

## أثر أنماط القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي

علي مفتاح محمد البريشني

قسم ادارة الاعمال- كلية الاقتصاد- جامعة سرت، ليبيا

للمراسلة: [alialbrishni@gmail.com](mailto:alialbrishni@gmail.com)

المخلص تهدف هذا الدراسة إلى معرفة تأثير أنماط القيادة الادارية (نمط القيادة الاوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) على الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالكليات بجامعة سرت. وأعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وعلى الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة مكون من الموظفين الاداريين بالأقسام والمكاتب الادارية بكليات الجامعة البالغ عددهم (220) عنصر، وشملت عينة الدراسة (140) عنصراً. وزعت الاستبانة على عينة الدراسة، أسترد منها (116) استبانة خضع منها للتحليل الإحصائي (107) عنصر. وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج منها، وجود درجة ممارسة مرتفعة لنمط القيادة الديمقراطية بمتوسط حسابي (3.76)، وهو النمط المطبق بدرجة اكبر من الأنماط الأخرى، يليه نمط القيادة الحرة، في حين أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين جاء بدرجة متوسطة. تشير النتائج ايضاً وعلى اساس بعد كلى بان هناك علاقة ارتباط معنوية بين انماط القيادة والرضا الوظيفي. والجدير بالذكر أن النمط الأوتوقراطي له علاقة سلبية مع الرضا الوظيفي. وبينت نتائج الدراسة وجود تأثير نمط القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي بنسبة (45%)، وتأثير ضعيف جداً لنمط القيادة الاوتوقراطية، ونمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي. ومن أهم توصيات الدراسة، ضرورة تبني وتعزيز نمط القيادة الديمقراطية (المشارك) للاستفادة من الكفاءات الموجودة بالجامعة بشكل ريادي متميز، والعمل على اتخاذ إجراءات تصحيحية لممارسة نمط القيادة الاوتوقراطية، ونمط القيادة الحرة. والعمل على رفع درجة مستوى الرضا الوظيفي للموظفين من خلال وضع برامج تدريبية من أجل تنمية مهارات القيادة لدى عمداء الكليات بالجامعة، ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب، والاهتمام بالعوامل الأخرى التي لها تأثير على رضاهم.

**الكلمات المفتاحية:** أنماط القيادة الادارية، القيادة الحرة، القيادة الديمقراطية، القيادة الاوتوقراطية، الرضا الوظيفي.

## Impact of The Administrative Leadership Styles on Job Satisfaction

A. M. Albrishni

<sup>a</sup>Management Department, Economy/Sirte University

Corresponding author : [alialbrishni@gmail.com](mailto:alialbrishni@gmail.com)

**Abstract** This study aims at finding out the impact of the administrative leadership styles (autocratic leadership style, democratic s leadership style, and Laissez-Faire leadership style) on job satisfaction among the faculty staff at the University of Sirte. The researcher relied on the analytical descriptive approach using the questionnaire as a tool for data collection. The study population consisted of the managerial staff in the administrative departments at the university faculties totaled (220). The questionnaire was distributed to the sample of the study (140), (116) of which were returned and (107) of which were chosen for the statistical analysis. The study showed many results, including that there was a high degree of exercise of the democratic leadership style with an average of about (3.76), which was more applicable than other styles, followed by the Laissez-Faire style, while the level of employee satisfaction was medium. The results also indicate that there was a significant correlation between leadership styles and job satisfaction. The autocratic style had a negative correlation with job satisfaction. The results of the study indicated that there was an impact of the democratic leadership style on job satisfaction by (45%), and a very weak impact of the autocratic, and the Laissez-Faire leadership styles on job satisfaction. The main recommendations of this study was the need to adopt and strengthen the style of democratic leadership (the participant) in order to benefit from the competencies existing at the university, and to take corrective measures to exercise the style of autocratic leadership, and the style of Laissez-Faire leadership. Another essential recommendation was to raise the level of job satisfaction of the employees through the development of training programs for the improvement of leadership skills of the deans of faculties at the university, and assigning the right individuals in the right place.

**Keywords:** The administrative leadership styles, Laissez-Faire leadership, democratic leadership, autocratic leadership, job satisfaction.

### المقدمة:

تعني قدرة القائد على التأثير في الآخرين للعمل معه في تحقيق الأهداف المطلوبة، فلا قيادة بدون تبعية طواعية، فإذا أحببت

تعد القيادة الإدارية المحرك الأساسي لفاعلية التنظيم، لأن القائد يستطيع حشد وتسخير طاقات الموظفين لتحقيق الأهداف، فالقيادة

الوظيفة تكمن في أنه يتناول مشاعر الفرد اتجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به، وهذه المشاعر لها تأثيرها على الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي وغيرها من النواتج التنظيمية. كما يساعد في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والحفاظ على فاعليتها. إن أهمية الدراسة التي لم يسبق دراستها في هذا المجتمع تتبع أيضا من أهمية المجتمع المتمثل في الموظفين بالكليات بجامعة سرت، باعتبار الدور المؤثر والفعال الذي يقومون به في تطور المجتمع ونهضة البلد وتقدمه. كما أن هذه الدراسة سوف تفيد القيادات الإدارية في اتباع النمط القيادي المناسب الذي سيساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي.

#### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على درجة ممارسة أنماط القيادة الإدارية لدى الموظفين بكليات جامعة سرت.
2. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بكليات جامعة سرت.
3. كشف العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي.
4. التعرف على تأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي.
5. تقديم عدد من التوصيات التي تساعد في تحديد الأنماط القيادية الأنسب لإدارة الموظفين بكليات الجامعة والتي تعزز الرضا الوظيفي.

#### فرضيات الدراسة

بنيت هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:  
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) على الرضا الوظيفي للموظفين بكليات جامعة سرت.  
ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:-  
**الفرضية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي في الرضا الوظيفي.  
**الفرضية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية في الرضا الوظيفي.  
**الفرضية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحرة في الرضا الوظيفي.

#### حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة على النحو التالي:

- 1- الحدود الزمنية: تقتصر هذه الدراسة على الفترة الزمنية من شهر أغسطس إلى شهر أكتوبر 2017.

الجماعة المدير يمكن له ان يسيرها في تحقيق الأهداف المحددة للعمل وما يزيد عليها ، وبذلك يتجاوز مجرد دور الإدارة إلى دور القيادة، وعلى العكس من ذلك إذا لم يتمتع المدير بمهارات قيادية، فمن الصعب عليه حشد الطاقات لتحقيق الحدود الدنيا من الأهداف، لان الموظفين لا يتعاونون ولا يقادون له إلا بالدرجة التي تجنبهم التعرض للعقوبات. إن القيادة تختلف في أساليبها وأنماطها، فهناك أساليب قيادية فردية، وأخرى جماعية ديمقراطية، وأخرى تتراوح ما بين التساهل والمعقول والتسيب، إلا أن كثير من الكتاب والباحثين يرون أن النمط الجماعي الديمقراطي أفضل من النمط التساهلي، إلا أن النظرية الموقفة تؤكد ضرورة التريث في إصدار الأحكام عند اختيار نمط القيادة، لان ما يناسب بيئة أو جماعة معينة قد لا يتناسب مع بيئة أو جماعة أخرى [1]. إن لابد للمدير قراءة العوامل الموقفة قبل اختيار نمطه القيادي، لأن النمط القيادي سيؤدي إلى إتباع المرؤوسين سلوك معين، وبالتالي يؤدي إلى نواتج معينة بالنسبة للموظفين، ومنها على سبيل المثال الرضا والذي يعد من نواتج العمل، والتي تمثل الاتجاهات النفسية للموظفين تجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل، ومن مؤشرات درجة الرضا عن العمل، درجة ولاء الفرد لوظيفته، ومشاركته فيها، وهو ما يطلق عليه بالولاء الوظيفي، والذي يزيد من الاعتزاز بالعمل فيها للدرجة التي تجعله يتفانى في عمله ويقدم أكثر ما هو مطلوب منه.

