



University of Zawia Journal of Economic Sciences (UZJES)
Volume 6, Issue 2, (2024), pp 475-500



The impact of administrative leadership styles on employee performance

A field study at the Higher Institute of Science and Technology,
Tarhuna

Abdullah AbdulKarim Abdullah
Higher Institute of Science and Technology

Tarhuna - Libya

EMAIL: eltabony1968@yahoo.com

Received: 10./ 11-2024 | Accepted: 08/ 12-2024 | Published at: 31./ 12-2024 | DOI: 10.26629/uzjes.2024.01

ABSTRACT

This study aims to identify the impact of administrative leadership styles on employee performance at the Higher Institute of Science and Technology, Tarhuna, to determine the impact of following a motivational leadership style with an authoritarian leadership style on improving employee performance, and to determine the impact of job satisfaction on employee performance levels.

The researcher followed the descriptive approach, and the sample was from employees at the Higher Institute of Science and Technology, Tarhuna, and the researcher used the questionnaire form as a tool for collecting data to measure the study variables, and the most important results of the study were that all administrative leadership styles have a positive impact on employee performance, there are a number of factors that contribute positively to improving administrative leadership styles, and that the institute's management pays great attention to job satisfaction and its impact on performance and services because it enhances any efficiency and helps in achieving the institute's goals.

Key words - (Administrative leadership styles - job satisfaction - employee performance).



اثر أنماط القيادة الادارية على أداء الموظفين

دراسة ميدانية بالمعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة

عبدالله عبدالكريم عبدالله

المعهد العالي للعلوم والتقنية - ترهونة

الزاوية - ليبيا

EMAIL: eltabony1968@yahoo.com

تاريخ النشر: 2024/12/31م

تاريخ القبول: 2024/12/8م

تاريخ الاستلام: 2024/11/10م

الملخص:

تهدف هذه الدراسة التعرف أثر أنماط القيادة الادارية على الأداء الموظفين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة، تحديد أثر إتباع أسلوب القيادة التحفيزي مع اسلوب القيادة الاستبدادي علي تحسين أداء الموظفين، وتحديد أثر الرضا الوظيفي على مستويات أداء الموظفين.

وقام الباحث باتباع المنهج الوصفي، وكانت العينة من الموظفين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة، واستخدام الباحث استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات لقياس متغيرات الدراسة، وكانت النتائج الدراسة من أهمها ان جميع أنماط القيادة الإدارية تؤثر بالإيجاب على أداء الموظفين، هناك عدد عوامل تساهم بشكل إيجابي في تجويد أنماط القيادة الادارية، أن إدارة المعهد تولى اهتماما كبيرا للرضاء الوظيفي وتأثيره على الاداء والخدمات لأنه يعزز أي كفاء ويساعد في تحقيق اهداف المعهد.

الكلمات الافتتاحية - (أنماط القيادة الادارية- الرضا الوظيفي-أداء الموظفين).

مقدمة البحث:

تؤثر أنماط السلوك التنظيمي بما تتبناها الإدارة العليا بشكل كبير على بيئة العمل ومستوى أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، ومع استمرار تطور الممارسات الإدارية، تواجه المنظمات تحديات باختيار أنماط التنظيم المناسبة، تتضمن جوانب السلوك التنظيمي أساليب القيادة، وأنماط الاتصال، والتحفيز، والرضا الوظيفي، وحيادية المعاملة، وتختلف هذه الأنماط بين المنظمات والأقسام المختلفة داخل المنظمات، مما يجعل من الصعب تحديد الأنماط الأكثر فعالية في تحسين أداء الموظفين.

قد تتبنى الإدارة العليا استراتيجيات غير فعالة أو حتى ضارة بالبيئة التنظيمية، مثل القيادة الاستبدادية التي قد تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة التوتر بين الموظفين، كما يمكن أن تغفل الإدارة عن تبني أساليب قيادة تحفيزية بحيث تؤدي الى تحسين الأداء، من الممكن أيضاً أن تتبع الإدارة أنماطاً أخرى سلبية، مثل عدم تقدير الجهود، وعدم وضوح الأهداف، وضعف قنوات الاتصال، والمركزية القرارات، أو

ربط الأداء بأهداف صعبة التحقيق. كل هذه العوامل قد تؤدي إلى تأثيرات سلبية على بيئة العمل، مما يؤثر بدوره على تحفيز الموظفين، ومستوى رضاهم، وإدائهم، وبالتالي على تحقيق المنظمة لأهدافها.
مشكلة الدراسة:

من تجربتي المتواضعة خلال فترة عملي في التدريس، قادتني الملاحظة، والاحتكاك بالتجربة، ان تبني الإدارة استراتيجية قد تؤثر ببيئة التنظيم بالمؤسسات التعليمية والتقني والفني بليبيا، وتؤدي الى انخفاض في أداء الموظفين وينعكس ذلك على الرضا الوظيفي لديهم، ويمكن حصرها في صور، والتي منها القيادة الإدارية، وضعف قنوات الاتصال، وعدم تقدير الجهود، والتي تؤثر سلبا على بيئة العمل بالمؤسسات. من خلال ذلك قام البحث بإجراء دراسة استطلاعية (استكشافية) بتاريخ 2024/9/10 والتي شملت بعض الموظفين وطرح عليهم العديد من الاسئلة حول موضوع ومشكلة الدراسة، حيث كان أبرز ما تمخضت عنه من نتائج، يمكن القول أن مشكلة تكمن في ضعف بعض الأنماط السلوك التنظيمي (القيادة التحفيزية، القيادة الاستبدادية، الرضا الوظيفي) تؤثر الأداء الوظيفي، مما يؤثر سلبا على الرضا لديهم، استناداً إلى ما سبق تتمحور مشكلة الدراسة حول تحليل اثر أنماط القيادة الادارية على أداء الموظفين في المعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة، بالتالي تمثلت مشكلة هذه الدراسة بالسؤال الآتي: ما اثر أنماط القيادة الادارية على أداء الموظفين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة؟ وتنقسم منها عدد من الاسئلة الفرعية:

1. ما أثر اتباع أسلوب القيادة التحفيزي على تحسين أداء الموظفين؟
2. ما أثر اتباع أسلوب القيادة الاستبدادي على تحسين أداء الموظفين؟
3. ما أثر الرضا الوظيفي على مستويات اداء الموظفين؟

متغيرات الدراسة ونموذجه:

المتغير المستقل: أنماط القيادة الادارية ويدرس من خلال المحاور الآتية.

