

تأثير السلوك القيادي في الرضا الوظيفي في الادارة العمومية الجزائرية

The effect of leadership behavior on job satisfaction in the Algerian public administration

لطرش محمد

جامعة باتنة (الجزائر)، mohamed.latreche@univ-batna.dz

تاريخ النشر: 2021/01/09

تاريخ القبول: 2020/12/19

تاريخ الاستلام: 2020/11/15

الملخص:

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير ودور السلوك القيادي على الرضا الوظيفي في الادارة العمومية الجزائرية، بدراسة ميدانية على الوكالة الوطنية للتأمين عن البطالة - باتنة- من خلال توزيع استبيان على عينة تتكون من 31 عامل ، وباستخدام البرنامج الاحصائي SPSS25، والعديد من المؤشرات الاحصائية أهمها الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، الانحدار الخطي البسيط . توصلت الدراسة إلى أن السلوك القيادي له علاقة ايجابية، ودور في تنمية الرضا الوظيفي من خلال تركيزه على العاملين، طريقة العمل والتغيير .

الكلمات المفتاحية: السلوك القيادي، الرضا الوظيفي

Abstract:

The study aimed to find out the effect and role of leadership behavior on job satisfaction in the Algerian public administration, with a field study on the National Agency for Unemployment Insurance - Batna - with a sample consisting of 31 workers, using the spss25 statistical program and many statistical indicators, like the mean, standard deviation, and simple linear regression. The study found that leadership behavior has a positive role in developing job satisfaction through its focus on employees, work and change

Keywords: Leadership behavior, job satisfaction

المقدمة

تعتبر القيادة واحدة من أهم الموضوعات في كل من الدراسات الأكاديمية وعالم الأعمال. ركز جزء كبير مما كتب عن القيادة في الأدبيات الإدارية على مدى فعالية القادة ونجاحهم. حسب Bass يعود مفهوم القيادة إلى 5000 عام، بالضبط إلى اللغة الهيروغليفية المصرية حيث تم استخدام كلمة (seshemu) بمعنى الزعيم أو القائد، وكلمة (seshement) بمعنى القيادة .

لفترة طويلة كان يُعتقد أن القادة هم رجال متميزون ولّدوا ليكونوا قادة يصوغون التاريخ من خلال رؤيتهم، وبراعة قيادتهم ، والأهم من ذلك إلهامهم الإلهي. كان هذا هو الافتراض الكامن وراء "نظرية الرجل العظيم" حتى جاء المنظور السلوكي الذي ينظر للقيادة من حيث الوضع والتفاعل والتصورات وسلوك الأفراد فيما يتعلق بالأعضاء الآخرين داخل مجموعة منظمة. نتيجة لدراسات القيادة في منتصف الخمسينيات من القرن الماضي، تم تضمين سلوكيات القادة التي في أحد المحورين، محور اهتمام القائد برفاهية الأعضاء الآخرين في المجموعة، و محور الاهتمام بتنظيم وتحديد كيفية إنجاز العمل. (SANCAR, 2009, p. 2860).

يعد الرضا الوظيفي أحد أكثر الموضوعات أهمية في مجال الأعمال، لا يؤثر الرضا الوظيفي على إنتاجية وأداء العمال فحسب، بل يؤثر أيضاً على كيفية تحقيق أهداف المنظمة من حيث تحسين رضا العملاء وولائهم، جودة الخدمة المقدمة، وصورة العلامة التجارية. (Dí az-Carrión, Navajas- Romero, & Casas-Rosal, 2020,p.7) ويشير تقرير غالوب الى النتائج الكارثية للموظف الغير راضي لديهم نسبة تغيب أعلى بنسبة 37% وإنتاجية أقل بنسبة 18% وربحية أقل بنسبة 15%. عندما يُترجم ذلك إلى دولارات، فأنت تنظر إلى تكلفة 34% من الراتب السنوي للموظف غير راضي. (Borysenko, 2019,p.2)

تتضح أهمية الرضا الوظيفي بشكل خاص في الإدارة العمومية لأن جودة الخدمة المناسبة تتضمن مواقف وسلوكيات الموظفين التي تؤثر على تجارب المواطنين وتوقعاتهم .

من خلال ماسبق يركز البحث على التساؤل التالي:

ماهو دور السلوك القيادي في الإدارة العمومية الجزائرية في الرضا الوظيفي ؟

ويمكن تجزئة التساؤل الرئيسي إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية :

- ماهي وجهة نظر العاملين في الإدارة العمومية للسلوك القيادي ؟

- ماهو مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة؟

- ماهي طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي ؟

تتجلى أهمية الدراسة في كونها تسعى إلى المساهمة الايجابية في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال التركيز على السلوك التنظيمي لعمالها وقادتها، من خلال محاولة معرفة تأثير متغيرين هامين في سلوك العامل ومخرجات الادارة العمومية .