**مشكلة الدراسة:** يتبين من خلال ملاحظة الباحث نتيجة لطبيعة عمله بجامعة سرت أن سلوكاً واتجاهاً يظهر بغموض على السطح في البيئة التي يعمل فيها، فاعتبر هذه الظاهرة التي تم ملاحظتها مهمة ، قد تؤدي إلى الضعف في الاداء الوظيفي نتيجة لعدم رضاهم على النمط الذي يتبعه رؤسائهم في الإدارة. وبناءً على الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث استنتج أن هناك كثيراً منهم لا يشعر بالرضا نتيجة لسلوك رؤسائهم في إدارة الامور. يتضح من ذلك ان عدم رضا الموظفين يرجع إلى النمط القيادي المتبع. وبناءً على ما سبق يمكن بلورة المشكلة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما تأثير أنماط القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بكليات جامعة سرت ؟

**أهمية الدراسة:** تتبع أهمية الدراسة من أهمية النمط القيادي الذي يعد من أهم العوامل ذات التأثير على رضا الموظفين، لان القائد يتصل مباشرة بهم، فلا شك أن أسلوبه سيؤثر على سير العمل ومشاعرهم. وكذلك أهمية دراسة موضوع الرضا

**القيادة الإدارية:** يدعو الكتاب المعاصرين في مجال الإدارة العلمية الى تعدد استخدام اساليب وأنماط القيادة الادارية وفق النمط الذي يتناسب مع الظروف المحيطة، فتوجيه مجموعة من الموظفين الجدد مثلاً، يتطلب أسلوب قيادياً وإدارياً غير الذي يصلح لتوجيه مجموعة من ذوي الخبرة والتجربة العملية، ففي الحالة الأولى يكون الاسلوب المناسب الأوتوقراطي، حيث الرقابة المباشرة والالتزام بالنظام، بينما الاسلوب المناسب في الحالة الثانية الديمقراطي، حيث تحديد المطلوب انجازه بصورة عامة مع ترك التفاصيل وطريقة التنفيذ الى ذوي الخبرة والتجربة [2].

تقوم القيادة في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد مع مرؤوسيه. فقد عرف (koontz) القيادة على أنها " القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف" [3]. فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها على الرغم من تعدد التقسيمات لأنماط القيادة ، فإن فعالية القيادة ونجاحها تعتمد على سلوك القائد ومدى استطاعته على الربط والتكامل بين مصالح الأفراد والأنظمة في تحقيق الأهداف المرسومة.

يوازن القائد الفعال بين حاجات المنظمة من خلال الاهتمام بالعمل والأداء ، وحاجات العاملين بإشباع حاجاتهم وتحقيق الرضى الوظيفي لهم، وبالتالي فإن النمط القيادي الفعال هو الذي يبدي اهتماماً عالياً بالأداء وبالأفراد على سواء، لأن الاهتمام بالعمل والأداء على حساب الموظفين، والحصول على مكاسب على المدى القصير، يؤدي الى نتائج سلبية على المدى الطويل، كالإعراب عن التذمر، والشكوى، والتأخير عن العمل، والغياب، وعدم الرضا الوظيفي، ودوران العمل، كما أن الاهتمام بالأفراد على حساب العمل والأداء قد يفقد المنظمة صفتها المؤسسية. وبناء على ذلك فإن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف، ويعتبر أسلوب القيادة الموقفية أكثر واقعية من الأساليب الأخرى، لأنه يعتمد على المرونة والتكيف في اختيار النمط القيادي حسب متطلبات الموقف، فالقائد الفعال يجب ان يدرس الموقف بجميع عناصره، وعلى ضوء ذلك يتم تحديد النمط القيادي الفعال الواجب إتباعه، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع التحول من نمط قيادي إلى آخر وفق متطلبات الظروف والمواقف المتغيرة في المنظمة [3].

يهتم الكثير من الباحثين والدارسين في حقل الإدارة بدراسة أنماط القيادة الإدارية، فقد عرف سيد هواري النمط القيادي بأنه "السلوك المتكرر للمدير في طريقة أدائه للعمل" ويعرفه السلمي

2- الحدود البشرية: اقتصر هذه الدراسة على الموظفين والموظفات في الأقسام والمكاتب الادارية بالكليات الواقعة بمقر الجامعة الرئيسي بسرت.

3- الحدود المكانيّة: شملت هذه الدراسة جامعة سرت التابعة لوزارة التعليم العالي والدراسة العلمي.

4- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على دراسة تأثير أنماط القيادة الادارية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، والحر) على الرضا الوظيفي.

#### التعريفات الاجرائية للدراسة

يمكن توضيح التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة كما يلي 1

1- القيادة: يقصد بالقيادة في هذه الدراسة بأنها القدرة على التأثير في الموظفين لتنفيذ وانجاز الاعمال وتحقيق الأهداف المحددة .

2- النمط القيادي: بأنه السلوك المتكرر للقائد للتأثير في الموظفين من أجل تحقيق أهداف معينة

3- نمط القيادة الأوتوقراطية: يقصد بها الأساليب التسلطية التي تتبعها القيادات الادارية بكليات جامعة سرت في توجيه الموظفين، من إصدار الأوامر والتعليمات وعلي الموظفين التقيد بتنفيذها حرفياً في إنجاز الاعمال، واستخدام أسلوب الاكراه والعقاب والتهديد باستعمال السلطة لفرض النظام، والانفراد باتخاذ القرارات دون مشاركة المرؤوسين، وعدم الاهتمام بأرائهم، والتركيز على إنجاز الاعمال ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية

4- نمط القيادة الديمقراطية: هو أسلوب الادارة الذي يعتمد على اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من اعمال وإفصاح المجال للمبادأة والإبداع، ويعتمد فيه القائد على اسلوب التأثير بدلاً من استخدام السلطة الرسمية في توجيه الموظفين، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وإثارة روح التعاون.

5- نمط القيادة الحرة: هي تلك القيادة التي تنتهج الدور الاستشاري وتشجع أفكار الموظفين، وتميل القيادة في هذا النمط الى تفويض السلطة لموظفين على أوسع نطاق وإعطائهم أكبر قدر من الحرية لممارسة أعمالهم، وإصدار القرارات، وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

6- الرضا الوظيفي: هو شعور الموظفين نحو العمل نتيجة لتأثرهم بنمط القيادة المتبع في توجيههم لتنفيذ وانجاز الاعمال وفق ما يراه رؤسائهم.

#### الإطار النظري للدراسة

حيالها للمرؤوسين على ضوء تجربتهم في العمل. يلاحظ أن كل من الأنماط القيادية له مميزات وعيوبه، وأن الظروف وطبيعة الوظيفة تؤخذ في الحسبان عند اختيار النمط القيادي في المنظمة، ولكن يبقى النمط القيادي الديمقراطي هو الأفضل حيث أنه يهتم بعلاقات جيدة بين القادة والمرؤوسين، ويعمل على المشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تفويض السلطات، من أجل تحقيق أهداف المنظمة. كما أن النمط الديمقراطي الذي يركز على العلاقات الإنسانية، يؤدي إلى مشاعر أفضل ورضا أعلى، وروح معنوية ودافعية أعلى. وأن النمط التسلطي قد يؤدي إلى مؤشرات أداء أعلى بشرط أن يمارس القائد هذا النمط باستمرار، وأن يتواجد القائد بين مرؤوسيه باستمرار. كما أن التركيز على العمل وإهمال الجانب الإنساني للتنظيم يؤدي إلى انخفاض الأداء وانخفاض معنويات الأفراد، ويصبح العاملون أكثر ابتعاداً عن الولاء التنظيمي.

