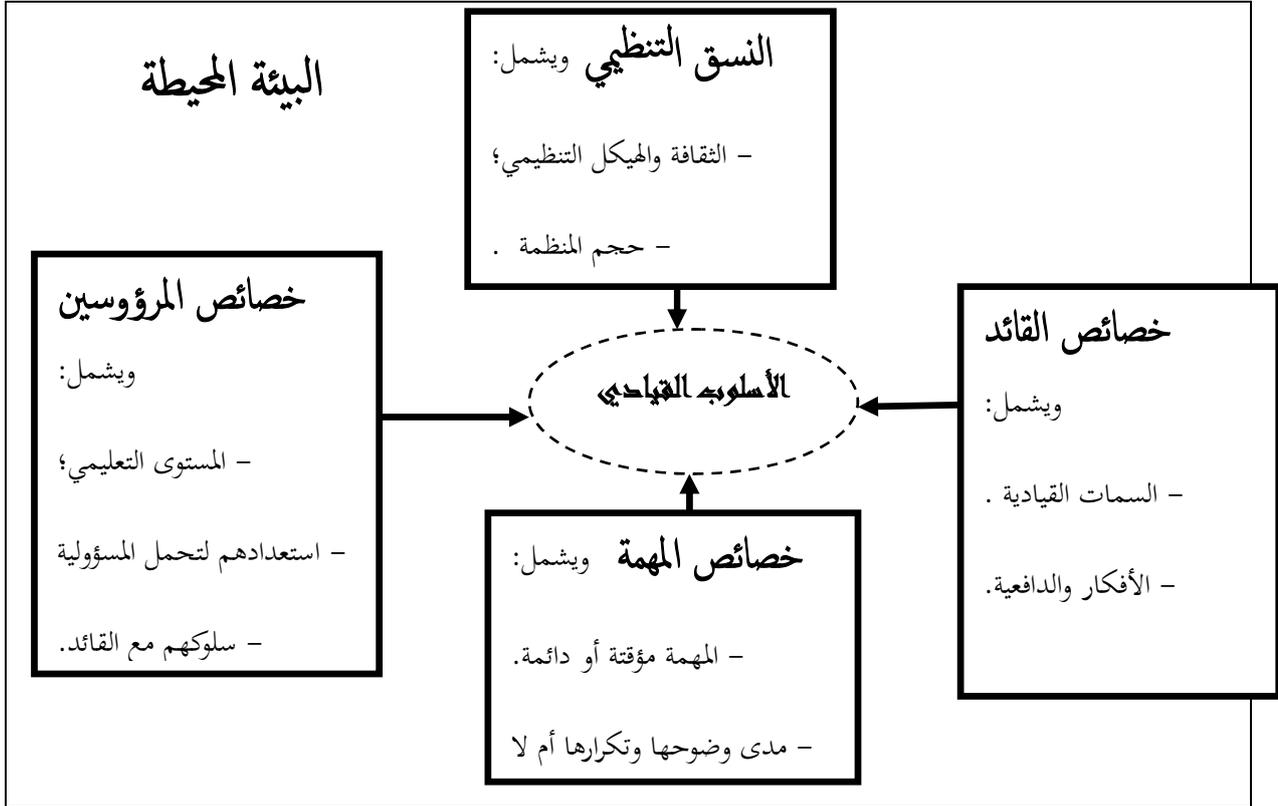
الأسلوب الديمقراطي (المشاركة في الإدارة): يقوم القائد عند إتباعه لهذا الأسلوب بمناقشة الأفراد في القرار قبل اتخاذه والمشاركة أثناء التنفيذ وتقييم النتائج المترتبة عنه.

الأسلوب القيادي الحر (الحرية في الإدارة): يقوم القائد عند إتباعه لهذا الأسلوب بترك مساحة كبيرة من الحرية للأفراد العاملين معهم دون إرشادهم أو إبداء رأيهم اتجاه أي قرار يتخذ سواء كان ذلك في صالح المنظمة أو في غير صالحها.