أ . أسلوب القيادي التحفيزي .

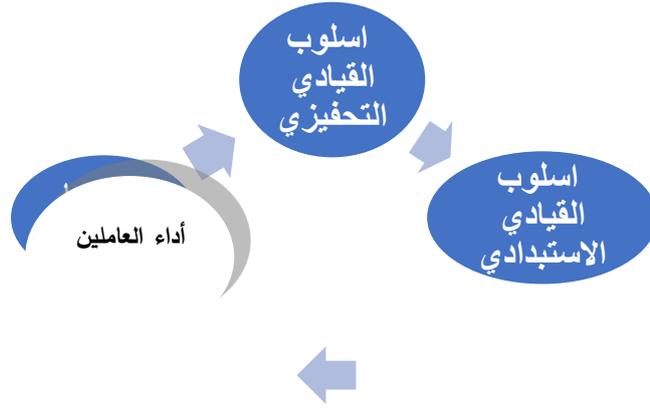
ب . أسلوب القيادي الاستبدادي.

ج . الرضا الوظيفي.

المتغير التابع: أداء الموظفين

نموذج الدراسة

استنادا لفرضيات الدراسة يمكن توضيح متغيرات وفقا للنموذج الآتي:



المصدر: من إعداد الباحث

فروض الدراسة:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اتباع أسلوب القيادة التحفيزي على تحسين أداء الموظفين.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اتباع أسلوب القيادة الاستبدادي على تحسين أداء الموظفين.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي على مستويات أداء الموظفين.

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي في دراسة الواقع الحالي لأنماط القيادة الادارية المستخدم بالمعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة وأثرها على أداء الموظفين، ويتفرع منها الأهداف الفرعية الآتية: -

1. تحديد أثر إتباع أسلوب القيادة التحفيزي علي تحسين أداء الموظفين.
2. تحديد أثر إتباع أسلوب القيادة الاستبدادي علي تحسين أداء الموظفين.
3. تحديد أثر الرضا الوظيفي على مستويات أداء الموظفين.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

1. الأهمية العلمية:

تحدد بشكل كبير في توسيع المعرفة الأكاديمية في مجال السلوك التنظيمي. ذلك بتحليل اثر الأنماط القيادة الادارية على أداء الموظفين، كما تقدم هذه الدراسة رؤى جديدة يمكن أن تسد الفجوات الموجودة.

2. الأهمية العملية:

تسهم في تقديم توصيات ملموسة للمنظمات حول طرق تحسين أنماط القيادة الادارية لتعزيز الأداء لدى الموظفين، واستفادة المنظمات من النتائج لتطبيق استراتيجيات فعالة تعمل على زيادة مستوى الأداء الموظفين، وما يسهم في رفع مستوى الرضا لدى الموظفين.

حدود الدراسة:

- 1- الحد المكاني: تتمثل في المعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة.
- 2- الحد الموضوعي: ويشمل دراسة أنماط القيادة الادارية وأثره على أداء الموظفين.
- 3- الحد البشري: يشمل جميع الموظفين بالمعهد.

مصطلحات الدراسة:

السلوك التنظيمي: هو الذي يهتم بتحليل ودراسة وفهم وتفسير وتطوير الأنماط السلوكية للأفراد والجماعة داخل المنظمة (الطجم، السواط، 2003، ص23).

القيادة: هي الأسلوب المتبع او الوظيفة التي يمارسها الرئيس نحو مرؤوسين داخل لهيكل التنظيمي للتأثير في نشاط اداء الموظفين ودراسة سلوكهم من اجل تحسين العلاقة بين الموظفين مما يجعلهم يتعاونون لتحقيق اهداف المؤسسة بطرق مناسبة (عبدالباقي، 2005، ص54).

النمط القيادي: هو سلوك وأسلوب القائد وطريقته المتكرر أثناء إدارته للعمل في الظروف الاعتيادية، وتعامله مع مرؤوسيه، وممارسة عملية التأثير في مرؤوسيه (السالم، 2015، ص86)

القيادي التحفيزي: هو نمط القيادي المحفز يعرف كيف يحث الاخرين على الأداء ويوضح الرؤية ويلهم الموظفين للعمل وفقا تلك الرؤية ويعرف كيف يلهب مشار الاثارة لدي الاخرين بشأن فكرة او عمل ما (صديق، 2019، ص96).

القيادة الاستبدادية: يعتمد هذا الاسلوب في الاشراف المباشر على السلطة الرسمية، لا يراعي آراء وأفكار فريقه، بل يتولى القائد مهمة إعطاء الأوامر الإدارية المختلفة من ذاته بما يجب القيام به ومتى وكيف، يتميز القادة في هذا النمط بالقوة والسيطرة على الموظفين، وفي حال وجود اختلاف بالرأي بين هؤلاء القادة وموظفيهم فإنهم يتخذون قراراتهم الإدارية بشكل مستقل (مكاوي، 2011، ص16).

أداء الموظفين: بأنه الممارسات والسلوكيات التي يظهرها الأفراد تجاه تنفيذ المهام والمسؤوليات التي يقومون بها والمخرجات المترتبة عليها ومدى جودتها ومطابقتها للمواصفات المطلوبة للأداء الوظيفي. (الوكيل، 2021، ص116).

الرضا الوظيفي: أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الموظف من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها، ورؤساءه الذين يخضع لإشرافهم وكذلك المؤسسة والبيئة اللتين يعمل فيهما (الخضر، وبشير، وآخرون، 1998، ص294).

بيئة العمل: وهي التي تشمل كل الحوافز والزيادات والمكافئات والظروف الاجمالية داخل نطاق العمل وهو ايضا المكان الذي يتم فيه المشاركة في تنفيذ القرارات والتعليمات والاورام المختصة بالموظفين والعملية الوظيفي (منى، 2020، ص4).

الدراسات السابقة:

أ. الدراسات المحلية :

1. الأنماط القيادية ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، أحلام،

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجمعية الهلال الأحمر بمدينة مصراته.

وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها يوجد ارتباط بين النمط الديمقراطي ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، لا يوجد ارتباط بين النمط الدكتاتوري ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، يوجد ارتباط بين النمط الفوضوي ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

2. أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة بنغازي (يحي،

(

هدفت الدراسة للتعرف على مدى وجود علاقة بين أنماط القيادة السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة بنغازي، وتم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لتجميع البيانات من مجتمع الدراسة، والذي تمثل في جميع العاملين بالمكاتب الرئيسية بإدارة الخدمات الصحية.