توجد بعض العناصر التي تتوسط العلاقة بين النمط القيادي وسلوك الموظفين وأن التغيير في هذه العناصر (الوسيط)، يغير نوع العلاقة وقوتها واتجاهها، فتصميم العمل قد يتوسط العلاقة بين نمط القيادة وبين سلوك الموظفين، فإذا كان التصميم يشير إلى أنه مبهم وصعب فقد نجد علاقة قوية بين استخدام نمط القيادة الذي يركز على العمل والأداء وبين سلوك الفاعلية والأداء للمرؤوسين، أما إذا كان العمل مثير للتوتر والضغط النفسية، فقد تكون العلاقة قوية بين استخدام نمط القيادة الذي يركز على المرؤوسين والعلاقات الشخصية والإنسانية وبين سلوك الرضا للمرؤوسين [6].

**الرضا الوظيفي:** يعد العمل جزءاً مهماً في حياة الفرد، وبمرور الوقت داخل هذا العمل يشكل كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر حول هذا العمل الذي يطلق عليه الرضا الوظيفي، وبناءً عليه يميل الفرد للتصرف بسلوك معين ناحية عمله وبشكل معين يظهر أسلوب تعامله مع زملائه في العمل، وفي غيابه وتأخيره، وتركه للعمل وفي طريقة احترامه لرئيسه ولأنظمة المنظمة. فالرضا الوظيفي هو أحد العناصر الرئيسية للرضا العام، الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرارية فيه، وتطويره والإبداع فيه، كما يسهم الرضا في بعث الطمأنينة لدى الموظف فيلتهب حماسه ويركز طاقته على عمله فيزداد ادائه ويبذل في عمله. فالرضا الوظيفي عرفه فروم بأنه هو "المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم إيجابية" [7]. يعرف الرضا الوظيفي أيضاً بأنه "مشاعر الفرد تجاه وظيفته والنتائج عن الإدراك الحالي

"بأنه السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم" [3]. يعتبر التقسيم الذي يقسم القادة بناءً على أسلوب القائد، وطريقته في التأثير من أكثر التقسيمات شيوعاً، حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة هي [3]:

**1- القيادة الأوتوقراطية:** يقوم القائد الأوتوقراطي (المتسلط أو المتحكم) بإصدار الأوامر ويطلب من الموظفين الإذعان لها والطاعة في تنفيذها، والعمل على إنجازها فينفرد باتخاذ القرارات دون مشاركة المرؤوسين، ويمارس الرقابة الشديدة، كما يستخدم أسلوب الإكراه والعقاب والتهديد باستعمال السلطة لفرض النظام والقيام بالإنجاز. ومن السمات نزعة القيادة الإدارية أن جماعة العمل تتصف في ظلها بانخفاض المعنوية، وضعف التماسك، وارتفاع الشكاوي، وبروز ظهور الروح السلبية، وعدم القدرة على الأداء إلا من خلال سبل الإشراف المباشر، وأن غياب القائد سيؤدي إلى تفكك الجماعة وشيوع الفوضى [4].

**2- القيادة الديمقراطية:** يقوم هذا النمط من القيادة على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال وإفراح المجال للمبادأة والإبداع، ويمارس القائد إشرافاً عاماً لحفز الأفراد على زيادة الأداء، ويعتمد القائد على أسلوب التأثير بدلاً من استخدام السلطة الرسمية في توجيه الموظفين، وإقامة الاتصال ذو الاتجاهين بين القائد والمرؤوسين، ويتمسك سلوك القائد الديمقراطي بدرجة عالية من المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات [5].

**3- القيادة الحرة:** ينتهجون قادة هذا النمط الدور الاستشاري ويشجعون أفكار الموظفين، وإن القادة في هذا النمط يقدمون آراءهم ورؤيتهم عندما يطلب منهم ذلك، ويكون اتجاههم إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم، وإصدار القرارات، وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل. ويميل القائد في هذا النمط إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة، وفقاً لهذا النمط فإن القائد يتبع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فيرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل باباً مفتوحاً لمرؤوسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها، فسياسة الباب المفتوح لا تعني استعداد القائد للاستماع إلى مشاكل مرؤوسيه وتفهمها ومعالجتها، وإنما إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة بشأنها، تاركا حرية التصرف

الرضا الوظيفي يتأثر بنمط القيادة السائد في المنظمة بالسلب أو الإيجاب.

الدراسات السابقة: تناولت العديد من الدراسات أنماط القيادة الادارية، وكذلك الرضا الوظيفي، ومن هذه الدراسات التي لها صلة بموضوع هذه الدراسة:

دراسة **الدوسري** [9] بعنوان الانماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي بكلية التقنية بالخرج. هدفت الدراسة الى معرفة الانماط القيادية السائدة والمستوي الرضا للموظفين والعلاقة بينهما، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة عددها (109) موظف. توصلت الدراسة الي بعض النتائج منها، أن النمط السائد هو النمط الاوتوقراطي، ويليه النمط التشاوري، ثم النمط الحر، وأن الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، ووجود علاقة عكسية بين النمط القيادي الاوتوقراطي والرضا الوظيفي، بينما العلاقة كانت طردية بين النمط القيادي التشاوري، والحر والرضا الوظيفي. واوصت الدراسة بضرورة افساح المجال امام المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرار والاهتمام بترشيح المدراء وفق معايير واضحة تقوم علي اساس الكفاءة والعدالة في الاختيار

دراسة **صفا** [10] بعنوان أثر التمكين الاداري علي الرضا الوظيفي لدي العاملين في هيئة التعليم التقني. هدفت الدراسة الي معرفة التمكين الاداري علي الرضا الوظيفي، ولتحقيق الهدف تم تصميم استبانة وزعت علي (100) مفردة من هم بمستوي مدير او رئيس قسم في معاهد هيئة التعليم التقني ببغداد، وقد توصلت الدراسة الي وجود علاقة بين التمكين الاداري والرضا الوظيفي، ووجود أثر للتمكين الاداري علي الرضا لدي العاملين في هيئة التعليم التقني. وأوصت الدراسة علي العمل علي تشجيع كل من الرؤساء والمرؤوسين لتقبل التمكين الاداري وترسيخ قيم الاحترام المتبادل.

دراسة **صالح** [11] بعنوان أنماط القيادة الادارية في مستوي تحفيز العاملين: دراسة ميدانية في الشركات العامة للموانئ العراقية في الصرة. هدفت الدراسة إلي إبراز أنواع أنماط القيادة الادارية وتحديد أبعاده، وإيجاد العلاقة والتأثير بين نوع النمط القيادي وأثره في عملية التحفيز. تم إتباع المنهج الوصفي الاستطلاعي التحليلي في الدراسة. أجريت الدراسة علي عينة قصدية من افراد العاملين من حملة شهادة البكالوريوس بعدد (73) مفردة. ابرز الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة هي ضعف الاهتمام بالقيادة التعسفية من قبل أفراد العينة، وأهم التوصيات هي ضرورة فتح دورات تطويرية في القيادة الادارية لتأهيل المدراء في المنظمة المعنية لغرض تنمية مقدراتهم

لما تقدمه الوظيفة إليه، وإدراكه لما ينبغي ان يحصل عليه من الوظيفة " [2].

تعد درجة السيطرة المتاحة للفرد أحد أهم العناصر المكونة للرضا الوظيفي ، بمعنى أنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي تؤدي بها العمل زادت درجة رضاه، إضافة إلى أن نمط القيادة المستخدم، فإذا كان القائد متفهم لمشاعر مرؤوسيه ويقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادل والمودة فإن ذلك يحقق رضا عالياً لدى الموظفين، في حين اذا كان القائد متساهلاً فيكون رضا الموظفين منخفضاً، لان التساهل والتهاون وعدم الحسم يثبط من همة النشطين الذين قد يرون أن تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للكسالى منهم [1].

**علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي:** تشير بعض الدراسات إلي أن العلاقة وثيقة الارتباط بين النمط القيادي وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، فقد أشارت دراسة سابقة أقيمت في جامعة ميثشغان إلى ذلك، حيث بدأ جماعة من الباحثين في جامعة ميثشغان بتحديد بعدين للقيادة هما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين، حيث يصف البعد الأول تركيز القائد على الإنتاج في العمل. أما البعد الثاني فيشير إلى مدى اهتمام القائد بالعاملين وأهمية إشباع حاجاتهم، وأظهرت تلك الدراسات إلى أن القائد الذي ينمي العلاقة بينه وبين العاملين يكون التأثير واضح على ارتفاع مستوى الرضا لديهم، بينما القائد الذي يتم تركيزه على العمل و الإنتاج ويهمل العاملين ينعكس ذلك على مستوى رضاهم بالانخفاض والنظرة السلبية لذلك القائد. كما دعمت دراسات جامعة اوهايو تلك النتائج [8]. فقد ذكر الصباب أن هناك دراسات قام بها لفين وليبيت وهوايت أثبتت أن الأفراد في ظل القيادة الأوتوقراطية تتضاعف فرصة تنمية العلاقات بين أفراد المجموعة مما ينعكس على مستوى رضاهم الوظيفي بالسلبية، بينما في ظل القيادة الديمقراطية تكون معنوية الأفراد مرتفعة حتى عند غياب القائد عن المجموعة مما يدل على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم . لذلك فإن العلاقة وثيقة بين نوع النمط القيادي الذي يتبعه القائد في المنظمة من أجل تنظيم العمل وبين مستوى رضا الموظفين الوظيفي . كما انه تتوقف درجة النجاح في العمل وتحقيق

المنظمة

لأعمالها وأهدافها

على نوعيته

النمط القيادي [9]. مما سبق يتضح أن

دراسة المزروع [15] بعنوان " الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدي العاملين في القطاع الحكومي والخاص دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين في القطاعين الحكومي والخاص، وكذلك على رؤية العاملين للأنماط القيادية التي يمارسها مديروهم في القطاعين الحكومي والخاص، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المديرين في القطاع الحكومي يمارسون النمط القيادي الديمقراطي، والنمط القيادي الحر بدرجة متوسطة، والنمط القيادي الأوتوقراطي بدرجة عالية، بينما يمارس نظراؤهم في القطاع الخاص النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية، ويمارسون كلا من النمط القيادي الحر، والنمط القيادي الأوتوقراطي بدرجة قليلة.

**التعقيب على الدراسات السابقة:** يلاحظ مما سبق تعدد واختلاف الدراسات السابقة باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلاف المتغيرات التي تناولتها، والقطاعات والبيئة التي تمت فيها. تشابهت جميع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي باستثناء دراسة (صالح، 2011)، فقد استخدمت عينة قصدية، كما تشابهت أيضاً في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. يتضح أن هناك دراستان ربطت بين أنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي كما في الدراسة الحالية، وهما دراسة (الدوسري، 2013، والمزروع، 1999). وتختلف الدراسة الحالية معهما في العينة المستهدفة، كما تختلف معهما في الهدف، حيث هدفت الدراسة الحالية للتعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي، بينما اقتصرتا على دراسة العلاقة. واختلفت كذلك مع دراسة المزروع في أنها كانت دراسة مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص. بالإضافة إلى اختلاف البيئة التي أجريت فيها الدراسات التي تختلف عن البيئة محل الدراسة، مما دعى الباحث للقيام بهذه الدراسة. اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة، والمنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب للدراسات الإنسانية. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق وزمن التطبيق. وعلى الرغم من أن هذه الدراسة قد استفادت من نتائج الدراسات السابقة، فقد أعطت هذه الدراسة صورة واضحة ومتكاملة عن الأنماط القيادية وتأثيرها على الرضا الوظيفي.

**الطريقة والإجراءات**

الإدارية في قيادة رؤوسهم بشكل سليم بما يضمن الاحتفاظ بهم واستمرارية عملهم في المنظمة والسعي لتطوير قدراتهم وقابليتهم لنجاحها.

**دراسة عباس [12]** بعنوان تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع القرارات التغيير: دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية. هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية ومدى تأثيرها على عملية صنع قرارات التغيير، وقياس مدى مقاومة العاملين للقرارات، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (119) موظف في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، أثبتت الدراسة أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الإيجابي في عملية اتخاذ القرارات وتقليل نسبة المقاومة، أما النمط الأوتوقراطي والمتساهل سلبيين على العاملين، بالإضافة إلى أنها يبدان إلى ارتفاع نسبة المقاومة بسبب عدم إشراكهم في صنع القرار. أوصت الدراسة بتعزيز النمط الديمقراطي في قيادة التغيير، والابتعاد عن النمط الأوتوقراطي والمتساهل، وتفعيل مشاركة العاملين في صنع القرار.

**دراسة الشريف [13]** بعنوان الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مركز مكة المكرمة. هدفت الدراسة إلى البحث في كيفية اختيار الانماط القيادية الملائمة لكل منظمة والاثار الذي تحدثه على الاداء الوظيفي. استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما استخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة عددها (340) مفردة. توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة النمط الديمقراطي جاء مرتفعاً، وأن النمط الحر جاء بدرجة متوسطة، في حين جاء النمط الأوتوقراطي بدرجة أقل، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباط موجبة بين النمط الديمقراطي والاداء، وعلاقة سالبة بين كل من النمط الحر والأوتوقراطي والاداء الوظيفي.

**دراسة الخشالي [14]** بعنوان أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدي العاملين: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود مقاومة للتغيير من قبل العاملين بدرجة متوسطة، وبنفس الدرجة لميل المدراء في استخدام نمط القيادة المتسلط، وبدرجة أقل لاستخدام النمط الديمقراطي، ووجود علاقة إيجابية بين النمط المتسلط وابعاد مقاومة التغيير، وتوصلت الدراسة إلى تهيئة العاملين للتغيير، من خلال التواصل مع الجهة المسؤولة عن التغيير، بالإضافة إلى إشراكهم في عملية التغيير. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أنه يجب اعتماد النمط القيادي الديمقراطي في إدارة عملية التغيير.

**القسم الثاني:** يتضمن معلومات تعبر عن تقدير افراد العينة لمستويات تواجد أنماط القيادة الادارية، وتشمل النمط (الأوتوقراطي، الديمقراطي، والحر)، حيث يتوجب عليهم بيان تقديراتهم بموجب مقياس ليكرت الخماسي. وقد تكون من (10) سؤالاً، موضحة في الجدول أدناه.

**القسم الثالث:** يتضمن معلومات تعبر عن تقدير المستهدفين لمستوي الرضا الوظيفي، حيث يتوجب عليهم بيان تقديراتهم بموجب مقياس ليكرت الخماسي. وقد تكون من (21) سؤالاً، موضحة في الجدول التالي:

المتغيرات	القيادة الأوتوقراطية	القيادة الديمقراطية	القيادة الحرة	الرضا الوظيفي
فقرات	السؤال 10 - 50	1D	4F - 1F -	-1S
المتعلقة بها		5D		7S

#### المصادر الثانوية

تم جمع المعلومات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تتمثل في الكتب والمراجع ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والابحاث والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

#### صدق وثبات أداة القياس :

##### أولاً. صدق أداة القياس

يقصد به أن تقيس أسئلة الاستبيان ما صممت لقياسه، فقد تم التأكد من صدق أداة القياس بطريقتين:

1. **الصدق الظاهري:** عرضت أداة القياس علي عدد (5) من المحكمين المختصين في مجال موضوع الدراسة والمهتمين بالبحث العلمي من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وهو ما يعرف بصدق المحكمين. وبناء على ملاحظاتهم تم اجراء التعديلات، وتصميمها بصورتها النهائية الحالية مما يحقق الصدق الظاهري لها.