## 5- العوامل المؤثرة على فعالية القيادة الإدارية

هناك جملة من العوامل المؤثرة على فعالية القيادة الإدارية والتي على ضوءها يمكن للقائد إتباعه لأسلوبه القيادي وهذه العوامل متعلقة بمجموعة من المتغيرات والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:<sup>8</sup>

### الشكل رقم 02: يوضح العوامل المؤثرة على الأسلوب القيادي



المصدر: من إعداد الباحثين

ثانيا: الرضا الوظيفي

### 1- تعريف الرضا الوظيفي

يعرف الرضا الوظيفي لغة على أنه:

راض عن الشيء اختاره وقنع به والرضا هو السرور الناتج عن إنجاز ما كنا ننتظره ونرغب فيه.

كما يعرف الرضا الوظيفي من قبل مجموعة من الباحثين كل حسب اتجاهه.

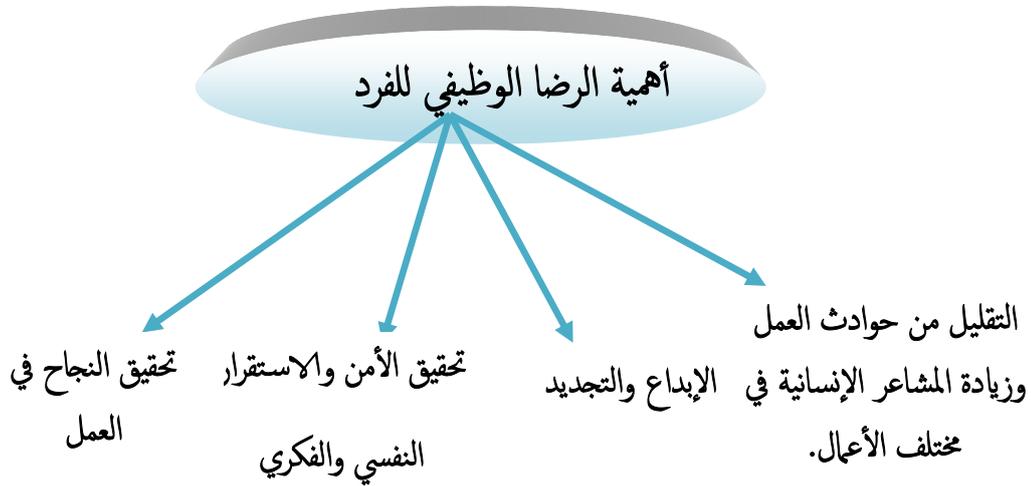
عرفه **Smith** على أن مدلول كلمة الرضا الوظيفي تعني التجاوب الموجود بين العامل والعمل الذي يشغله والرضا عن العمل ينتج عندما يتجاوب العمل مع احتياجات العامل ويرى أن الرضا يتحقق إلا إذا كان العمل يحقق إشباعا لاحتياجات العامل.<sup>9</sup>

فبالرغم من تعدد التعاريف واختلاف الكتاب في تحديد مفهوم للرضا الوظيفي يمكن القول أن الرضا الوظيفي ينظر إليه على أنه عبارة عن مستوى درجة إشباع حاجات الفرد ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة وهذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله محققا لطموحاته ورغباته ويتناسب ذلك مع ما يريده وما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته.