تهدف الدراسة إلى معرفة طبيعة السلوك القيادي في الادارة العمومية ماهي أهم الجوانب التي يركز عليها، التعرف على واقع الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية، ومعرفة مدى تأثير السلوك القيادي على مستويات الرضا ومنه جودة مخرجات الادارة.

الدراسات السابقة

دراسة (**Stamolamprosa, Korfiatis, Chalvatzis, & Buhalis, 2019**) بعنوان :

Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from Employees' Online reviews

قامت الدراسة بمراجعة آراء الموظفين عبر الإنترنت لمعرفة محددات الرضا الوظيفي ودوران الموظفين. لعينة كبيرة تتكون من 297933 تتوزع على 11975 شركة سياحة وضيافة أمريكية ، تم العثور على أن القيادة والقيم الثقافية تتبى بشكل أفضل برضا الموظفين المرتفع.

دراسة (**Ayça, 2019**) بعنوان

The Impact of Authentic Leadership Behavior on Job Satisfaction: A Research on Hospitality Enterprises

تم دراسة أكثر من 276 موظفًا لمعرفة كيف يدرك الموظفون الذين يعملون في فنادق ذات تصنيف أربع نجوم وأكثر في اسطنبول، هدفت لمعرفة ارتباط السلوكيات القيادية الأصيلة لمديريهم برضا الموظفين الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، تبحث هذه الدراسة بشكل خاص في ما إذا كان التنفيذيون في الفندق يديرون موظفي الفندق بمهارات قيادية حقيقية وكيف تؤثر هذه القيادة على تصورات إدارة الموظفين وعملياتهم اليومية ومهاراتهم في العمل. توصلت إلى أن هناك علاقة خطية موجبة عالية المستوى وذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصيلة والرضا الوظيفي $r = 0.537$ ، وأن القيادة الأصيلة تزيد من مستوى الرضا الوظيفي $(\beta = 0.792)$.

دراسة (**SANCAR, 2009**) بعنوان

Leadership behaviors of school principals in relation to teacher job satisfaction in north Cyprus

تحدد هذه الدراسة السلوكيات القيادية لمديري المدارس العامة كما يراها معلمو المدارس العامة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي للمعلمين في شمال قبرص. أثبت تحليل الانحدار الخطي وجود علاقة إيجابية بشكل ملحوظ بين السلوك "المتصور" لمديري المدارس والرضا الوظيفي المعبر عنه لمديري المدارس. ومع ذلك

، لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين "محور الاهتمام بالعمل" المتصور لمديري المدارس ومستويات الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

دراسة (Akdol & Arikboga, 2015) بعنوان

The Effects of Leader Behavior on Job Satisfaction: A Research on Technology Fast50 Turkey Companies

ركزت الدراسة على تأثير سلوك القائد على الرضا الوظيفي. تم استخدام التمكين والمساءلة والدعم والتواضع والأصالة والشجاعة والتسامح في هذه الدراسة كأبعاد مهمة لنظريات القيادة المعاصرة. تم جمع البيانات من شركات Technology Fast50 Turkey. بتحليل 269 استبيانة، تظهر النتائج أن هناك تأثيراً مهماً وإيجابياً لسلوكيات القيادة على كل من الرضا الوظيفي العام والجانب الإبداعي للرضا الوظيفي. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هي :

- ماهية أبعاد السلوك القيادي الذي سيتم التركيز عليه من خلال السلوك القيادة الموجهة نحو المهام، نحو العلاقات ، نحو التغيير .
- ربط هذه الأبعاد الأساسية للسلوك القيادي مع الرضا الوظيفي
- تطبيق أبعاد الدراسة على إدارة عمومية جزائرية

1. الإطار النظري للدراسة

يتمحور الجانب النظري للدراسة حول مصطلحي السلوك القيادي والرضا الوظيفي

1.1 السلوك القيادي

يشير مصطلح القيادة حسب (الفريجات ، واللوزي 2009) بأنها عملية التأثير على الآخرين من أجل تنفيذ الأهداف التنظيمية، وهي تهتم بكيفية بناء الإلتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم وقدراتهم في تنفيذ الأنشطة، وتحقيق الأهداف. (ابريعم و بوقندورة، 2019، صفحة 558) تعكس معظم تعريفات القيادة الافتراض بأنها تنطوي على عملية يمارس فيها التأثير المتعمد على أشخاص آخرين لتوجيه الأنشطة والعلاقات في مجموعة أو منظمة وهيكلها وتسهيلها. (Yukl, 2013, p. 72) يمكن تقسيم السلوك القيادي إلى سلوك إيجابي وسلوك سلبي. تشير عادةً السلوكيات الإيجابية للقادة تجاه الموظفين إلى تطبيق آليات التحفيز المختلفة من ثناء لفظي أو المكافأة المالية، وحشد الحماس والتحفيز الداخلي للموظفين، وتشجيع الموظفين على أن يكون لديهم شعور قوي بالمهمة والمسؤولية في تنفيذ المهام .