بعد تحليل البيانات المجمعّة توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن أكثر الأنماط القيادية الممارسة هو نمط القيادة الديمقراطي بدرجة مرتفعة يليه الأوتوقراطي ومن ثم الحر بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين نمط القيادة الديمقراطي والأداء الوظيفي، وعلاقة عكسية بين نمط القيادة الأوتوقراطي ونمط القيادة الحر والأداء الوظيفي.

ب. الدراسات العربية

3. أثر الانماط السلوكية للمدراء على أداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية،

(الزعل (2021)

هدفت الدراسة للتعرف على اثر الأنماط السلوكية للمدراء على أداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، وتم الاعتماد على إدارة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في دوائر الضريبة الفلسطينية في الضفة الغربية.

وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها توجد علاقة ارتباط موجبة بين الأنماط السلوكية للمدراء (النمط السلوكي التشاركي، والنمط السلوكي الديمقراطي) وأداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية، كما توجد علاقة ارتباط عكسية بين الأنماط السلوكية للمدراء (النمط السلوكي الاستبدادي، والنمط السلوكي الأوتوقراطي) وأداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية.

4. أثر الانماط السلوك القيادي في اداء الموظفين، دراسة فاهم (2021)

هدفت الدراسة للتعرف على طبيعة الأنماط القيادية السائدة في كليات جامعة كربلاء ، ومدى انسجامها مع التوجهات الحديثة للإدارة، وتحديد الأثر بين أنماط القيادة وأداء الموظفين ، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، وتم الاعتماد على إدارة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معاوني العمداء ورؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة كربلاء .

وكان من اهم نتائج الدراسة هناك رغبة وميل لتبني القيايين مجتمع لدراسة للنمط القيادي الديمقراطي.

منهجية الدراسة

منهج الدراسة

• تم الاعتماد على المنهج الوصفي بقصد التعرف على الجوانب الملموسة والمعروفة لأنماط السلوك التنظيمي وأثره على أداء الموظفين، وتحليل استمارة الاستبيان.

مجتمع الدراسة: -

يشمل الموظفين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة والبالغ عددهم (98) موظف خلال فترة إجراء الدراسة.

عينة الدراسة: -

تم تطبيق طريقة العينة العشوائية وكانت العينة بحجم (61) موظف من الموظفين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة، وبنسبة (62%) تقريبا من حجم المجتمع الأصلي، وتم تحديد حجم العينة بناءً على جدول (Krejcie and Morgan (1970) لتحديد حجم العينة.

الأساليب الإحصاء

لغرض اجراء التحليل الاحصائي اللازم للدراسة، فانه تم الاعتماد على تطبيق أساليب إحصائية من خلال البرنامج المعروف اختصار (spss)، ومن ضمن الأساليب التحليل كالاتي:

- التوزيعات التكرارية-المتوسط الحسابي-المتوسط الحسابي المرجح-الانحراف المعياري-اختبار تي-معامل الارتباط بيرسون-معامل كرونباخ ألفا.

مصادر البيانات:

قام الباحث بجمع البيانات التي تخص الدراسة من الاتي:

- مصادر أولية: وذلك من العينة التي تم اختيارها لغرض الدراسة، ومن بيانات أساسية تم جمعها ميدانياً، من خلال استمارة الاستبيان. وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في هذه الجزئية من الأدوات المستخدمة.

• مصادر ثانوية: من الاطلاع على الكتب والدوريات والدراسات التي تناولت موضوع الدراسة، كما يعتمد الباحث على بعض المواقع العلمية في الشبكة العالمية الإنترنت.
أداة الدراسة:

1. بناء أداة الدراسة: -

استخدم الباحث أداة لجمع المعلومات لهذه الدراسة صحيفة الاستبيان باعتباره تتفق مع متطلبات الدراسة، من خلالها يتم الحصول على البيانات والمعلومات، لأجل تحقيق اهداف الدراسة.

2. مصادر صحيفة الاستبانة: -

• الدراسات السابقة والبحوث والمراجع والصادر والندوات والمؤتمرات التي تتعلق بموضوع أنماط السلوك وأثره على الأداء.

وقد تكونت الاستبانة من جزئيين:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين من خلال (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، الوظيفة).

الجزء الثاني: وينقسم إلى عدة تساؤلات كما يلي: الآتي: -

التساؤل الأول: تأثير أسلوب القيادي التحفيزي علي تحسين أداء الموظفين.

التساؤل الثاني: تأثير أسلوب القيادي الاستبدادي على تحسين أداء الموظفين.

التساؤل الثالث: مدي تأثير الرضا الوظيفي على مستويات أداء الموظفين.

عدد الاستبانات 61 استبانة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم ترميز البيانات لأجراء عملية التحليل الاحصائي بعد إدخال البيانات إلى الحاسوب وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي، وقد تم استخدام الآتي :

معامل الارتباط (بيرسون) - معامل (الفا كرونباخ) - التوزيعات التكرارية- النسبة المئوية -الوسط

الحسابي -الانحراف المعياري -اختبار (t) لعينة واحدة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (spps)

1. صدق أداة الدراسة (الصدق الظاهري)

تم اختبار صدق المحتوى لأداة الدراسة بعرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين في إدارة والاحصاء، وقد اعتمد الباحث الفقرات التي وافق عليها ما نسبته (90%) فأكثر من المحكمين.

جدول رقم (1): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية

ت	الفقرة	العدد	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية P-Value

0.000	.562**	61	أن نمط القيادة الشديدة التحكم يؤثر على أداء الموظفين في المعهد	1
0.000	.487**	61	أن نمط القيادة الديمقراطية يؤثر على أداء الموظفين في المعهد	2
0.000	.511**	61	أن نمط القيادة الاستشاري يؤثر على أداء الموظفين في المعهد	3
0.000	.498**	61	أن نمط القيادة الواضحة والمحددة يؤثر على أداء الموظفين في المعهد	4
0.000	.549**	61	أن نمط القيادة الاستراتيجية يؤثر على أداء الموظفين في المعهد	5
0.038	.267*	61	أن نمط القيادة القائمة على العلاقات يؤثر على أداء الموظفين في المعهد	6
0.013	.316*	61	أن نمط القيادة القائمة على الإنجاز يؤثر على أداء الموظفين في المعهد	7
0.000	.451**	61	أن نمط القيادة الجديدة والمبتكرة يؤثر على أداء الموظفين في المعهد	8
0.000	.453**	61	أن نمط القيادة القائمة على القيم يؤثر على أداء الموظفين في المعهد	9
0.000	.443**	61	أن نمط القيادة القائمة على الابتكار يؤثر على أداء الموظفين في المعهد	10

جدول رقم (2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية

ت	الفقرة	العدد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P-Value
1	يقرر المدير بنفسه ما يجب عمله وكيفية تنفيذه	61	.331**	0.009
2	ينقيد المدير بحرفية الانظمة	61	0.183	7030.