## 2- أهمية الرضا الوظيفي

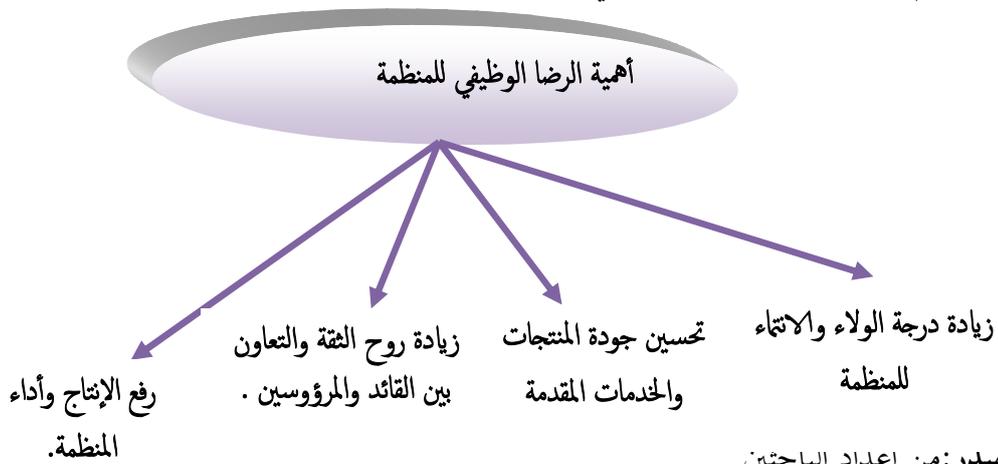
يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضوعا للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة والمسيرين والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل لما له من أهمية للفرد من جهة وللمنظمة من جهة أخرى وتمثل هذه الأهمية في:<sup>10</sup>

الشكل رقم 03 : أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد



المصدر: من إعداد الباحثين

الشكل رقم 04 : أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة.



المصدر: من إعداد الباحثين

وفي الأخير يمكن القول أن الرضا الوظيفي يعد أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والوظيفي للأفراد العاملين لمختلف المستويات الإدارية لذا ينبغي أن يظل موضوعا للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة والمدبرين لما له من أهمية سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة.

والرضا الوظيفي هو محصلة مجموعة من العناصر وهي:



### 3- خصائص الرضا الوظيفي

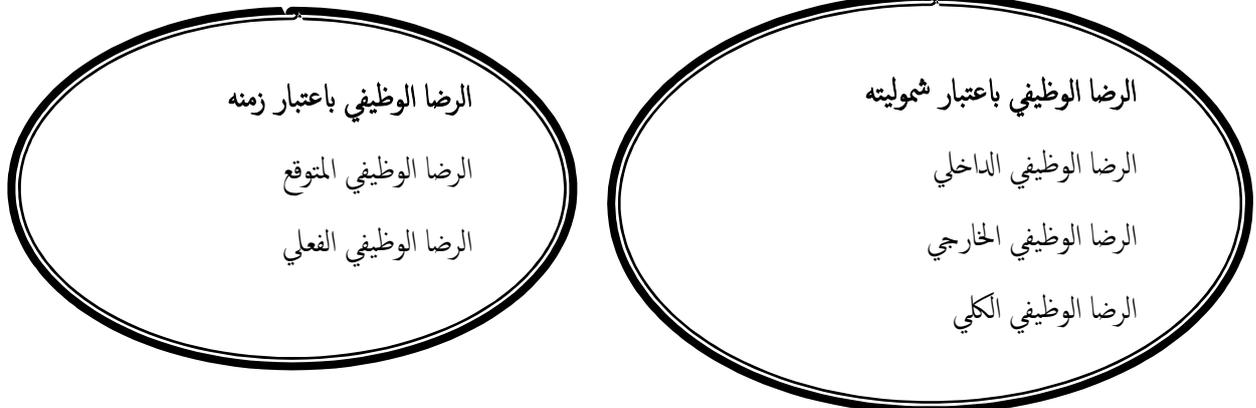
أشار العديد من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي إلى تعدد التعاريف وتباينها وذلك من خلال وجهات نظرهم وهذا ما يؤكد على وجود مجموعة من الخصائص المتعلقة بمفهوم الرضا الوظيفي وهي<sup>11</sup>

- تعدد المفاهيم وطرق القياس؛
- الرضا الوظيفي موضوع فردي؛
- متعلق بالجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني؛
- حالة من القناعة والقبول؛
- ارتباطه بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي.