يشمل سلوك القيادة، على سبيل المثال لا الحصر، السلوك الكاريزمي والسلوك التحويلي والسلوك الأخلاقي وسلوك الخادم. يمكن للقائد أن يكتسب ثقة وقناعة الموظفين في عملية القيادة مما يساعد على

تحقيق النتائج المرجوة. (Lianhua , Huimin , & Haifei , 2020, p. 5)، يؤثر السلوك القيادي الإيجابي على المواقف الوظيفية للعامل كالرضا الوظيفي ، الإستغراق الوظيفي والالتزام الوظيفي، ونتائج العمل مثل الاحتفاظ بالوظيفة والأداء الوظيفي. (Rehman, Shahzad, Farooq, & Javaid, 2020, p. 42) في حين يشير سلوك القيادة السلبي بشكل أساسي إلى سلوك القائد المتكرر والمعتاد. المسببة لأضراراً جسدية أو عقلية أو اقتصادية محتملة للموظفين كالتعسف، وإساءة معاملة الموظفين ، معاملة غير عادلة للموظفين، (Lianhua , Huimin , & Haifei , 2020, p. 6) ، أو مزيج من المواقف والدوافع والسلوكيات المتمحورة حول ذات القائد، والتي لها آثار سلبية على المرؤوسين والمنظمة وأداء المهمة. مما يؤدي إلى آثار سلبية قصيرة وطويلة الأجل. (Anthony , Shaw, Murray, & Branch, 2015, p. 270) ، يرتبط بسلوكيات مثل كونه : غير مخلص، استبدادي، استغلالي، مقيد، القيادة الفاشلة، عدم التدخل. العوامل التي لعبت دوراً مهماً في توليد القيادة السلبي، نجد القائد (شخصيته، أهدافه، إمكانياته، نقص الخبرة والمعرفة) التفاعل (الصراعات بين القائد والتابعين) والبيئة (المهام، الدور، ضغوط المنافسة، انخفاض أخلاقيات الأعمال) (Schilling, 2009, p. 115). يمكن أن تؤدي السلوكيات السلبية إلى انخفاض في الأداء والإنتاجية والإنتاجية في مكان العمل (Mert & Ayşe , 2019, p. 54) .

توصل تحليل بعدي لأكثر من 200 دراسة إلى والارتباطات الإيجابية للسلوك القيادي السلبي مع نية ترك المنظمة ، وتنامي مقاومة القائد ، وسلوك العمل غير المنتج) (Schyns & Schilling, 2013, p. 142) حسب Gallup فإن 75% من العاملين يتركون وظائفهم بسبب عملهم المباشر مع المدير المباشر. نتائج كهذه تكشف عن القيادة السيئة السبب الأول للمغادرة الطوعية في جميع أنحاء العالم. في غضون ذلك، يقول 65% من الأمريكيين أنهم يفضلون تغيير رئيسهم على الحصول على زيادة في الأجور. (Chamorro-Premuzic, 2019, p. 4)

يمكن بتجميع سلوكيات القيادة المختلفة في ثلاث فئات وصفية واسعة: (Anna, Pia V, & Martin, 2020, p. 11)

- القيادة الموجهة نحو المهام (على سبيل المثال، شرح المهام والمسؤوليات، والتخطيط وتحديد أولويات الأنشطة) .
- القيادة الموجهة نحو العلاقات (على سبيل المثال، تقديم الدعم الفردي والتشجيع ، والاعتراف بالإنجازات).
- والقيادة الموجهة نحو التغيير (على سبيل المثال، توصيل رؤية لما يمكن تحقيقه ، وشرح سبب الحاجة إلى التغييرات).

