

أثر الأنماط القيادية حسب تصنيف ليكرت على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية " دراسة حالة في مركز الوزارة "

معاذ لبيب سليمان صباح

جامعة المدينة العالمية – ماليزيا / وزارة الشباب الأردنية - الأردن

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية: الأوتوقراطية المتشددة، الأوتوقراطية المعتدلة، الديمقراطية الاستشارية و الديمقراطية التشاركية حسب تصنيف ليكرت Likert على الأداء الوظيفي: المعرفة بمتطلبات العمل، ونوعية العمل، وكمية العمل المنجز، والمثابرة والثوق، في مديريات وزارة الشباب الأردنية، وقد تم الاعتماد على أداة الاستبانة: لجمع البيانات، وتحليل نتائجها لتحقيق أهداف الدراسة، والتي تتمحور في التعرف على الأساليب والأنماط القيادية المستخدمة من قبل مدراء مديريات وزارة الشباب وتأثيرها على الأداء الوظيفي لموظفي المديريات. تم توزيع 100 إستبانة على موظفي مركز الوزارة وتم اعتماد 89 منها للتحليل. وأظهرت نتائج الدراسة بأن جاءت الدرجة الكلية للأنماط القيادية لصالح النمط الأوتوقراطي المعتدل، تلاه النمط الأوتوقراطي المتشدد، ومن ثم النمط الديمقراطي الاستشاري. وجاء النمط الديمقراطي التشاركي في المرتبة الأخيرة مما يدل على أن النمط الإداري السائد في وزارة الشباب الأردنية هو النمط الأوتوقراطي المعتدل. وظهر أيضاً ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي اعتماداً على اجابات العينة مما يدل على أن الموظفين في وزارة الشباب الأردنية ذوي أداء وظيفي جيد. كما تبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغير المستقل وهو الأنماط القيادية والمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية. وأخيراً وجود أثر لكل نمط من الأنماط القيادية الأربعة محل الدراسة على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وعلى ضوء هذه النتائج خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها اعطاء المرؤوسين الصلاحيات في اتخاذ بعض القرارات اليومية وغير المهمة، و تنمية وتطوير قنوات الاتصال من الأسفل إلى الأعلى عن طريق الاجتماعات الدورية وغير الدورية للمدير مع مرؤوسيه في المديرية، و التركيز على عوامل التحفيز الإيجابية من المدير لمرؤوسيه، و محاولة الاستفادة من خبرة القطاع الخاص ونجاحه في مجال الإدارة والأداء الوظيفي ومحاولة تبني أفكار جديدة تتلاءم مع طبيعة وزارة الشباب كمفهوم الأتمتة على سبيل المثال، و التأكيد من المدراء على إيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب للوظائف الإشرافية كرؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب، وذلك لما له من تأثير محتمل على الأداء الوظيفي والي توصي به الدراسة كدراسة مستقبلية. كما توصي الدراسة أيضاً بإجراء ذات الدراسة مرة أخرى ولكن من وجهة نظر المدراء وليس الموظفين وذلك أيضاً كدراسة مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، تصنيف ليكرت، الأداء الوظيفي.

1. المقدمة :

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد، وبالنمط القيادي الذي يمارسه، والمحور الأساسي في هذه العملية هو العامل ذاته، لذا فقد كان موضوع فاعلية العاملين قيد اهتمام الباحثين في العلوم الإدارية لما له من أثر بارز على سلوكهم وأدائهم وإنتاجيتهم في العمل. ابو عبيدة (2010).

فالقيادة الإدارية هي: فن التوجيه والتنسيق وتشجيع الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المطلوبة، وهي التي تكتشف وتوجه طاقات العاملين وتنميها في إطار خطط المنظمة بما يحقق ويضمن نجاح وتميز واستمرار أهدافها المستقبلية. بلكرمي (2013).

ويرى بعض الباحثين أن العاملين يكونون أكثر دافعية لتطبيق أهداف برنامج المؤسسة عندما يعملون لدى رئيس له قدرة عالية في مهارات السلوك القيادي. ابو عبيدة (2010).

وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة، ومقوماتها في رفع الأداء الوظيفي من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع ظروف العمل والانتاج داخل المنظمة. لذلك فإن التعرف على الأنماط القيادية يعتبر أمراً مهماً، لما له من دور كبير في نجاح أو فشل المؤسسات بشكل عام. الشريف (2004).
وتتميز أنماط ليكرت Likert أنها من الأنماط التي تهتم بالفعالية (عبودي، 2010؛ روب، 2007). ويقسم ليكرت الأنماط القيادية الرئيسة إلى نمطين رئيسيين: وهما النمط الأوتوقراطي (المتسلط)، والنمط الديمقراطي. ويقسم النمط الأول إلى قسمين: المتشدد والمعتدل (المستغل والخير). ويقسم النمط الثاني أيضاً إلى قسمين الاستشاري والتشاركي (نيدهام وآخرون، 1999؛ Needham et al؛ رويني، 2011).
بحيث يكون لدينا أربعة أنواع من الأنماط القيادية وهي: الأوتوقراطية المتشددة، الأوتوقراطية المعتدلة، الديمقراطية الاستشارية، و الديمقراطية التشاركية. (كوك، 2014؛ Kwok؛ نبيل، 2012). بحيث سيتم دراسة تأثير هذه الأنماط على الأداء الوظيفي بعناصره: المعرفة بمتطلبات العمل، ونوعية العمل، وكمية العمل المنجز، و المثابرة والثوق. (البقي، 2010؛ نبيل، 2012).