### 4- أنواع الرضا الوظيفي

يمكن التمييز بين عدة أنواع للرضا الوظيفي وتختلف باختلاف المعيار المعتمد في التصنيف الذي تنتمي إليه ويمكن التمييز بين الأنواع التالية:<sup>12</sup>

#### الشكل رقم 05 : أنواع الرضا الوظيفي

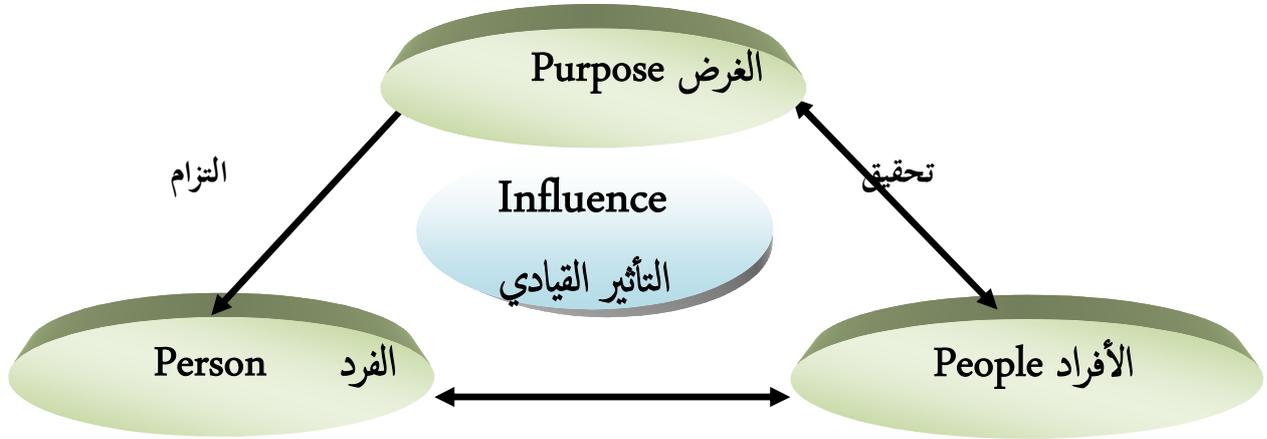


المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مرجع سبق ذكره.

### ثالثاً: علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي

بما أن القيادة الإدارية هي عملية التأثير في المرؤوسين فهي تعد من العوامل الرئيسية في تحقيق الرضا الوظيفي إذ أن لها أثر كبير في حركة الجماعة ونشاطها وفي خلق التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد وتتجسد من خلال أبعاد التأثير إمكانية كسب الرضا والانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المراد إنجازها ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد التي تخلق من خلال التأثير في سلوك الأفراد الآخرين، حيث يمتلك القادة من خلال ممارستهم لدورهم القيادي القدرة التأثيرية على المرؤوسين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لهم ويمكن إيضاح هذا التأثير من خلال المخطط التالي:<sup>13</sup>

الشكل رقم 06 : نموذج التأثير القيادي



المصدر: من إعداد الباحثين.

والتأثير القيادي يتحقق بمجموعة من الخصائص المتوفرة لدى القائد والتي يمكن إدراجها ضمن الكلمة الإنجليزية **Influence** والتي لها درجة أثر كبيرة على الرضا الوظيفي للفرد.