2.1 الرضا الوظيفي

بالنظر إلى أن الرضا الوظيفي هو أحد العوامل الحاسمة المؤثرة في نجاح المنظمات، تعددت تعاريفه، حيث وصفه Hoppock بأنها أي مجموعة من الظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تجعل الشخص يقول بصدق "أنا راضٍ عن عملي". إلى جانب ذلك عرفه Spector على أنه مدى إعجاب الأفراد (الرضا) أو الكراهية (عدم الرضا) بوظائفهم. (Sang , Pyoung , Byung , Roskams, & Haynes , 2020, p. 320) ، وفقاً Locke, Hackman, Oldman, فإن الرضا الوظيفي هو "ردود أفعال عاطفية" تجاه وظيفته. في حين يرى Weiss (2002) بأن الرضا الوظيفي ليس رد فعل عاطفي ، بل هو موقف يمثل حكماً تقييمياً يتضمن أشياء. (Bakan, Buyukbese, Erşahan, & Sezer, 2014, p. 1475). الرضا الوظيفي هو الشعور الصادق بسعادة الفرد بعمله نتيجة لجملة من الظروف والعوامل النفسية والاجتماعية والمهنية والمادية التي تحيط علاقة الفرد بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته (طلحة، 2019، صفحة 1014) أشار Lander 2009 إلى أن مفهوم الرضا الوظيفي يتمركز حول موقف العامل إيجاباً أو سلباً تجاه عمله، أي تقديراً لعمله من حيث ميله له أو كره له. (علي، محمد ، و عبد القوي ، 2020، صفحة 76)

▪ محددات الوظيفي

يذكر Crystal.J بعض العوامل المساهمة في تحديد مدى الرضا الوظيفي والتي من شأنها أن تجعل الفرد راضٍ عن عمله إن توفرت أو غير راضٍ عنه في حالة عدم توفرها وتتمثل في: (شيخي، دحو، و سعدي، 2020، صفحة 48)

- العوامل التنظيمية

تتعلق بالتنظيم ذاته وما يسوده من أوضاع وعلاقات وظيفية ترتبط بالعمل والعامل، وتشمل العوامل التنظيمية التي تؤثر على الرضا الوظيفي الأجر والحوافز، طبيعة العمل نفسه، العلاقة مع الزملاء، طبيعة الإشراف وظروف و شروط العمل.

- العوامل الشخصية أو الذاتية

العوامل الذاتية تتعلق بالفرد نفسه من حيث قدراته، ومهاراته، ومستوى دافعيته، الجنس، الحالة الاجتماعية المدة الزمنية وقوة تأثير دوافع العمل لديه.

- العوامل البيئية

من بين هذه العوامل الانتماء الاجتماعي، ونظرة المجتمع إلى العامل، ومدى تقديره لدوره، وما يسود هذا المجتمع من أوضاع وقيم، كل ذلك يعكس تأثيره إيجاباً وسلباً على اندماج العامل وتكامله مع عمله.

▪ أهمية الرضا الوظيفي

- يعتبر الرضا الوظيفي إحدى الموضوعات التي حظيت بعناية الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل و من ثم من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن:
- تبعا للمقولة "العامل السعيد هو عامل منتج" يساهم الرضا الوظيفي في تحسين الانتاجية، حيث أشارت دراسة (Embuldeniya, 2017, p. 18) أن رضا الموظفين تجاه علاقات الموظفين له الأثر الأكبر على إنتاجية الموظف.
 - أن الرضا الوظيفي أمر حيوي لتحسين الأداء التنظيمي، وذلك ناتج عن القوى العاملة الملتزمة التي تشعر بالرضا عن جوانب عملها في المنظمات. يخلق معنويات إيجابية عالية للموظفين، ويزيد من التزام الموظف بالمنظمة ، ويعزز مستوى تحفيزهم ، ويؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية. (Onyebuchi, Obibhunun, Lucky, & Omah, Okechukwu, 2019, p. 9)
 - ربحية المؤسسة و العائد على الأصول (Stamolamprosa, Korfiatis, Chalvatzis, & Buhalis, 2019, p. 136)
 - يقلل الرضا الوظيفي للموظف من نية العامل لترك ومغادرة المنظمة، ومنه تخفيض معدل الدوران (Jung & Yoon, 2017, p. 788)، (Chung & Jeon, 2020, p. 244) بسبب التكاليف المرتبطة بمغادرة العاملين المنظمة، يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الكابحة لهذا القسم من التكاليف .
 - من المرجح أن يتغيب الموظفون الأقل رضا عن العمل لأسباب يمكن تجنبها بالنسبة للتغيب الطوعي عكس التغيب الذي لا مفر منه والذي يرجع إلى المرض أو لأسباب طارئة أخرى، الموظفون يميلون إلى تجنب بيئات العمل غير المرضية عن طريق أخذ عدة فترات غيابات .
 - انخفاض مستوى الرضا هو سبب لممارسات السلامة السيئة. عندما يشعر الناس بالإحباط بشأن وظائفهم وشركاتهم والمشرفين، يكونون أكثر عرضة للحوادث، والسبب في مثل هذه الحوادث هو أن الإحباط قد يصرف انتباه المرء عن المهمة المطروحة.
 - عدم الرضا الوظيفي المزمع هو مصدر قوي لضغوط العمل. يلجأ الموظف المحاصر في وظيفة غير مرضية الانسحاب بوسائل مثل الغياب والتأخير أو قد يستقيل الموظف.
 - عدم الرضا عن العمل هو المحرك الأساسي لتكوين النقابات. عدم الرضا عن العمل للأجور، والأمن الوظيفي، والظروف المواتية العرضية، وفرص التقدم (Bako, 2012, p. 47)