2. **صدق الاتساق الداخلي:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المتغير الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، فقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير والدرجة الكلية للمتغير نفسه، والموضحة في الجدول (1).

#### جدول (1) الارتباط بين كل فقرة من المتغير والدرجة الكلية له

المتغيرات	القيادة الأوتوقراطية	القيادة الديمقراطية	القيادة الحرة	الرضا الوظيفي
فقرات	السؤال 10 - 50	1D	4F - 1F -	-1S
المتعلقة بها		5D		7S

**منهجية الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لوصف الظاهرة وتحليل متغيرات الدراسة المستقلة لأنماط القيادة الادارية (نمط القيادة الاوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة)، والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وذلك من خلال استبيان تم التوصل الي صياغته بعد اجراء المسح المكتبي والاطلاع على الجانب النظري لموضوعي القيادة الادارية والرضا الوظيفي، ولقد تم اختبار الاستبيان قبل استخدامه، في جمع البيانات الازمة لوصف وقياس مستويات تواجد أنماط القيادة الادارية والرضا الوظيفي، ودراسة العلاقة بينهما، وقد استخدم برنامج (SPSS .V20)، لاستخراج نتائج الأساليب الاحصائية التي استخدمت في الدراسة.

**مجتمع وعينة الدراسة:** يمثل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الذين لا تقل مدة عملهم عن سنة في جميع الأقسام والمكاتب الادارية بالكليات في جامعة سرت، والذين بلغ عددهم (220) موظف من مختلف الدرجات والمؤهلات العلمية. اخذت عينة عشوائية بسيطة مؤلفة من (140) موظف، والتي تم تحديدها بناءً على الجدول الذي قدمه كل من (Krejcie & Morgan) اعتماداً على حجم المجتمع وهامش الخطأ المسموح به (5%) (النجار وآخرون، 2013). تم توزيع استبيان الدراسة باليد بطريقة شخصية على أفراد العينة، استرجع منها (116) استبيان خضع منها للتحليل الإحصائي (107)، بهذا تكون نسبة الاستجابة، قد بلغت (76%) من الاستبيانات التي تم توزيعها.

#### مصادر وأداة جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين من مصادر المعلومات، هما: **المصادر الأولية:** استخدم الباحث كأداة دراسة (استمارة استبيان) في جمع البيانات الأولية، فقد صممت استمارة استبيان خاصة بالدراسة في ضوء مشكلة الدراسة واهدافها وفرضياتها، ولقد تم اعطاء الاوزان لإجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي التالي:

الاجابة	موافق	موافق محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2

قسمت استمارة الاستبيان من حيث مضمونها إلى قسمين: **القسم الأول:** يتضمن معلومات شخصية عن أفراد العينة ، والتي اشتملت على (الجنس، العمر، الخبرة، والمؤهل العلمي).

## أساليب التحليل الإحصائي:

اعتمدت الدراسة على أسلوب الإحصاء الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية باستخدام نظام (SPSS.V20) لاستخراج النتائج المتعلقة بالدراسة وهي:

**1- الإحصاء الوصفي:** التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لوصف آراء وخصائص عينة الدراسة، ومعرفة درجة ممارسة أنماط القيادة الإدارية، ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بكلية جامعة سرت.

**2- مصفوفة معامل الارتباط (معامل سبيرمان):** لتحديد صدق أداة الدراسة، ومعرفة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات.

**3- تحليل الانحدار الخطي البسيط:** لاختبار تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع.

**4- تحليل الانحدار المتعدد:** لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع.

**5- معامل الثبات " ألفا كرو نباخ "** للتعرف على مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة.

## عرض البيانات:

## اولاً. خصائص عينة الدراسة:

استخرجت التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة والمبينة في الجدول التالي :

## جدول رقم (3) عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	40	37.4 %
	أنثى	76	62.6%
العمر	25 سنة فأقل	28	26.2%
	من 26 - 30 سنة	52	48.6%
	من 31 - 35 سنة	14	13.1%
	من 36 - 40 سنة	5	4.7%
	من 41 - 50 سنة	7	6.5%
المؤهل العلمي	أكبر من 51 سنة	1	0.9%
	دبلوم متوسط	21	19.6%
	دبلوم عالي	8	7.5 %
الخبرة	مؤهل جامعي	73	68.2%
	ماجستير	5	4.7%
	5 سنوات فأقل	73	68.2%
	من 6 - 10 سنوات	52	43.2%
	أكثر من 11 سنة	9	8.4%

**1- الجنس :** يظهر الجدول رقم (3) أن النسبة الأعلى من العينة محل الدراسة هي من الإناث حيث بلغت (62.6%)، في حين كانت نسبة الذكور (37.4%) من العينة.

.000	.860	2D		.000	.800	2O		
.000	.800**	3D		.000	.789**	3O		
.000	.886**	4D		.000	.516**	4O		
.000	.889**	5D		.000	.727**	5O		
.000	.825	1F	الارتباط بين فئات المتغيرات	.000	.650**	1S	الارتباط بين فئات المتغيرات	
.000	.799**	2F		.000	.688**	2S		
.000	.809**	3F		.000	.714**	3S		
.000	.649**	4F		.000	.620	4S		
**. Correlation is significant at the 0.01 level.				.000	.725**	5S		
				.000	.727**	6S		
				.000	.693**	7S		

يوضح جدول (1) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات نمط القيادة الأوتوقراطي والدرجة الكلية له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة ذات دلالة احصائية، وبذلك يعتبر المتغير صادق لما وضع لقياسه. ويبين أيضاً معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات نمط القيادة الديمقراطي والدرجة الكلية له، ويشير ذلك إلي أن معاملات الارتباط لهذا النمط ذو دلالة احصائية، وبذلك يعتبر المتغير صادق لما وضع لقياسه. كما أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات نمط القيادة الحرة والدرجة الكلية له، يظهر أن معاملات الارتباط الخاصة به ذات دلالة احصائية أيضاً، وبذلك يعتبر المتغير صادق لما وضع لقياسه. يظهر جدول (1) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الرضا الوظيفي والدرجة الكلية له، والذي يبين أن معاملات الارتباط ذات دلالة احصائية، وبذلك يعتبر المتغير صادق لما وضع لقياسه.

## ثانياً: ثبات أداة القياس

يقصد بثبات أداة القياس أن يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. فقد تحقق الباحث من ثبات أداة القياس من خلال اختبار (الفا كرو نباخ)، وتعتبر النسبة عالية ومقبولة لأغراض الدراسة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (2) التالي:

## جدول (2) نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان

المتغيرات	عدد العبارات	الثبات
نمط القيادة الأوتوقراطي	5	.791
نمط القيادة الديمقراطي	5	.928
نمط القيادة الحرة	4	.824
الرضا الوظيفي	7	.818
القيمة الكلية للاستبيان	21	.742



مرتفعة جداً 4.20- أقل من 5

**1- تحليل نتائج المتغير المستقل (انماط القيادة التنظيمية):****أ- البعد الاول. نمط القيادة الاوتوقراطي:**

تم استخدام نتائج التحليل الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) لتحليل نتائج بعد النمط الاوتوقراطي المبينة بالجدول (5).