**I :Integrate people**

- الدمج

**N :Nurture people**

- الرعاية

**F : faith to people**

- الثقة

**L :Listen to people**

- الاستماع

**U :Understand people**

- لفهم

**E :Enlarge people**

- التقدير

**N :Navigate for people**

- التنقل

**C :Connect with people**

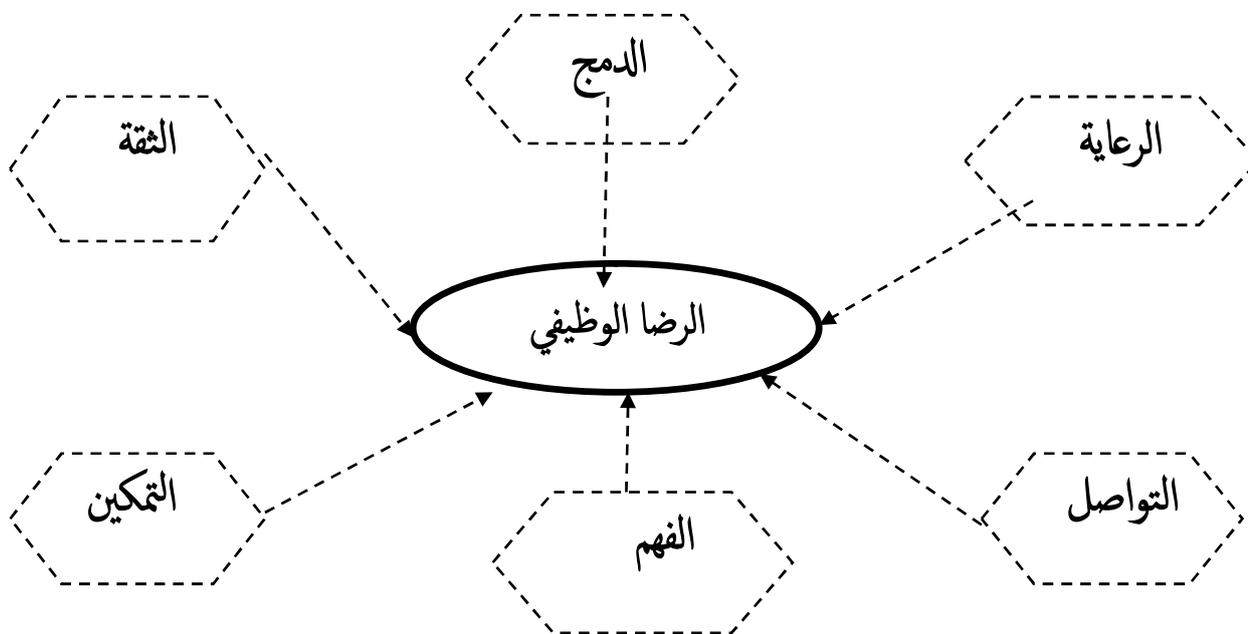
- التواصل

**E :Empower people**

- التمكين

فمن خلال عملية التأثير ومختلف الخصائص التي يتمتع بها القائد يستطيع هذا الأخير أن يؤثر على تابعيه وأن يحقق رضاهم الوظيفي ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: 07 عناصر التأثير الداعم للرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثين

كما أن لأساليب القيادة لكل منها مجموعة من الخصائص والمميزات منها ما هو داعم ومحقق للرضا الوظيفي ومنها ما يعرقل ذلك.

ويمكن التمييز بين الأساليب المعتمدة حسب معيار السلوك على النحو التالي وعلاقة كل منها بالرضا الوظيفي.

إن فعالية القيادة الإدارية يمكن الحكم عليها من خلال فعالية القائد في قدرته على إدارة الصراع التنظيمي والعمل على الحد منه بأي طريقة كانت لأن له نتائج تنعكس على رضا المرؤوسين نحو أداء عالي وثقة كبيرة بالقائد وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي وهذا من خلال الأسلوب القيادي المتبع من طرف القائد فقد يكون الأسلوب المتبع من طرف القائد في بعض الأحيان هو السبب في وجود رضا وظيفي وفي مواقف أخرى هو المسؤول عن غيابه وبالتالي هناك علاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي تكمن في إتباع القائد لأسلوب عن الآخر .

تم التطرق سابقا إلى مختلف الأساليب القيادية التي يتبعها القائد والتي تؤثر عليها عدة عوامل ومن بين هذه الأساليب التي يتم اعتمادها في دراسة العلاقة بين المتغيرين نأخذ معيار السلوك الذي يجوي ثلاث أساليب (الديمقراطي، الأوتوقراطي، المتسيب).