2. الإطار التجريبي للدراسة

سنبين في هذا القسم طريقة ونتائج الدراسة الميدانية

1.2 مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة هو في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة C.N.A.C لولاية باتنة، حيث تم توزيع 33 استبانة بشكل عشوائي، وتمت عملية التوزيع بالأسلوب المباشر (باليد). بعد القيام بجمع الاستبيانات الموزعة تمكنا من استرداد 31 استمارة من أصل 33 تم توزيعها، بنسبة استرجاع بلغت 94 %.

والجداول التالية تبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

2.2 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

النسبة المئوية %	التكرار		
58.1	18	ذكر	الجنس
41.9	13	أنثى	
45.2	14	25 - 35 سنة	العمر
25.8	8	36 - 40 سنة	
19.4	6	41 - 55 سنة	
9.7	3	من 56 سنة فما فوق	
25.8	8	ثانوي	المستوى التعليمي
74.2	23	جامعي	
19.4	6	أقل من 5 سنوات	الخبرة
45.2	14	من 6 إلى 10 سنوات	
6.5	2	من 11 إلى 15 سنة	
29.0	9	من 16 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن النسبة العالية من أفراد العينة هي للذكور حيث بلغت 58,1% من أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث 41,9%. فيما كانت الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة هي الفئة المسيطرة بنسبة 45,2% ، معظم مفردات العينة من ذوي التعليم الجامعي بنسبة 74,2%

3.2 أداة الدراسة

تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة، وقد قام الباحث بتصميمها بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة والإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وقد تكونت الإستبانة من ثلاث أجزاء.

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات العامة لعينة الدراسة ممثلة في (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، التصنيف المهني، الاقدمية في العمل).

الجزء الثاني: يتعلق بالمتغير الأول من الدراسة المتمثل في السلوك القيادي، الذي يحتوي على اربع عبارات، يجيب المستقصي عليها على سلم ليكرت الخماسي مثل : يُتيح المسؤول المباشر المجال للموظف المشاركة في اتخاذ القرار. عبارات هذا المحور من دراسة : (غالي و حبيب، 2018، صفحة 198)

الجزء الثالث: يتعلق بالمتغير الثاني من الدراسة وهو الرضا الوظيفي، يتكون من خمس عبارات، يجيب المستقصي عليها على سلم ليكرت الخماسي مثل : أشعر بالرضا في العمل على علاقتي مع زملائي في المؤسسة. عبارات هذا المحور من دراسة : (خلف، 2018، صفحة 157)

4.2 ثبات الاستبيان

لاختبار مدى توافر الثبات بين الإجابات على أسئلة الاستبيان، تم احتساب معامل المصادقية ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، ويشير الثبات إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الأداة على نفس المستجوبين، وتتراوح قيمة ألفا من 0 إلى 1 وتعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المعامل 0.6 فأكثر (عبد الفتاح ، 2008، صفحة 235)، نجد نتائج ألفا في الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2) : نتائج ثبات الأداة باستخدام ألفا كرونباخ

الرقم	المحور	قيمة الفا كرونباخ
1	السلوك القيادي	0.846
2	الرضا الوظيفي	0.672

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أن قيم ألفا كرونباخ لمتغيري الدراسة كانت أكبر من 0.6 وهي القيمة الموصى بها حسب (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019, p. 377) تعتبر بقيم من 0.6 إلى 0.7 تعتبر الحد الأدنى للمقبولية.

5.2 تحليل آراء عينة الدراسة حول السلوك القيادي

لتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) مع الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية كالتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الإستبانة، ثم تم احتساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.80)، بعد ذلك تم إضافة القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلية كما يلي: (عبد الفتاح ، 2008)

الجدول رقم (3): قيم المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	من 1 إلى	من 1.81 إلى	من 2.61 إلى	من 3.41 إلى	من 4.21 إلى 5
1.80	2.60	3.40	4.20		
منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا	

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، خوارزم للنشر والتوزيع، السعودية، 2008، ص541.