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تكمن مشكلة هذه الدراسة في اختيار الأنماط القيادية التي تلائم ظروف كل منظمة، والأثر التي تحدثه هذه الأنماط على الأداء الوظيفي إيجاباً وسلباً، فلا بد من دراسة ظروف المنظمة الداخلية واختلاف خصائص العاملين لاختيار النمط القيادي الملائم. ومن هذا المنطلق يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال التساؤل التالي بشكل عام: هل هنالك تأثير للأنماط القيادية: الأوتوقراطية المتشددة، والأوتوقراطية المعتدلة، والديموقراطية الاستشارية، و الديمقراطية التشاركية على الأداء الوظيفي (المعرفة بمتطلبات العمل، نوعية العمل، كمية العمل المنجز و المثابرة والثوق) في وزارة الشباب الأردنية؟.

ولذلك ستسعى الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما النمط الإداري السائد لدى مديري المديرية في وزارة الشباب الأردنية؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين الأنماط القيادية (الأوتوقراطية المتشددة، الأوتوقراطية المعتدلة، الديمقراطية الاستشارية و الديمقراطية التشاركية) والأداء الوظيفي (المعرفة بمتطلبات العمل، نوعية العمل، كمية العمل المنجز و المثابرة والثوق) في وزارة الشباب الأردنية؟
3. هل توجد فروقات في متوسطات إجابات أفراد العينة على قياس العلاقة ما بين النمط الإداري والأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية للعينة (الجنس، العمر، الخبرة، الفئة الوظيفية والمديرية)؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على أنماط القيادة السائدة في وزارة الشباب الأردنية بمختلف مديرياتها
2. التعرف على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية ومديرياتها
3. التعرف على تأثير الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية
4. التعرف على مفهوم القيادة الإدارية والأداء الوظيفي و تقسيم ليكرت Likert للأنماط القيادية.

أهمية الدراسة:

1. قد تبين الدراسة بعض مشكلات العمل في الوزارة والتي تقلل من نسبة الأداء للعاملين فيها مما يساعد في بحثها وطرق حلها لاحقاً وبالتالي رفع نسبة الأداء الوظيفي فيها.
2. تعزيز العوامل المساعدة في رفع نسبة الأداء الوظيفي وتقليل العوامل السلبية والتي تقلل من نسبة الأداء الوظيفي في الوزارة.

3. لفت انتباه القادة إلى ممارساتهم وأنماطهم القيادية والتي قد تستدعي إعادة النظر فيها وتغييرها إلى أنماط أخرى لتحقيق أداء وظيفي أفضل لموظفي الوزارة.
4. تعميم النتائج لهذه الدراسة وتوصياتها مما يعطي احتمالية استفادة وزارات ومؤسسات عامة وخاصة من هذه النتائج والتوصيات.
5. فتح المجال للباحثين في هذا المجال لدراسات أخرى في مؤسسات القطاع العام تحديداً والتي تحتاج إلى الكثير من التطوير لأدائها.

فرضيات الدراسة:

ننتقل من الفرضيات الأساسية التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويتفرع عن هذه الفرضية، فرضيات فرعية وهي:
 1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية المتشددة على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
 2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية المعتدلة على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
 3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديموقراطية الاستشارية على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
 4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديموقراطية التشاركية على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
2. لا توجد اختلافات في النتائج تعود إلى المتغيرات الديموغرافية للعينة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

حدود الدراسة:

1. الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على أنماط القيادة لدى مدراء مديريات مركز وزارة الشباب فقط.
2. الحد الزمني: اقتصرت الدراسة على عام 2016 .

محددات الدراسة:

1. رفض عدد من الموظفين تعبئة الاستبانة، ومحاولة إقناعهم أن الاستبانة هي لغايات الدراسة فقط وبأنه لن يتم إطلاع المدراء على آراء كل موظف بشكل خاص، ويعزى هذا الأمر إلى خوفهم من التعبير عن نمطية مدراءهم خاصة عندما يمارس المدير النمط الأوتوقراطي المتشدد.
2. تشعب توزيع المديرين، وعدم وجودها في مقر واحد.