ت	الفقرة	العدد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P-Value
3	يتجنب المدير تغيير أسلوب العمل	61	.523**	0.000
4	يميل المدير الى تركيز جميع السلطات في يده	61	.555**	0.000
5	يطالب المدير الموظفين بتنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها	61	.617**	0.000
6	يوزع المدير الواجبات على الموظفين دون مراعاة لقدراتهم	61	.372**	0.003
7	يعتقد المدير ان تبادل الآراء مضيعة للوقت	61	.588**	0.000
8	يعتمد المدير على مبدأ الثواب والعقاب بصورة مباشرة	61	.724**	0.000
9	يتهرب المدير من مشاكل العمل	61	.505**	0.000
10	يتردد المدير في اتخاذ لقرارات داخل المعهد	61	.609**	0.000
11	يستخدم المدير أسلوب الامر والنهي في تعامله مع العاملين	61	.717**	0.000
12	لا يتقبل المدير اعدار من العاملين مهما كان الامر.	61	.702**	0.000

جدول رقم (3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية

ت	الفقرة	العدد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P-Value
1	أن الإدارة في المعهد تهتم بالرضا الوظيفي	61	.497**	0.000
2	الإدارة العليا في المعهد تهتم بالعميل الداخلي وهو الموظف	61	.432**	0.001
3	تعتقد الإدارة العليا في المعهد أن يجب أن توازن بين رضا الموظف ورضا العميل	61	.469**	0.000
4	تعتقد بالإدارة أن تحقيق الرضا لدى الموظف يساهم	61	.554**	0.000

			في تعزيز الكفاءة	
0.000	.584**	61	تعتقد الإدارة أن عدم رضا الموظف يؤثر بالسلب على طريقة أداء الموظف	5
0.003	.378**	61	تعتقد الإدارة في المعهد أن الموظف يطمح للحصول على كثير من المزايا حتى يتحقق لديه الرضا	6
0.001	.417**	61	تعتقد الإدارة أن مستوى رضا الموظف يساهم في تحسين رضا العميل	7
0.000	.604**	61	تعتقد الإدارة في المعهد أن زيادة رضا الموظفين يزيد من مشاركتهم في تحقيق أهداف المعهد	8
0.000	.580**	61	تعتقد الإدارة في المعهد أن رضا الموظف يساعد في زيادة الاقتراحات المفيدة في العمل	9
0.000	.587**	61	تعتقد الإدارة العليا في المعهد أن العميل من أهم الأصول التي يجب الحفاظ عليها لتحسين خدمات المعهد	10

7.3 ثبات الاستبانة

يقصد بثبات أداة جمع البيانات مدى اتساقها ودقتها، بحيث لو تم إعادة أداة جمع البيانات مرة أخرى أن وبنفس الظروف ستعطي نفس النتائج.

وقد تم استخدام معامل (ألفا كرونباخ)، وهذا الاختبار هو الذي يقيس تناسق إجابات عن الأسئلة، وكذلك يقيس المدى لكل سؤال بنفس المفهوم.

قام الباحث للتعرف على ثبات أداة القياس (الاستبانة)، وذلك بمعامل ألفا كرونباخ وفق الآتي:

معامل كرونباخ ألفا:

قام الباحث اجراء القياس التعرف على ثبات الاستبانة، طريقة كرونباخ ألفا، وفيها يتم احتساب معامل ألفا كرونباخ عن طريق المعادلة التالية:

$$R_{tt} = \left(\frac{n}{n-1} \right) \times \left(\frac{SDt^2 - \sum (SD)^2}{SDt^2} \right)$$

حيث:

R_{tt} : تشير إلى معامل ارتباط ألفا.

n : تشير إلى عدد فقرات القياس.

SDt^2 : تشير إلى تباين الاختبار الكلي.

$\sum (SD)^2$: تشير إلى مجموع تباينات فقرات القياس حسب الجدول التالي:

جدول (2) ترميز بدائل الإجابة

الإجابة	ضعيف	مقبولا	جيد	ممتاز
فترة المعامل	60% اقل	من 60% الى اقل من 70%	من 70% الى اقل من 80%	80% اكبر من

جدول (4): قيم معامل الثبات (للاتساق الداخلي) لكل محور من محاور الدراسة

ت	المحور	عدد الفقرات	رمز المتغير	معامل الثبات %
1	تأثير اسلوب القيادي التحفيزي علي تحسين أداء الموظفين	10.00	X1	62.53
2	تأثير اسلوب القيادي الاستبدادي علي تحسين أداء الموظفين	12.00	X2	75.06
3	بمدي تأثير الرضا الوظيفي على مستويات اداء الموظفين	10.00	X3	68.12
	الكلي	32.00	-	80.12

من خلال تحليل نتائج الدراسة، يظهر أن تأثير أسلوب القيادي التحفيزي (X1) على تحسين أداء الموظفين جاء بنسبة 62.53%، مما يشير إلى أهمية اختيار اسلوب قيادي مناسب لتعزيز الأداء الوظيفي. كما تبين أن تأثير أسلوب القيادي الاستبدادي (X2) على تحسين ادائهم كان أعلى، بنسبة 75.06%، مما يؤكد على دور الأسلوب الاستبدادي في رفع معدلات اداء. أما الرضا الوظيفي (X3) ، فقد أثر بنسبة 68.12% على مستويات الاداء، وهذا يؤكد ضرورة توفير بيئة عمل ملائمة وداعمة لتحقيق رضا الموظفين ورفع كفاءتهم. ومع مجمل النتائج، نجد أن معامل الثبات الكلي بلغ 80.12%، مما يؤكد على مصداقية الاستنتاجات المستخلصة.

تحليل الاستبانة

القسم الأول: معلومات عامة

1. الجنس

الجدول رقم (5) توزيع المبحوثين وفق الجنس.