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمتغير المستقل (السلوك القيادي) في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده السلوك القيادي

القيادة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
يتيح المسؤول المباشر المجال للموظف المشاركة في اتخاذ القرار	2.83	1.26	4	متوسطة
هناك ثقة وتعاون مشترك بين المسؤول المباشر والمرؤوسين	3.26	1.20	1	متوسطة
تتسم معاملة المسؤول المباشر للموظفين بالعدالة والمساواة دون تمييز بينهم	3	1.23	2	متوسطة
يعمل المسؤول على تحفيز الموظفين وتشجيعهم على التغيير والإبداع في العمل	2.86	1.19	3	متوسطة
الإجمالي	2.98	1.22		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (04) أن المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات المندرجة ضمن بعد القيادة بلغ 2.98 بانحراف معياري 1.22، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يعتبر مؤشر متوسط لأبعاد السلوك

القيادي، وقد تراوحت متوسطات إجابات عينة الدراسة على بعد القيادة بين 3.26 و2.83 وانحرافها المعياري بين 1.26 و1.19.

نلاحظ أن السلوك القيادي الغالب هو الإهتمام بالمرؤوسين من خلال تنمية العلاقات الجيدة معهم ، تنمية الثقة والتعاون مشترك بين المسؤول المباشر والمرؤوسين، والمعاملة المسؤول المباشر للموظفين بالعدالة والمساواة دون تمييز بينهم ، تليها السلوك القيادي المهتم بالتغيير، ثم الاهتمام بالعمل من خلال اشراك العمال في اتخاذ القرارات .

6.2 تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
أشعر بالرضا في العمل على علاقتي مع زملائي في المؤسسة	3.86	0.89	2	مرتفعة
أشعر بالرضا على سلوك وتصرف رئيسي المباشر في العمل	3.20	1.31	5	متوسطة
أشعر بالرضا عن وظيفتي التي أمارسها في المؤسسة	3.80	0.94	4	مرتفعة
أشعر بالرضا عن الراتب الذي أتقاضاه في المؤسسة	4.19	0.98	1	مرتفعة
بيئة العمل في هذه المؤسسة افضل من الادارات الاخرى المشابهة لها التي اعرفها	3.83	1.18	3	مرتفعة
الإجمالي	3.77	1.06		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات المندرجة ضمن بعد الرضا الوظيفي بلغ 3.77 بانحراف معياري 1.06، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يعتبر مؤشر قوي لبعده الرضا الوظيفي، وقد تراوحت متوسطات إجابات عينة الدراسة على بعد الرضا الوظيفي بين 4.19 و3.20 وانحرافها المعياري بين 1.31 و0.89.

نلاحظ أن الوسط الحسابي لعبارة اشعر بالرضا عن الراتب الذي أتقاضاه في المؤسسة هو المرتفع 4.19 وهذا راجع للأجور المرتفعة والمقبولة في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة مقارنة بالإدارات العمومية الأخرى وحتى المؤسسات الاقتصادية.

ثم يليها عبارة "أشعر بالرضا في العمل على علاقتي مع زملائي في المؤسسة بوسط حسابي 3.86 يمثل وهذا راجع الى العلاقات الوطيدة والجو العائلي السائد في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

مع تقارب في الوسط الحسابي لكل من العبارة 23 والعبارة 25 بوسط حسابي على التوالي 3.80 و3.83 نتيجة شعور العمال برضاهم على مهامهم التي يقومون بها وتفضيلهم العمل في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة عن إدارات مماثلة أخرى.

تأتي العبارة 22 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.20 بدرجة متوسطة يشعرون بالرضا عن تصرفات مسؤوليهم المباشرين.

7.2 اختبار فرضية تأثير السلوك القيادي في الرضا الوظيفي

لاختبار الفرضية يمكن تقسيمها إحصائيا الى فرضية صفرية H_0 وفرضية بديلة H_1

- H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للسلوك القيادي في الرضا الوظيفي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية باتنة عند مستوى الدلالة 5 %.

- H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للسلوك القيادي في الرضا الوظيفي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية باتنة عند مستوى الدلالة 5 %

لاختبار هذه الفرضية تم استعمال الانحدار البسيط، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (6): نموذج الانحدار بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	المعنوية Sig	معامل الارتباط	معامل التحديد
الانحدار	6.237	1	6.237	22.641	0.000	0.675	0.456
البواقي	7.438	27	0.275				
المجموع	13.674	28					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن نموذج الانحدار مقبول إحصائيا من خلال كون قيمة F المحسوبة البالغة 22.641 دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد (5%)، كون مستوى المعنوية $\text{sig}=0.000$ (أصغر من 0.05)، مما يدل على القدرة العالية للنموذج في التنبؤ بقيمة المتغير التابع. يبين معامل الارتباط 0,675 $R=$ العلاقة الطردية القوية بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي.