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة والاهمية لأبعاد نمط القيادة الاوتوقراطية

م	العبار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	لا ينظر المدير إلى حاجات وقرارات الموظفين في اتخاذ القرارات	1.4	0.8	3
2	يتخذ المدير القرارات وحده ويصدر الأوامر ويطلب تنفيذها	1.3	0.8	2
3	يحدد سياسات وأهداف والعمليات العمل دون استشارة الموظفين	1.3	0.7	1
4	يوجه الموظفين بالطريقة التي يجب أن يعملوا بها وفق مفهومه لأسلوب الأداء	1.2	0.2	1
5	منعزل عن الجماعة ولا يهتم بالجوانب الانسانية للموظفين	1.3	0.4	2
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	1.0	0.7	متوسطة

يشير الجدول رقم (5) أعلاه إلى أن المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير المستقل (نمط القيادة الاوتوقراطي) تراوحت ما بين (2.32-3.22)، بينما كانت الانحرافات المعيارية لها بين

2- العمر: يلاحظ من الجدول ان النسبة الكبرى من العينة هم فئة الشباب التي تتراوح أعمارهم من (26-30 سنة)، حيث بلغت (48.6%) من أفراد العينة، تأتي في المرتبة الثانية الشباب الذين اعمارهم من (25 سنة فأقل) بنسبة (26.2%)، بينما الشباب الذين تتراوح أعمارهم من (31-35 سنة) بلغت نسبتهم (13.1%). يتضح مما سبق ان النسبة الاجمالية للشباب من أفراد العينة تساوى (87.9%) وهي الفئة السائدة في العينة محل الدراسة والتي ربما تتقصم الخبرة الإدارية مما قد يفسر أن هناك عملية دوران في العمل، ولجوء إدارة الجامعة الى التعيينات الجديدة وبشكل دوري.

3- الخبرة: يلاحظ من الجدول أن (68.2%) من أفراد العينة خبرتهم العملية من (5 سنوات فأقل) وهذا قد يرجع الى ان اغلب الموظفين من فئة الشباب، كما أن نسبة الذين لديهم خبرة في مجال العمل من (6-10 سنوات) تقدر بنسبة (23.4%)، وأن ما نسبته (8.4%) لديهم خبرة أكثر من (11 سنة).

4- المؤهل العلمي: يتبين من الجدول رقم (3) للعينة محل الدراسة أن نسبة (68.2%) يحملون مؤهل جامعي، وان ما نسبته (19.6%) من حملة دبلوم متوسط، بينما كانت نسبة الموظفين الذين يحملون دبلوم عالي (7.5%)، وأن ما نسبته (4.7%) ممن يحملون مؤهل ماجستير. وقد يرجع ارتفاع نسبة الموظفين الجامعيين، إلى أن إدارة الجامعة تتبنى عند تعيينها موظفين جدد التركيز على من لديهم مؤهلات علمية جامعية فما فوق.

**ثانياً : نتائج تحليل البيانات :**

تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة ليكون مؤشراً على درجة الممارسة لأنماط القيادة الادارية والرضا الوظيفي، وتم تحديد خمسة مستويات لدرجة الممارسة المبينة في الجدول رقم (4)، بناءً على المعادلة التالية:

طول الفئة = الدرجة الأعلى في المقياس - الدرجة الأدنى في المقياس

عدد المستويات

$$1 - 5 = 0.80$$

5

جدول رقم (4) مستويات درجة الممارسة لا نمط القيادة والرضا الوظيفي

درجة الممارسة	المستويات
منخفضة جداً	1- أقل من 1.80
منخفضة	1.80- أقل من 2.60
متوسطة	2.60- أقل من 3.40
مرتفعة	3.40- أقل من 4.20

5	يعمل المدير علي تنمية المهارات الادارية وتحسين مستوى أداء الموظفين	3	1	م	1
		8	2	ر	
		4	1	ت	
				ف	
				ع	
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3	1	مرتفعة	
		7	0		
		6	2		

يظهر الجدول رقم (6) أعلاه إلى أن المتوسطات الحسابية الخاصة بأبعاد المتغير المستقل (نمط القيادة الديمقراطي) مرتفعة، فقد تراوحت متوسطات ابعاد هذا المتغير ما بين (3.70-3.84)، بينما الانحرافات المعيارية لها تراوحت بين (1.04-1.24). بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.76)، في حين أن الانحراف المعياري كان مقداره (1.02). جاءت جميع الأبعاد في هذا المتغير بمستوى (مرتفع)، فقد جاء في المرتبة الأولى البعد رقم (5) والذي ينص على أن المدير " يعمل علي تنمية المهارات الادارية وتحسين مستوى أداء الموظفين " فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.84) وانحراف معياري (1.21)، في حين حصل البعد رقم (2) على أدنى نسبة من الإجابات، والذي ينص على أن المدير " يشجع الموظفين علي المشاركة في اتخاذ القرارات "، فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.70)، وانحراف معياري قيمته (1.15).

#### ت- البعد الثالث. نمط القيادة الحرة:

تم استخدام نتائج التحليل الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) لغرض تحليل النتائج المتعلقة ببعد النمط الحر فظهرت النتائج كما يلي:

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة والاهمية لأبعاد نمط القيادة الحرة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الاهمية
1	يمنح المدير قدر كبير من الحرية لممارسة الموظفين نشاطهم، واتباع الآراء التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل	3.7	1.1	مرتفعة	1
		9	3		
2	يمنح المدير الحرية للموظفين لتحديد أهدافهم في نطاق	3.6	1.0	مرتفعة	2
		8	3		

(1.22-1.47)، كما بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المتغير بدرجة متوسطة قدرها (2.78)، في حين أن الانحراف المعياري كان مقداره (1.01). جاءت جميع الأبعاد في هذا المتغير بمستوى (متوسط)، ماعدا البعد رقم (5) فقد جاءت بمستوى منخفض. بالإضافة الي ذلك اظهرت النتائج بأن البعد رقم (4) ورد في المرتبة الأولى والذي ينص على أن المدير " يوجه الموظفين بالطريقة التي يجب أن يعملوا بها وفق مفهومه لأسلوب الاداء " بمتوسط حسابي (3.22)، وانحراف معياري (1.22)، في حين تحصل البعد رقم (5) على أدنى نسبة من الإجابات، والذي ينص على أن " المدير منعزل عن الجماعة ولا يهتم بالجوانب الانسانية للموظفين "، فقد كان المتوسط الحسابي له (2.32)، وانحراف معياري قيمته (1.44).

#### ب- البعد الثاني. نمط القيادة الديمقراطي:

تم استخدام نتائج التحليل الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) لغرض تحليل النتائج المتعلقة ببعد النمط الديمقراطي، فظهرت النتائج كما يلي:

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة والاهمية لأبعاد نمط القيادة الديمقراطية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الاهمية
1	يساعد المدير الموظفين في وضع السياسات والاهداف	3	1	م	3
		7	0	ر	
		3	4	ت	
				ف	
				ع	
2	يشجع المدير الموظفين علي المشاركة في اتخاذ القرارات	3	1	م	4
		7	1	ر	
		0	5	ت	
				ف	
				ع	
3	يعتمد المدير علي الحوافز الايجابية توجيه سلوك الموظفين للأداء الافضل	3	1	م	2
		7	1	ر	
		7	5	ت	
				ف	
				ع	
4	يشجع المدير علي الابتكار والتطوير	3	1	م	2
		7	2	ر	
		7	4	ت	
				ف	
				ع	

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة للرضا

م	العنوان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	عملي يوفّر بيئة جيدة للمنافسة	3.2	1.1	متوسطة
2	المرتّب أتخصّص مرضي وظيفتي مقارنةً بالجدد الذي أبدأه فإن مرتبي كافٍ	2.7	1.0	متوسطة
3	مقارنةً بالجدد الذي أبدأه فإن مرتبي كافٍ	2.8	1.0	متوسطة
4	توزيع المكافآت والحوافز يتم بصورة عادلة	2.5	1.0	متوسطة
5	راضي عن عملي وانجاز رئيسي	3.6	1.0	متوسطة
6	رئيسي ذو كفاءة عالية ومعرفة بعمله	3.6	1.0	متوسطة
7	اشعر أن رئيسي يقدر عملي	3.4	1.0	متوسطة
	المتوسط والانحراف المعياري العام	3.1	0.8	متوسطة