جدول رقم (5): توزيع المبحوثين في الدراسة وفق الجنس

البيان	العدد	النسبة %
ذكر	47	77.0%
انثى	14	23.0%
المجموع	61	100.0%

تشير البيانات الإحصائية إلى أن عينة الدراسة تضمنت 47 ذكراً يشكلون 77.0% من إجمالي العينة، وبلغ عدد الإناث 14 بنسبة 23.0%. يُظهر هذا التوزيع التفوق العددي للذكور في العينة المختارة، ومن المهم مراعاة هذا التفاوت الجنسي عند تحليل البيانات، مما يستدعي النظر بعين.

2. العمر

الجدول رقم (6) توزيع المبحوثين وفق العمر

جدول رقم (6): توزيع المبحوثين في الدراسة وفق العمر

العمر		
البيان	العدد	النسبة %
من 20 سنة الى اقل من 30 سنة	5	8.2%
من 31 سنة الى اقل من 40 سنة	14	23.0%
من 41 سنة الى اقل من 50 سنة	28	45.9%
من 51 سنة فأكثر	14	23.0%
المجموع	61	100.0%

تشير البيانات العمرية لعينة الدراسة إلى تنوع الفئات العمرية للمبحوثين، حيث كانت فئة العمر من 41 إلى أقل من 50 سنة هي الأكثر تمثيلاً بنسبة 45.9% من إجمالي العينة. تلتها الفئتان من 31 إلى أقل من 40 سنة ومن 51 سنة فأكثر بنسبة متساوية قدرها 23.0% لكل منهما. أما الفئة العمرية من 20 إلى أقل من 30 سنة فكانت الأقل تمثيلاً بنسبة 8.2%. يعكس هذا التنوع في الفئات العمرية مدى شمولية

الدراسة، مما يعزز من دقة النتائج ويوضح مدى تأثير العوامل المختلفة على المبحوثين في مختلف مراحل حياتهم الوظيفية.

3. المؤهل العلمي

الجدول رقم (7) توزيع المبحوثين وفق المؤهل العلمي.

جدول رقم (7): توزيع المبحوثين في الدراسة وفق المؤهل العلمي

البيان	العدد	النسبة %
دبلوم متوسط	7	11.5%
دبلوم عالي	21	34.4%
بكالوريوس	33	54.1%
المجموع	61	100.0%

تبين البيانات المتعلقة بالمؤهل العلمي لعينة الدراسة إلى أن أغلب المبحوثين حاصلين درجة البكالوريوس بنسبة 54.1%، مما يعكس أن أغلب العينة مكونة من أفراد حاصلين على تعليم جامعي. يليه حملة الدبلوم عالي بنسبة 34.4%، مما يوضح أن هناك نسبة كبيرة من المبحوثين لديهم تعليم تقني أو مهني. أما حملة دبلوم متوسط، فقد شكلوا نسبة 11.5% من العينة، وهذا يؤكد ان فئة من المبحوثين ذو تعليم عالي ومتقدم. وهذا التنوع في المؤهلات العلمية يعزز من شمولية الدراسة ومن تحليل تأثير المؤهلات على مختلف الجوانب المدروسة بشكل أكثر دقة وعمق.

4. المستوى الوظيفي

الجدول رقم (8) توزيع المبحوثين وفق المستوى الوظيفي.

جدول رقم (8): توزيع المبحوثين في الدراسة وفق المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي		
البيان	العدد	النسبة %
موظف	44	72.1%
رئيس قسم	14	23.0%

رئيس وحدة	3	4.9%
المجموع	61	100.0%

تشير البيانات إلى أن غالبية المبحوثين يمثلون الموظفين بنسبة 72.1%، وهذا يبين أن العينة تتضمن نسبة كبيرة من الأفراد في مستويات وظيفية. يليهم رؤساء الأقسام بنسبة 23.0%، وهو ما يعكس وجود تمثيل جيد لمستويات الإدارة المتوسطة. بينما يشكل نواب المديرين 4.9% فقط من العينة، مما يدل على تمثيل محدود للمستويات الإدارية العليا. يعزز هذا التوزيع القدرة على دراسة تأثير المستوى الوظيفي على جميع الجوانب بشكل شامل.

5. الخبرة الوظيفية

الجدول رقم (9) توزيع المبحوثين وفق سنوات الخبرة الوظيفية.

جدول رقم (9): توزيع المبحوثين في الدراسة وفق الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية		
البيان	العدد	النسبة %
من 5 سنوات الى 10 سنوات	16	26.2%
من 11 سنة الى 15 سنة	5	8.2%
أكثر من 16 سنة	40	65.6%
المجموع	61	100.0%

تشير البيانات إلى أن غالبية المبحوثين لديهم خبرة وظيفية تزيد عن 16 سنة، بنسبة 65.6%، مما يعكس وجود عدد كبير من المبحوثين في مجال عملهم لهم خبرة طويلة. الفئة التي تمتلك خبرة من 5 إلى 10 سنوات تشكل 26.2% من العينة، مما يظهر وجود نسبة ملحوظة من الأفراد ذوي الخبرة المتوسطة. أما الفئة الأقل تمثيلاً فهي من لديهم خبرة بين 11 و15 سنة، بنسبة 8.2%. هذا التوزيع يؤكد قدرة الدراسة على تحليل الخبرة الوظيفية وتأثيرها على جوانب الموضوع بدقة.

القسم الثاني: التحليل الإحصائي لفقرات الدراسة

جدول (2) ترقيم بدائل الإجابة

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
---------	------------	-------	-------	----------------	-----------

الرمز	1	2	3	4	5
-------	---	---	---	---	---

وقد تم التقييم بالمقياس الخماسي لإجابات المحبوثين، وقد استخدم الباحث متوسط (3) للقياس وهو متوسط مجموع (1، 2، 3، 4، 5) للإجابات وتحديد مستوى إجمالي كل محاور الدراسة، وكان طول الفترة المستخدمة هي 0.8 وقد تم حساب طول الفترة على أساس قسمة 4 على 5. جدول (2) ترميز بدائل الإجابة

محايد	غير موافق	موافق	
اصغر او اكبر	اكبر	اصغر	المتوسط الحسابي (3)
اكبر	اصغر	اصغر	مستوى المعنوية
محايد	سلبية	ايجابية	النتيجة الفقرة