قيمة معامل التحديد 0.456 مما يبين أن 45.6% من التغير في المتغير التابع الرضا الوظيفي ناتج عن التغير في السلوك القيادي. يوضح الجدول الموالي تأثير القيادة في الرضا الوظيفي، ومعامل معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين المستقل والتابع.

الجدول رقم (7): معامل معادلة الانحدار بين الحوافز والرضا الوظيفي

Sig	T	معاملات غير قياسية		الثابت
		Beta	الخطأ المعياري	
0.000	7.546		0.316	2.384
0.000	4.758	0.675	0.099	0.471

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق ما يلي:

- أن معامل الانحدار كان دال إحصائياً بما أن $Sig = 0.000$.
 - درجة تأثير القيادة في الرضا الوظيفي، فزيادة بدرجة واحدة في القيادة تؤدي إلى زيادة ب 0.675 في تجسيد الرضا الوظيفي.
- مما يعني اتخاذ قرار بقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة على الرضا الوظيفي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية باتنة عند مستوى دلالة 5%.

8.2 مناقشة النتائج

يميل قادة التفاعل إلى إقامة علاقة مع مرؤوسهم لتمكينهم من الاستقلال بينما يعتزمون توفير الحد الأدنى من متطلباتهم ويهدفون إلى زيادة أدائهم من خلال المكافآت الموجهة إلى هذه الاحتياجات. في حالة عدم إظهار الموظفين للأداء المتوقع، يتم معاقبتهم اعتماداً على درجة فشلهم.

جاءت نتائج الدراسة لتتوافق مع نتائج دراسة (Stamolamprosa, Korfiatis, Chalvatzis, & Buhalis, 2019) بكون القيادة بشكل أفضل برضا الموظفين المرتفع. من خلال معادلة الانحدار التي تبين درجة تأثير القيادة في الرضا الوظيفي، فزيادة بدرجة واحدة في القيادة تؤدي إلى زيادة ب 0.675 في تجسيد الرضا الوظيفي، وتتوافق مع دراسة (Ayça, 2019)، بكون القيادة تزيد من مستوى الرضا الوظيفي ($0.675 = \beta$) وتوافق مع (SANCAR, 2009) التي أثبتت تحليل الانحدار الخطي وجود علاقة إيجابية بشكل ملحوظ بين السلوك القيادي "المتصور" لمديري المدارس والرضا الوظيفي. لكنها تختلف عنها في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "محور الاهتمام بالعمل" ومستويات الرضا الوظيفي ($\beta = 0.443$) وتوافقت نتائجها مع (Akdol & Arikboga, 2015) بأن هناك تأثيراً مهماً وإيجابياً لسلوكيات القيادة على الرضا الوظيفي.

الخاتمة

- في الخاتمة يبين الباحث مدى مساهمة دراسته في المجال الذي يعالجه ويبين حدود دراسته وآفاقها.
- يمكن ان يكون السلوك القيادي إيجابي من خلال تطبيق القائدة لآليات تحفيز مختلفة كالثناء، المكافأة المالية وغيرها وتشجيع الموظفين على أن يكون لديهم شعور قوي بالمهمة والمسؤولية في تنفيذ المهام ، من خلال السلوك الكاريزمي والسلوك التحويلي والسلوك الأخلاقي وسلوك الخادم.
 - يشير السلوك القيادي إلى السلوكيات المسببة لأضرارًا جسدية أو نفسية للموظفين كالتعسف، وإساءة معاملة الموظفين ، معاملة غير عادلة للموظفين.
 - الرضا الوظيفي هو موقف العامل اتجاه عمله، وشعور صادق بسعادته أو لا في عمله . تحددته وتنميه مجموعة من العوامل أهمها عوامل تنظيمية وعوامل ذاتية وأخرى بيئية
 - السلوك القيادي ينتقل بين ثلاث مجالات أساسية، تتجسد في الاهتمام بالعمل وتبسيطه، الاهتمام بالعمال وعلاقات العمل، الاهتمام بالتغيير . في الادارة العمومية محل الدراسة كان التركيز الأساسي على العامل والعلاقات خاصة في مجال التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين، والعدالة في المعاملة .
 - مستوى الرضا الوظيفي في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة مرتفع، خاصة بسبب الاجور المقبولة جدا التي يتقاضاها عمال الصندوق، والعلاقات الجيدة السائدة في مكان العمل .
 - يؤثر السلوك القيادي في الرضا الوظيفي من خلال العمل على تنمية العلاقات الايجابية وتبسيط اجراءات العمل ومحاولة التغيير