يوضح الجدول رقم (8) أعلاه إلى أن المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي) قد تراوحت بين (2.77-3.67)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لها ما بين (1.07-1.46). وقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.17)، وانحراف معياري قدره (0.882). جاءت الأبعاد رقم (1, 2, 3) في هذا المتغير بمستوى (متوسط)، في حين جاءت الأبعاد (5, 6, 7) بدرجة ممارسة (مرتفعة)، في حين ظهر البعد رقم (4) بدرجة ممارسة منخفضة. كما جاء في المرتبة الأولى البعد رقم (5) والذي ينص على أنه "راضي عن عمله وانجاز رئيسه" بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف

رقم	العنوان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	يسهل على الموظفين وأمناء العمل القيام بعملهم	3.4	1.1	مرتفعة
4	يسهل على المدير سياسة الباب المفتوح في اتصال المرؤوسين به	3.4	1.0	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.5	0.870	مرتفعة

يبين الجدول رقم (7) أعلاه إلى أن المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير المستقل (نمط القيادة الحرة) جاءت بدرجة مرتفعة، فقد بلغت متوسطات أبعاد هذا النمط القيادي بين (3.41-3.79)، وأن الانحرافات المعيارية لهذه الأبعاد تراوحت بين (1.02-1.13). كما بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.58)، في حين أن الانحراف المعياري له كان مقداره (0.870). جاء في المرتبة الأولى البعد رقم (1) والذي ينص على أن المدير "يمنح قدر كبير من الحرية لممارسة الموظفين نشاطهم، واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل" وبمتوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (1.13)، في حين أن البعد رقم (3) تحصل على أدنى نسبة من الإجابات، والذي ينص على أن المدير "يفوض السلطة للموظفين وأن دوره يقتصر على تسهيل أعمال الموظفين، بإمدادهم بالمعلومات، والعمل كمرکز ارتباط مع المحيط الخارجي للإدارة"، فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.41)، وانحراف معياري قيمته (1.11).

#### تحليل نتائج المتغير التابع (الرضا الوظيفي):

تم استخدام نتائج التحليل الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) لغرض تحليل النتائج المتعلقة بمتغير الرضا الوظيفي فظهرت النتائج كما يلي:

اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) على رضا الموظفين بكلية جامعة سرت.

جدول رقم (9) الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير أنماط القيادة الإدارية مجتمعة على الرضا الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	بيتا	قيمة F	مستوى الدلالة
أنماط القيادة الإدارية	.363 <sup>a</sup>	.132	.363	15.906	.000 <sup>b</sup>

تظهر الاستنتاجات في الجدول رقم (9)، أن هناك ارتباط طردي متوسط القوة بين أنماط القيادة الإدارية مجتمعة، على الرضا الوظيفي، حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية بينهما (.363a)، وأن معامل التحديد بلغ (.132). أي أن المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) يقصر ما نسبته (13%) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي). وقد بلغت قيمة درجة التأثير (بيتا .363)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة أنماط القيادة يؤدي إلي الزيادة في الرضا الوظيفي بقيمة (.480)، ويؤكد ذلك معنوية هذا التأثير قيمة F الجدولية البالغة (15.906) عند مستوى معنوية (.000b). ويستدل من هذه النتيجة أن أنماط القيادة لها دور مهم على الرضا الوظيفي لدى الموظفين بكلية جامعة سرت، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه ( يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية "نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة " على الرضا الوظيفي للموظفين بكلية جامعة سرت).

جدول رقم (10) الانحدار الخطي المتعدد لتحديد المتغير الأكثر تأثير من بين المتغيرات المستقلة على الرضا الوظيفي

المتغير المستقل	بيتا	B	قيمة T	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	.456	.393	5.255	.000

تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتحديد المتغير الأكثر تأثير من بين المتغيرات المستقلة على الرضا الوظيفي فقد تم ادخال كل المتغيرات المستقلة مجتمعة للتحليل باستخدام طريقة (Stepwise)، فعند إجراء الاختبار كانت النتيجة المبينة بالجدول (10)، الإبقاء على نمط القيادة الديمقراطية، الذي يعد الوحيد الذي له تأثير على الرضا الوظيفي واستبعد التحليل باقي المتغيرات لعدم وجود الأثر عند ادخالها مجتمعة، فقد بلغت قيمة

معياري (1.07)، في حين أن البعد رقم (4) حصل على أدنى نسبة من الإجابات، والذي ينص على أن " توزيع المكافآت والحوافز يتم بصورة عادلة "، فقد جاء بمتوسط حسابي (2.55)، وبانحراف معياري (1.37).

يتبين من خلال النتائج الظاهرة بجدول المتوسطات الحسابية أن المتغيرات المستقلة (النمط الديمقراطي، والنمط الحر)، جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، فقد بلغت المتوسطات الحسابية لهما على التوالي (3.76، 3.58)، في حين أن النمط الأوتوقراطي جاء بدرجة ممارسة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.78)، وهذا يتفق مع دراسة (الشريف، 2004) من حيث توالي ممارسة الأنماط القيادية وارتفاع درجة ممارسة النمط القيادي الديمقراطي، واختلفت مع دراسة (المزروع، 1999) في درجة الممارسة للنمط القيادي الأوتوقراطي فقد جاءت في دراسته بدرجة مرتفعة. أما فيما يتعلق بالمتغير التابع، يلاحظ أن درجة الرضا لدي الموظفين بكلية جامعة سرت جاءت متوسطة، بناءً على ما صرحت به مفردات عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.17). يظهر أيضاً جداول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بأن جميع الانحرافات المعيارية للمتغيرات كانت قريبة من الواحد صحيح، مما يعني أن إجابات مفردات العينة كانت متجانسة بالنسبة لمتوسطات المتغيرات، كما يتضح أيضاً أن إجابات أفراد العينة كانت أكثر تجانساً في حالة النمط الحر عن بقية المتغيرات، يليه الرضا الوظيفي.

يتضح من الممارسة المرتفعة لنمط القيادة الديمقراطية والحرة، بأن العمداء والمدراء للأقسام والمكاتب بالكليات بجامعة سرت يقومون بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال، وإفراح المجال للمبادأة والإبداع، واعطاء قدر كبير من الحرية لممارسة نشاطاتهم، وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل. كما يعزز نتيجة أن النمط القيادي الديمقراطي الذي جاء في المرتبة الأولى في الممارسة ما اشار إليه العميان بأن هذا النمط يبقى الأفضل، حيث يهتم بالعلاقات الجيدة بين القادة والمؤوسين، ويعمل على المشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تفويض السلطات، من أجل تحقيق أهداف المنظمة. كما إن النمط الديمقراطي الذي يركز على العلاقات الإنسانية، يؤدي إلى مشاعر أفضل ورضا أعلى، وروح معنوية ودافعية أعلى [15].

#### ثالثاً: اختبار الفرضيات:

تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير أنماط القيادة الإدارية بجميع أبعادها على الرضا الوظيفي.