المحور الاول تأثير اسلوب القيادي التحفيزي علي تحسين أداء الموظفين:

قام الباحث بدراسة عناصر المحور الأول، ومن خلال البيانات بالجدول رقم (10) تبين ان اجابات المحبوثين الدراسة حول هذا المحور (تأثير اسلوب القيادي التحفيزي علي تحسين أداء الموظفين) وكذلك الجدول رقم (11) يوضح ان إجابات المحبوثين الدراسة بنفس المحور، والجدول رقم (12) الذي يبين المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات لعناصر التميز، عليه من خلال الجداول السالفة الذكر يتضح الآتي:

جدول رقم (10): التوزيع التكراري لإجابات المحبوثين حول فقرات المحور الأول

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
1	نمط القيادة الشديدة التحكم يؤثر سلباً على أداء الموظفين في المعهد	العدد	12	33	9	6	61
		النسبة %	19.7	54.1	14.8	9.8	100.0
2	نمط القيادة الديمقراطية يؤثر إيجاباً على أداء الموظفين في المعهد	العدد	9	37	11	4	61
		النسبة %	14.8	60.7	18.0	6.6	100.0
3	نمط القيادة الاستشاري يؤثر	العدد	16	34	8	2	61

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
	إيجاباً على أداء الموظفين في المعهد	النسبة %	26.2	55.7	13.1	3.3	100.0
	نمط القيادة الواضحة والمحددة	العدد	19	35	4	2	61
4	يؤثر إيجاباً على أداء الموظفين في المعهد	النسبة %	31.1	57.4	6.6	3.3	100.0
	نمط القيادة الاستراتيجية يؤثر	العدد	20	31	8	2	61
5	إيجاباً على أداء الموظفين في المعهد	النسبة %	32.8	50.8	13.1	3.3	100.0
	نمط القيادة القائمة على العلاقات	العدد	5	25	16	12	61
6	يؤثر إيجاباً على أداء الموظفين في المعهد	النسبة %	8.2	41.0	26.2	19.7	100.0
	نمط القيادة القائمة على الإنجاز	العدد	12	35	10	3	61
7	يؤثر إيجاباً على أداء الموظفين في المعهد	النسبة %	19.7	57.4	16.4	4.9	100.0
	نمط القيادة الجديدة والمبتكرة	العدد	9	37	12	2	61
8	يؤثر إيجاباً على أداء الموظفين في المعهد	النسبة %	14.8	60.7	19.7	3.3	100.0
	نمط القيادة القائمة على القيم	العدد	8	35	11	6	61
9	يؤثر إيجاباً على أداء الموظفين في المعهد	النسبة %	13.1	57.4	18.0	9.8	100.0
	نمط القيادة القائمة على الابتكار	العدد	14	33	8	6	61
10	يؤثر إيجاباً على أداء الموظفين في المعهد	النسبة %	23.0	54.1	13.1	9.8	100.0

جدول رقم (11): المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الأول

القرار	الدلالة الإحصائية	إحصاءه الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفقرة	ت
موافقة	0.000	18.49	0.93	2.20	نمط القيادة الشديدة التحكم يؤثر سلباً على أداء الموظفين في المعهد	1
موافقة	0.000	22.33	0.76	2.16	نمط القيادة الديمقراطية يؤثر إيجاباً على أداء الموظفين في المعهد	2
موافقة	0.000	18.75	0.83	1.98	نمط القيادة الاستشاري يؤثر إيجاباً على أداء الموظفين في المعهد	3
موافقة	0.000	18.12	0.81	1.87	أنمط القيادة الواضحة والمحددة يؤثر إيجاباً على أداء الموظفين في المعهد	4
موافقة	0.000	19.12	0.76	1.87	نمط القيادة الاستراتيجية يؤثر إيجاباً على أداء الموظفين في المعهد	5
موافقة	0.000	20.54	1.03	2.72	نمط القيادة القائمة على العالقات يؤثر إيجاباً على أداء الموظفين في المعهد	6
موافقة	0.000	19.70	0.84	2.11	نمط القيادة القائمة على الإنجاز يؤثر إيجاباً على أداء الموظفين في المعهد	7
موافقة	0.000	21.71	0.78	2.16	نمط القيادة الجديدة والمبتكرة يؤثر إيجاباً على أداء الموظفين في المعهد	8
موافقة	0.000	20.32	0.88	2.30	نمط القيادة القائمة على القيم يؤثر إيجاباً على أداء الموظفين في المعهد	9
موافقة	0.000	18.84	0.87	2.10	نمط القيادة القائمة على الابتكار يؤثر إيجاباً على أداء الموظفين في المعهد	10
موافقة	0.000	44.02	0.38	2.15	المجموع الكلي	11

خلاصة المحور الاول تأثير اسلوب القيادي التحفيزي علي تحسين أداء الموظفين من خلال الجداول رقم (10) (11) يتضح الاتي:
التعليق:

تشير النتائج إلى أن جميع أنماط القيادي التحفيزي تؤثر إيجابًا على أداء الموظفين في المعهد باستثناء القيادة الشديدة التحكم، والتي لها تأثير سلبي. القيادة الديمقراطية، الاستشارية، الاستراتيجية، الواضحة والمحددة، والقائمة على القيم والابتكار أظهرت تأثيرات إيجابية كبيرة على الأداء، مما يعكس أهمية تبني أساليب قيادة تشاركية ومبتكرة واستراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي.

المحور الثاني تأثير أسلوب القيادي الاستبدادي على تحسين أداء الموظفين:

قام الباحث بدراسة عناصر المحور الثاني من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (12) التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين الدراسة في هذا المحور تأثير أسلوب القيادي الاستبدادي على تحسين أداء الموظفين، وكذلك الجدول رقم (13) يوضح إجابات المبحوثين الدراسة بنفس المحور، والجدول رقم (14) الذي يوضح المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات لعناصر التميز، عليه من خلال الجداول السالفة الذكر يتضح الآتي:

جدول رقم (12): التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين حول فقرات المحور الثاني

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
1	يقرر المدير بنفسه ما يجب عمله وكيفية تنفيذه	العدد	12	40	9	0	61
		النسبة %	19.7	65.6	14.8	0	100.0
2	يتقيد المدير بحرفية الانظمة	العدد	19	25	10	4	61
		النسبة %	31.1	41.0	16.4	6.6	100.0
3	يتجنب المدير تغيير أسلوب العمل	العدد	17	31	10	2	61
		النسبة %	27.9	50.8	16.4	3.3	100.0
4	يميل المدير الى تركيز جميع السلطات في يده	العدد	22	33	4	2	61
		النسبة %	36.1	54.1	6.6	3.3	100.0
5	يطالب المدير الموظفين	العدد	24	32	5	0	61