### - علاقة الأسلوب الديمقراطي بالرضا الوظيفي: ما يميز الأسلوب الديمقراطي ما يلي:

الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين والاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع الواجبات والعمل على تأكيد المصلحة العامة للجماعة والاهتمام بمبدأ التفويض في العمل الإداري والاهتمام بالاتصالات وتهيئة المناخ السليم والملائم وتوثيق الصلة بين المنظمة والبيئة المحيطة وبالتالي كل ما يميز هذا النمط من خصائص إيجابية فهو بذلك يؤثر إيجاباً على الأفراد وما يزيد من رضاهم الوظيفي ولوائهم للمنظمة وينعكس بذلك على أدائهم وأداء المنظمة وهذا ما يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمات، وبالتالي النتيجة المتوصل إليها من خلال هذه العلاقة أن النمط الديمقراطي يرفع درجة الرضا الوظيفي داخل المنظمات.

- **علاقة الأسلوب الأوتوقراطي بالرضا الوظيفي:** أما فيما يخص النمط الديكتاتوري ما يميزه عن النمط السابق كون أن هذا النمط السلطة متمركزة في يد القائد والانفرادية في اتخاذ القرار وعدم الاهتمام بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، فمن خلال هذا الأسلوب يسعى القائد لرفع الإنتاجية والأداء دون مراعاة العوامل الإنسانية وعدم الاهتمام بالاتصالات الإدارية وعدم مراعاة الفروق الفردية والتطبيق الحرفي للقوانين، مع عدم تقبل النقد حتى ولو كانت القرارات غير سليمة وكذلك عنصر التفرقة في المعاملة، كل هذه الخصائص تشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل وتخلق لديهم الرغبة في خلق المشاكل داخل المنظمة وعدم قدرتهم على التعامل مع القائد، وهذا ما ينعكس سلباً على المنظمة ككل وبالتالي سوف يؤدي إلى نشأة صراعات سواء بين الأفراد في المستوى الواحد أو على المستوى الذاتي للفرد بحيث يصبح غير قادر على العمل وتتعارض مصالحه مع مصالح المنظمة وبالتالي كل ما يميز هذا النمط قد يكون سبباً في عدم رضا الأفراد داخل المنظمة.

وبالتالي فإن فعالية القائد في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمة متعلقة بأسلوبه القيادي المتبع، إما أن يكون هو سبباً في حد ذاته للرضا أو يكون مصدراً لعدم تحقيقه.

### - علاقة الأسلوب الحر بالرضا الوظيفي

يمكن توضيح علاقة القيادة الحرة على الرضا الوظيفي من خلال مختلف الكفاءات والمهارات التي تتوفر لدى الفرد، فإن لهذه الكفاءات والمهارات دوراً أساسياً في تحقيق رضاه الوظيفي بحيث نجد:

- في حالة الكفاءات والمهارات عالية والنمط القيادي السائد هو النمط الحر فهذا يؤدي إلى الرضا الوظيفي للفرد لأن لديه الخبرة والمعرفة الكافية لأداء وظيفته على أحسن وجه.
- في حالة الكفاءات والمهارات غير كافية والنمط القيادي السائد هو النمط الحر فهذا لا يمكنه من التأقلم ولا يعطي له الرغبة في العمل وبالتالي عدم الرضا عنه.

## الخاتمة:

من خلال كل ما سبق نستنتج أن سر تنمية المنظمات لم يعد فقط في مقدرتها على إدارة ثرواتها المادية فقط، وإنما أيضا في كيفية استخدام قادتها في توجيه القوى العاملة، ودفعها إلى اكتشاف و تفجير الطاقات الخلاقة . لذلك فإن المنظمات خصوصا اليوم بحاجة إلى الاهتمام بمؤلاء القادة و الرفع من مستواهم القيادي حتى يتمكنوا من مواجهة المخاطر و الاستفادة من الفرص من خلال التأثير على الآخرين للوصول إلى الأداء المرضي للمنظمة وزيادة قدرتها التنافسية.