يتضح من النتائج الظاهرة بالجدول رقم (12) وجود تأثير النمط الديمقراطي علي الرضا الوظيفي، وأن هناك علاقة طردية موجبة، حيث بلغ قوة الارتباط بينهما (456a)، وأن معامل التحديد (208)، أي أن النمط الديمقراطي يفسر ما نسبته (20%) من التباين في الرضا الوظيفي. فقد بلغت قيمة درجة التأثير (بيتا 456)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة نمط القيادة الديمقراطي يؤدي إلي الزيادة في مستوى الرضا الوظيفي بقيمة (456)، ويؤكد ذلك معنوية هذا التأثير قيمة T الجدولية البالغة (5.255) عند مستوى دلالة (0.000). ومن خلال نتائج التحليل يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

**الفرضية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحرة في الرضا الوظيفي.

**جدول رقم (13) الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير النمط الحر علي الرضا الوظيفي**

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	بيتا	قيمة T	مستوى الدلالة
النمط الحر	.396 <sup>a</sup>	.157	.396	4.423	.000

يتضح من النتائج الظاهرة بالجدول رقم (13) وجود تأثير النمط الحر علي الرضا الوظيفي، وأن هناك علاقة طردية، حيث بلغ قوة الارتباط بينهما (396a)، وأن معامل التحديد (157)، أي أن النمط الديمقراطي يفسر ما نسبته (15%) من التباين في الرضا الوظيفي. فقد بلغت قيمة درجة التأثير (بيتا 396)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة نمط القيادة الديمقراطي يؤدي إلي الزيادة في مستوى الرضا الوظيفي بقيمة (396)، ويؤكد ذلك معنوية هذا التأثير قيمة T الجدولية البالغة (4.423) عند مستوى دلالة (0.000). ومن خلال نتائج التحليل يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

### النتائج والتوصيات:

#### 1- النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1- تعد فئة الشباب الفئة السائدة في عينة الدراسة، حيث بلغت النسبة الإجمالية لهم (87.9 % )، وأن ما نسبته (68.2 % ) من أفراد العينة تقل خبرتهم العملية عن خمس سنوات، وأن ما نسبته (72.9 %) من أفراد العينة يحملون مؤهل جامعي فما فوق.

درجة التأثير (بيتا 456). للنمط الديمقراطي علي الرضا، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة نمط القيادة الديمقراطي يؤدي إلي الزيادة في الرضا الوظيفي بقيمة (456)، ويؤكد ذلك معنوية هذا التأثير قيمة T الجدولية البالغة (5.255) عند مستوى معنوية (0.000).

**اختبار الفرضيات الفرعية:**

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية، للتعرف علي تأثير أنماط القيادة الإدارية علي أساس بعد منفرد.

**الفرضية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي علي الرضا الوظيفي.

**جدول رقم (11) الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير النمط الأوتوقراطي علي الرضا الوظيفي**

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	بيتا	قيمة T	مستوى الدلالة
النمط الأوتوقراطي	.283 <sup>a</sup>	.080	-.283	-	.003
					3.021-

يتضح من النتائج الظاهرة بالجدول رقم (11) وجود تأثير النمط الأوتوقراطي علي الرضا الوظيفي، وأن هناك علاقة عكسية، حيث كانت قوة الارتباط منخفضة بينهما فقد بلغت (283a)، وأن معامل التحديد (080)، أي أن النمط الأوتوقراطي يفسر ما نسبته (8%) من التباين في الرضا الوظيفي. فقد بلغت قيمة درجة التأثير (بيتا -283)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة نمط القيادة الأوتوقراطي يؤدي إلي انخفاض في الرضا الوظيفي بقيمة (-251)، ويؤكد ذلك معنوية هذا التأثير قيمة T الجدولية البالغة (-3.021) عند مستوى دلالة (0.003)، وإن هذه النتيجة تتفق مع ما أشار إليه الباحثان شريف وسعيد (2011)، إلي أن نمط القيادة الأوتوقراطي يؤدي إلي اثار سلبية كانهام العلاقات الإنسانية بين القائد في المنظمة والعاملين فيها، مما يعكس علي دافعية العاملين اتجاه العمل، ورضاهم عنه. ومن خلال نتائج التحليل يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

**الفرضية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي في الرضا الوظيفي.

**جدول رقم (12) الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير النمط الديمقراطي علي الرضا الوظيفي**

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	بيتا	قيمة T	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	.456 <sup>a</sup>	.208	.456	5.255	.000

4- وضع برامج تدريب لتنمية مهارات القيادة لدى عمداء الكليات والإدارات بالجامعة.

5- بذل المزيد من الجهود عند ترشيح واختيار القيادات الإدارية المناسبة وفق قواعد ومعايير عادلة وموضوعية، لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، لتحقيق أهداف كل من الجامعة والموظفين.

#### المراجع:

[1]-[1] القريوتي، محمد قاسم (2009) السلوك التنظيمي " دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

[2]-[2] عبده، فاروق، ومحمد، السيد (2005) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دارة المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 259.

[3]-[3] العميان، محمود سليمان (2004) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 274,257.

[4]-[4] الدهان، أميمة (2010) المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الاردني، عمان، الاردن.

[5]-[5] النمر، مسعود بن محمد (1997) الإدارة العامة الاسس والوظائف، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية .

[6]-[6] ماهر، أحمد (2009) السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

[7]-[7] الصيرفي، محمد (2007) السلوك الإداري " العلاقات الإنسانية، الطبعة الاولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ص 132.

[8]-[8] عفيفي، صديق محمد، عبد الهادي أحمد ابراهيم (2003) السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، الطبعة العاشرة، نشر مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

[9]-[9] الدوسري، حسين مرضي (2013) الانماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية السعودية.

[11]-[11] صالح، رشا مهدي (2011)، تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوي تحفيز العاملين: دراسة ميدانية في الشركات العامة للموانئ العراقية في البصرة، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد (19).

2- يوجد ممارسة لجميع أنماط القيادة الادارية بجامعة سرت، فقد كان النمط السائد في الجامعة هو النمط القيادي الديمقراطي والنمط الحر، فقد جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لهما علي التوالي (3.76، 3.58)، في حين كان النمط الأوتوقراطي اقل الأنماط أسلوبا في الاستخدام فقد بلغ المتوسط الحسابي له (2.78).

3- أظهرت النتائج أن رضا الموظفين بكليات الجامعة جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.17).

4- أثبت صحة الفرضية الرئيسية بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الادارية (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط الرضا الوظيفي للموظفين بكليات جامعة سرت. ووجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين الانماط القيادية مجتمعة والرضا الوظيفي، وأن النمط القيادي الديمقراطي المتغير الوحيد الذي له الاثر الاكبر علي الرضا الوظيفي.

5- يستنتج من نتائج التحليل وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي علي الرضا الوظيفي. وأن هناك علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية بينهما.

6- يستنتج من نتائج التحليل وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي علي الرضا الوظيفي. وأن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة القوة بينهما.

7- يستنتج من نتائج التحليل وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحرة علي الرضا الوظيفي. وأن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة متوسطة القوة بينهما

#### 2- التوصيات :

1- ضرورة تبنى وتعزيز ممارسة النمط الديمقراطي، للاستفادة من الكفاءات الموجودة بالجامعة بشكل ريادي متميز.

2- تجنب ممارسة النمط الأوتوقراطي لأنه يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للموظفين، ويولد الشعور بالفشل والإحباط وارتفاع نسبة التذمر والغياب ودوران العمل.

3- العمل علي زيادة درجة مستوي الرضا الوظيفي من خلال استخدام الأسلوب المناسب لأنماط القيادة الادارية، والاهتمام بالعوامل الأخرى التي تساعد علي رفع مستوي الرضا كإعادة النظر في نظام الحوافز مما يساعد في تعزيز وزيادة رضاهم.

[10]-[10] صفا، جواد (2012) أثر التمكين الاداري علي الرضا الوظيفي لدي العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (32).

- [12]- عباس، علي (2009) تأثير أنماط القيادة الادارية علي عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد (20) .
- [13]- الشريف، طلال عبد الملك (2004) الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية السعودية.
- [14]- الخشالي، شاكر جاد الله (2003) أثر أنماط القيادة علي مقاومة التغيير لدي العاملين: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاردنية، مجلة جرش للبحوث والدراسات، مجلد (7)، عدد (2).
- [15]- المزروع، بدر سليمان (1999) الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي والخاص، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- [16]- النجار، فايز جمعة، النجار نبيل جمعة، الزعبي ماجد راضي (2013) اساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.