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
	بتنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها	النسبة %	39.3	52.5	8.2	0	100.0
6	يوزع المدير الواجبات على الموظفين دون مراعاة لقدراتهم	العدد	6	24	16	11	61
		النسبة %	9.8	39.3	26.2	18.0	100.0
7	يعتقد المدير ان تبادل الآراء مضيعة للوقت	العدد	21	30	6	3	61
		النسبة %	34.4	49.2	9.8	4.9	100.0
8	يعتمد المدير على مبدأ الثواب والعقاب بصورة مباشرة	العدد	18	32	7	3	61
		النسبة %	29.5	52.5	11.5	4.9	100.0
9	يتهرب المدير من مشاكل العمل	العدد	13	33	12	3	61
		النسبة %	21.3	54.1	19.7	4.9	100.0
10	يتردد المدير في اتخاذ لقرارات داخل المعهد	العدد	16	38	6	0	61
		النسبة %	26.2	62.3	9.8	0	100.0
11	يستخدم المدير أسلوب الامر والنهي في تعامله مع العاملين	العدد	20	33	5	2	61
		النسبة %	32.8	54.1	8.2	3.3	100.0
12	لا يتقبل المدير اعدار من العاملين مهما كان الامر.	العدد	18	34	6	2	61
		النسبة %	29.5	55.7	9.8	3.3	100.0

جدول رقم (13): المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الثاني

ت	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءه الاختبار	الدلالة الإحصائية	القرار
1	يقرر المدير بنفسه ما يجب عمله وكيفية تنفيذه	1.95	0.59	25.85	0.000	موافقة
2	يتقيد المدير بحرفية الانظمة	2.13	1.09	15.31	0.000	موافقة
3	يتجنب المدير تغيير أسلوب العمل	2.00	0.86	18.24	0.000	موافقة
4	يميل المدير الى تركيز جميع السلطات في يده	1.77	0.72	19.30	0.000	موافقة
5	يطالب المدير الموظفين بتنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها	1.69	0.62	21.26	0.000	موافقة
6	يوزع المدير الواجبات على الموظفين دون مراعاة لقدراتهم	2.72	1.08	19.64	0.000	موافقة
7	يعتقد المدير ان تبادل الآراء مضيعة للوقت	1.90	0.89	16.71	0.000	موافقة
8	يعتمد المدير على مبدأ الثواب والعقاب بصورة مباشرة	1.97	0.87	17.56	0.000	موافقة
9	يتهرب المدير من مشاكل العمل	2.08	0.78	20.82	0.000	موافقة
10	يتردد المدير في اتخاذ لقرارات داخل المعهد	1.89	0.71	20.76	0.000	موافقة
11	يستخدم المدير أسلوب الامر والنهي في تعامله مع العاملين	1.87	0.83	17.67	0.000	موافقة
12	لا يتقبل المدير اعدار من العاملين مهما كان الامر.	1.92	0.82	18.21	0.000	موافقة
13	المجموع الكلي	1.99	36.03	36.03	0.000	موافقة

لوحظ من خلال إجابات المبحوثين على الاستبانة توجد موافقة على فقرات الاستبانة، و خلاصة المحور الثاني تأثير أسلوب القيادي الاستبدادي على تحسين أداء الموظفين من خلال الجداول رقم (12) و (13) يتضح الاتي:

التعليق:

يوضح الجدول إلى نتائج بانه هناك عدة عوامل تسهم بشكل إيجابي في تحسين أسلوب القيادي الاستبدادي واداء الموظفين في المعهد تتضمن هذه الجوانب الاستراتيجيات معينة، اعتماد مبدأ الثواب والعقاب بصورة مباشرة بينما الجمع بينهما أظهر تأثيراً كبيراً، كما أبرزت النتائج أهمية أسلوب القيادي الاستبدادي في التقييم الوظيفي مع العمل بيئة في تعزيز اداء الموظفين، مما يشير إلى ضرورة تبني سياسات وإجراءات حرفياً، ونوع من العدالة على الجميع.

المحور الثالث مدي تأثير الرضا الوظيفي على مستويات الاداء الموظفين:

قام الباحث بدراسة عناصر المحور الثالث، ومن خلال البيانات بالجدول رقم (14) التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين حول هذا المحور مدي تأثير الرضا الوظيفي على مستويات اداء الموظفين وكذلك الجدول رقم (15) يوضح إجابات المبحوثين بنفس المحور، والجدول الذي يبين المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات لعناصر التميز، عليه من خلال الجداول السالفة الذكر يتضح الآتي:

جدول رقم (14): التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين حول فقرات المحور الثالث

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
1	الإدارة في المعهد تهتم بالرضا الوظيفي	2	15	33	11	0	61
		النسبة %	3.3	24.6	54.1	18.0	0
2	الإدارة العليا في المعهد تهتم بالعميل الداخلي وهو الموظف	2	21	28	9	1	61
		النسبة %	3.3	34.4	45.9	14.8	1.6
3	تعتقد الإدارة العليا في المعهد أن يجب أن توزان بين رضا الموظف ورضا العميل	4	25	25	6	1	61
		النسبة %	6.6	41.0	41.0	9.8	1.6
4	تعتقد الإدارة أن تحقيق الرضا لدى الموظف يساهم في تعزيز الكفاءة	3	38	14	5	1	61
		النسبة %	4.9	62.3	23.0	8.2	1.6
5	تعتقد الإدارة أن عدم رضا	5	35	16	4	1	61

100.0	1.6	6.6	26.2	57.4	8.2	النسبة %	الموظف يؤثر بالسلب على طريقة أداء الموظف	
61	1	5	19	27	9	العدد	تعتقد الإدارة في المعهد أن الموظف يطمح للحصول على كثير من المزايا حتى يتحقق لديه الرضا	6
100.0	1.6	8.2	31.1	44.3	14.8	النسبة %	تعتقد الإدارة أن مستوى رضا الموظف يساهم في تحسين رضا العميل	7
61	0	4	22	26	9	العدد	تعتقد الإدارة في المعهد أن زيادة رضا الموظفين يزيد من مشاركتهم في تحقيق أهداف المعهد	8
100.0	1.6	1.6	19.7	57.4	19.7	النسبة %	تعتقد الإدارة في المعهد أن رضا الموظف يساعد في زيادة الاقتراحات المفيدة في العمل	9
61	1	4	12	37	7	العدد	تعتقد الإدارة العليا في المعهد أن العميل من أهم الأصول التي يجب الحفاظ عليها لتحسين إنتاجية المعهد	10
100.0	1.6	6.6	19.7	60.7	11.5	النسبة %		
61	2	6	23	24	6	العدد		
100.0	3.3	9.8	37.7	39.3	9.8	النسبة %		