وبذلك تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركة الجماعة ونشاط المنظمة، وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق الأهداف، سواء كانت هذه الأخيرة تخص الفرد أو المنظمة، وإن فعالية القيادة لا تظهر في المواقف غير المتكررة أو ذات الأجل القصير، أو المواقف المحددة، فالقائد يرتبط مع الآخرين بعلاقات تفاعلية، متبادلة ومتكررة تتميز بالاستقرار والاستمرار وهذا بدوره يحقق الرضا الوظيفي للأفراد وشعورهم بالانتماء للمنظمة.

## الاقتراحات:

- ضرورة تنمية مهارات القيادة في المنظمة من خلال عقد دورات تدريبية تمكنها من إتباع أساليب إدارية وقيادية فعالة، خاصة فيما يخص القيادة الديمقراطية مع ضرورة ابتعادهم عن التعسفية والتسلطية في التسيير، لما في ذلك من مصلحة للأفراد و المنظمة .
- ضرورة تبني طرق ومفاهيم إدارية حديثة تمكن المنظمات من مواكبة التطورات التكنولوجية وتساعد على تحقيق التميز، مع ضمان الأداء العالي.
- ضرورة الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد وذلك لما له من أهمية في تحقيق مستوى عالي للإنتاجية في المنظمة.
- ضرورة عدم تمسك القائد بأسلوب قيادي واحد والنظر إليه على أنه الأسلوب الناجح في كل الحالات، بل يجب أن يتميز بالمرونة في تعاملاته مع مرؤوسيه واختياره للأسلوب القيادي وفقا للظرف المناسب.
- أن يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام القائد وهذا بعد أن أوضحت الدراسات عن وجود علاقة بينه وبين الإنتاجية والأداء في المنظمة .
- ضرورة وضع نظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية حيث ينعكس إيجابا على سلوك الأفراد.
- ضرورة بناء الثقة بين القائد والمرؤوسين .
- العمل على مشاركة القائد لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات .
- ضرورة تبني القائد لنظام اتصال يسمح بتحقيق التفاعل المتبادل بينهما.

- السماح للأفراد بإحداث التغيير في المؤسسة لما له من آثار، والعمل على تفجير طاقاتهم واكتشاف مواهبهم.
- حث القيادات على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل المشكلات من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي في تبادل الأفكار وتقبل الآراء المختلفة.
- العمل على التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين عن طريق الاهتمام بالموارد البشري والوقوف على احتياجاته الوظيفية ومراعاة الفروق الفردية في القدرات والمهارات عند توزيع المهام.

### قائمة المراجع:

- <sup>1</sup> المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة البشرية، دار المعمورة للنشر والتوزيع، (د، ب، ن) 2011، ص 14..
- <sup>2</sup> نجم نجوم عبود، القيادة الإدارية في القرن 20، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 22.
- <sup>3</sup> Rensis Likert , **The new patten of Managment**,New york, 1961, p03
- <sup>4</sup> عد إلى:
- عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013، ص 18.
- أسامة خيربي، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 21.
- <sup>5</sup> عد إلى:
- علي محمد السلمي، المهارات الإدارية والقيادية لدى المدير المتفوق، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 23.
- بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البيزوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 15
- منير نوري، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 105<sup>6</sup>
- <sup>7</sup> عد إلى:
- فاروق فلي عبود، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 232.
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2011، ص 105.
- كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008، ص 282.
- <sup>8</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 271
- <sup>9</sup> إبراهيم الحموي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، (د، س، ن) ص 62.
- <sup>10</sup> فاروق عبد فلي محمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 259-260.
- <sup>11</sup> عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2007، ص 47-48.
- <sup>12</sup> زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 45.
- <sup>13</sup> من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق ذكره.