قائمة المراجع

1. ابراهيم , س & بوقندورة, ي .(2019). ماهية القيادة الإدارية .مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية، جامعة الجلفة , 2(4),
2. خلف, خ. ه .(2018). دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي بحث استطلاعي على عينة من المدراء في مصرف الراجحي/الادارة العامة .مجلة الادارة والاقتصاد , 115
3. شيخي ,م. , دحو , خ & ,سعيدى , ع .(2020). تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط – دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة .التنظيم والعمل.(3) 8 ,
4. طلحة, ع .(2019). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسعيدة . مجلة البشائر الاقتصادية.(1)5 ,
5. عبد الفتاح , ع .(2008). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS السعودية: خوارزم للنشر والتوزيع.
6. علي, أ. , محمد , ع & ,عبد القوي , م .(2020). أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة .مجلة اقتصاد المال و الأعمال(2)4

7. غالي, ب & حبيب, ل. (2018). تأثير المناخ التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تحليلية لأراء عينه من موظفي كلية الادارة والاقتصاد /جامعة القادسية مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية. 10(4) ,

8. Akdol, B., & Arikboga, F. (2015). The Effects of Leader Behavior on Job Satisfaction: A Research on Technology Fast50 Turkey Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195 .
9. Anna , H. L., Pia V. , I., & Martin , K. (2020, August). Tell us about your leadership style: A structured interview approach for assessing leadership behavior constructs. *The Leadership Quarterly*, 31.
10. Anthony , E., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015, October–December). Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, 44,.
11. Ayça, B. (2019). The Impact of Authentic Leadership Behavior on Job Satisfaction: A Research on Hospitality Enterprises. *Procedia Computer Science*, 158.
12. Bakan, I., Buyukbese, T., Erşahan, B., & Sezer, B. (2014). Effects of Job Satisfaction on Job Performance and Occupational Commitment. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT & INFORMATION TECHNOLOGY*, 9(1).
13. Bako, A. A. (2012). The Positive and Negative Effects of Job Satisfaction on Employee's Performance in an Organization. *Australian Journal of Commerce Study*
14. Borysenko, K. (2019, 5 2). *How Much Are Your Disengaged Employees Costing You?* Retrieved from [www.forbes.com: https://www.forbes.com/sites/karlynborysenko/2019/05/02/how-much-are-your-disengaged-employees-costing-you/#247ab9f93437](https://www.forbes.com/sites/karlynborysenko/2019/05/02/how-much-are-your-disengaged-employees-costing-you/#247ab9f93437)
15. Chamorro-Premuzic, T. (2019). *Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders*. harvard business review press.
16. Chung, M., & Jeon, A. (2020). Social exchange approach, job satisfaction, and turnover intention in the airline industry. *Serv Bus*, 14.
17. Díaz-Carrión, R., Navajas-Romero, V., & Casas-Rosal, J. (2020). Comparing working conditions and job satisfaction in hospitality workers across Europe. *International Journal of Hospitality Management*, 90.
18. Embuldeniya, A. (2017). THE IMPACT OF EMPLOYEE JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY IN APPAREL INDUSTRY OF SRI LANKA. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 12(3).
19. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*, (Vol. Eighth Edition). United Kingdom: Cengage Learning EMEA.
20. Jung, H. S., & Yoon, H. (2017). Error management culture and turnover intent among food and beverage employees in deluxe hotels: the mediating effect of job satisfaction. *Serv Bus*, 11.

21. Lianhua , C., Huimin , G., & Haifei , L. (2020). The influence of leadership behavior on miners' work safety behavior. *Safety Science*, 130.
22. Mert , K., & Ayşe , G. (2019). The Dark Side of the Leadership: The Effects of Toxic Leaders on Employees. *European Journal of Social Sciences*, 2(2).
23. Onyebuchi, O., Obibhunun, Lucky, & Omah, Okechukwu. (2019). IMPACT OF EMPLOYEE JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *Academic Journal of Current Research*, 6(12).
24. Rehman, S., Shahzad, M., Farooq, M., & Javaid, M. (2020, March). Impact of leadership behavior of a project manager on his/her subordinate's job attitudes and job-outcomes. *Asia Pacific Management Review*, 25.
25. SANCAR, M. (2009). Leadership behaviors of school principals in relation to teacher job satisfaction in north Cyprus. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 1, 1.
26. Sang , H., Pyoung , J., Byung , K., Roskams, M., & Haynes , B. (2020, November). Associations between job satisfaction, job characteristics, and acoustic environment in open-plan offices. *Applied Acoustics*, 168.
27. Schilling, J. (2009). From Ineffectiveness to Destruction:A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership. *Leadership*, 102(5).
28. Schyns , B., & Schilling, J. (2013, February). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24.
29. Stamolamprosa, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., & Buhalis, D. (2019). Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from Employees'Online reviews. *Tourism Management*, 75.
30. Yukl, G. (2013). : *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education