جدول رقم (15): المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الثالث

القرار	الدلالة الإحصائية	إحصاءه الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفقرة	ت
موافقة	0.000	30.24	0.74	2.87	الإدارة في المعهد تهتم بالرضا الوظيفي	1
موافقة	0.000	26.91	0.80	2.77	الإدارة العليا في المعهد تهتم بالعميل الداخلي وهو الموظف	2

موافقة	0.000	24.55	0.82	2.59	تعتقد بالإدارة العليا في المعهد أن يجب أن توازن بين رضا الموظف ورضا العميل	3
موافقة	0.000	23.95	0.78	2.39	تعتقد الإدارة أن تحقيق الرضا لدى الموظف يساهم في تعزيز الكفاءة	4
موافقة	0.000	23.15	0.80	2.36	تعتقد الإدارة أن عدم رضا الموظف يؤثر بالسلب على طريقة أداء الموظف	5
موافقة	0.000	20.69	0.90	2.38	تعتقد الإدارة في المعهد أن الموظف يطمح للحصول على كثير من المزايا حتى يتحقق لديه الرضا	6
موافقة	0.000	22.49	0.81	2.34	تعتقد الإدارة أن مستوى رضا الموظف يساهم في تحسين رضا العميل	7
موافقة	0.000	20.82	0.78	2.08	تعتقد الإدارة في المعهد أن زيادة رضا الموظفين يزيد من مشاركتهم في تحقيق أهداف المعهد	8
موافقة	0.000	21.69	0.81	2.26	تعتقد بالإدارة في المعهد أن رضا الموظف يساعد في زيادة الاقتراحات المفيدة في العمل	9
موافقة	0.000	21.82	0.92	2.57	تعتقد الإدارة العليا في المعهد أن العميل من أهم الأصول التي يجب الحفاظ عليها لتحسين إنتاجية المعهد	10
موافقة	0.000	46.18	0.42	2.46	المجموع الكلي	11

خلاصة المحور الثالث مدي تأثير الرضا الوظيفي على مستويات اداء الموظفين من خلال الجداول رقم (14) و (15) يتضح الاتي:

يوضح الجدول إلى نتائج أن الإدارة في المعهد تولي اهتمامًا كبيرًا للرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء. تعتبر الإدارة أن رضا الموظف يعزز الكفاءة ويساهم في تحقيق أهداف المعهد، حيث أظهرت معاملات الارتباط القوية ذلك بوضوح. كما تؤكد النتائج أن عدم رضا الموظف يؤثر سلبًا على الأداء وأن الرضا الوظيفي يحفز الموظفين على تقديم اقتراحات مفيدة للعمل. بالإضافة إلى ذلك، تعتقد الإدارة أن تحقيق التوازن بين رضا الموظف ورضا العميل ضروري، وأن زيادة رضا الموظفين تحسن من رضا العملاء بدورها. هذه النتائج تشير إلى أهمية استراتيجيات الإدارة التي تركز على رضا الموظف لتحقيق الاداء العالي وتعزيز الكفاءة العامة للمعهد.

النتائج

- 1- توصلت الدراسة الى ان نمط القيادي التحفيزي هو النمط الأكثر ممارسة حيث بلغ المتوسط المحج لنمط القيادي التحفيزي (2.15) ويليه نمط القيادي الاستبدادي فقد بلغ المتوسط المرجح (1.99)، مما يعني ان المديرين في المعهد العالي للعلوم والتقنية ترهونة يمارسون كل من الأنماط التحفيزي والاستبدادي بدرجة متوسطة .
- 2- بالنسبة للأداء الوظيفي للموظفين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية فقد تحصل على المتوسط المرجح نسبة (2.46) بدرجة متوسطة.
- 3- النمط القيادي التحفيزي تؤثر إيجاباً على أداء الموظفين.
- 4- النمط القيادي الاستبدادي يؤثر إيجاباً على أداء الموظفين.
- 5- الرضا الوظيفي يؤثر على مستوى أداء الموظفين.

التوصيات:

- 1- اثراء معرفة القيادات الادارية بالمعهد على العناصر القيادة مما يزيد من ترسيخ ماهية القيادة، وأثرها على الجماعة بالشكل الذي يساعدهم على الرفع من أدائهم.
- 2- التوسع في ممارسة اسلوب القيادة حسب الموقف (التحفيزي والاستبدادي) الذي لهما تأثير إيجابي على أداء الموظفين.
- 3- تطوير فرص النمو والتعلم.

قائمة المراجع:

1. سامر عصام صبحي الزعل، "اثر الأنماط السلوكية للمدراء على أداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2021.
2. فاهم عزيز مجيد، اثر أنماط السلوك القيادي في أداء الموظفين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، لمجلد 15، العدد 62، 2021.
3. عبدالله بن عبدالغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار الحافظ، جدة، السعودية، 2003.
4. صلاح الدين عبدالباقي، الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
5. منال محمد الوكيل، أثر مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر، المجلة العربية للإدارة، المجلد 4، العدد 41، 2021.
6. السالم، مؤيد سعيد (2015): تحليل القيم الإدارية والسلوك القيادي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
7. زكريا صديق اثر تحفيز العاملين من قبل القائد الإداري على أداء مؤسسات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية – بحوث ودراسات، المجلد 5، العدد 14، 2019.
8. منى خالد عكر، أهمية بيئة العمل في تحقيق الابداع الوظيفي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 1، العدد 11، 2020.
9. قرطي تقي الدين، دور السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، الجزائر، 2019.
- 10- أحلام اسميو، الأنماط القيادية ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة كلية الآداب، العدد التاسع.
- 11- يحي عبدالرازق الصوصاع أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة بنغازي، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر.
- 12- عاطف عبدالله مكاي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 13- الخضر، وبشير ، واخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القدس، عمان، 1998.