مصطلحات الدراسة:

الإدارة:

هي الأنشطة التي تعمل على استخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق غاية معينة. جغام (2016). ومع اختلاف النظريات الإدارية وتوجهاتها وأنماط القيادة إلا أنها أجمعت على أهمية لعب الإدارة دوراً هاماً في إنجاز المنظمات. روب Rupe (2007), وقد كان مفهوم الإدارة قديماً هو: إصدار أوامر صاحب العمل إلى العاملين ، وأدى ظهور العديد من النظريات المختلفة عبر الزمن إلى تطور هذا المفهوم، عريقات وآخرون، (2011)، إلى وقت الثورة الصناعية وانتقالاً إلى نظريات الإدارة السلوكية الحديثة نسبياً.

الدراسات السابقة :

هدفت دراسة رشيد جغام (2016) والتي كانت بعنوان " أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي " إلى اختبار أثر الأنماط القيادية: القيادة البيروقراطية، وقيادة عدم التدخل ، والقيادة التحويلية، والقيادة التبادلية إلى تطوير المسار الوظيفي بأبعاده (تخطيط المسار الوظيفي، التدريب، والترقية) في جامعة محمد خيضر بسكرة. تم تطبيق المنهج الكمي في هذه الدراسة باعتبار المجتمع للدراسة هو كل موظف اداري في الجامعة والبالغ عددهم 916 موظفاً ، و تم اعداد استبانة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة مكونة من 74 موظف إداري، و بعد التحليل باستخدام برنامج SPSS ، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن القيادة التبادلية لها أثر مباشر إيجابي في تطوير المسار الوظيفي، بينما لا يوجد أثر دال إحصائياً لباقي الأنماط القيادية في تطوير المسار الوظيفي. و قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: الاهتمام بتشجيع الموظفين على بذل جهد أكبر في العمل وإثارة الجانب الإبداعي لديهم وهي وضعية تفتقد لها جميع المؤسسات ذات الطابع العمومي، و توضيح نتائج التقييم للموظفين والتي يتم اعتمادا عليها ترقيتهم مما يشجع الفرد على الانضباط في العمل اكثر، ضرورة الالتزام بقواعد العمل مع وجود المرونة النسبية إضافة إلى أهمية التدريب ورفع مستوى الاهتمام به .

هدفت الدراسة التي أجراها محمد بني هاني و أميرة مصطفى (2016) والتي كانت بعنوان " الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في الأردن وفقاً لنموذج جولمان في القيادة " إلى التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في قصبه إربد من وجهة نظر المعلمين فيها وذلك وفقاً لنموذج جولمان في القيادة. تكونت عينة الدراسة من 216 (معلما ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً في قصبه إربد من مدارس حكومية و خاصة لتحقيق أهداف الدراسة. استخدمت استبانة مكونة من (34) فقرة موزعة على الأنماط القيادية الستة لنموذج جولمان ، وهي صاحب الرؤية، والتواصل، والمدرّب، والديمقراطي، والضابط، والقسري. خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن نمط صاحب الرؤية هو الأكثر شيوعاً وبدرجة عالية، تبعه الأنماط التواصل والمدرّب والديمقراطي والضابط و بدرجة عالية أيضاً ، وجاء النمط القسري في الدرجة الوسطى . و وجدت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المدرسة لصالح المدارس الخاصة. و لمتغير الخبرة لصالح المعلمين الأقل خبرة ، بينما لم تظهر فروق لمتغيري المؤهل العلمي والجنس. وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها اجراء دراسات لاستقصاء النمط القيادي الفعلي وليس تصور المعلمين ، ولفت الانتباه إلى نظرية الذكاء العاطفي و تعريف العاملين في القطاع التربوي بها.

قامت سمرة دريدي وسهيلا عالم (2015) بإجراء دراسة بعنوان " أثر النمط القيادي على تحفيز الأفراد داخل المنظمة-دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية البويرة " ، وهدفت إلى دراسة أثر النمط القيادي على تحفيز الأفراد داخل مديرية الضرائب بولاية البويرة . وتكون مجتمع الدراسة من 507 عامل والذي يحوي جميع المستويات (الرؤساء والمرؤوسين)، حيث تم اعتبار جميع المدراء الفرعيين ورؤساء المكاتب ورؤساء الفرق قادة بالإضافة إلى المدير العام والذي يبلغ عددهم 48 عامل أي ما يمثل 9.46% من مجتمع الدراسة، أما المرؤوسين فقد بلغ عددهم 459 وهو ما يمثل نسبة 90.53% من مجتمع الدراسة، تمثل عينة الدراسة 9.86% من مجتمع الدراسة، والتي تتكون من 50 فرد ، وبعد تطبيق أداة الدراسة تحصل الباحثون على عينة مكونة من 40 فرداً وهي العينة التي أجريت عليها الدراسة وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها ان النمط القيادي السائد بمديرية الضرائب لولاية البويرة هو النمط الديمقراطي و أن الحوافز المتوفرة بمديرية الضرائب لولاية البويرة هي الحوافز المادية أما بالنسبة للحوافز المعنوية فهي موجودة ولكن بنسب ضئيلة . قدمت الدراسة عدة توصيات كانت أهمها: ضرورة بناء علاقات قوية ما بين المدراء والمرؤوسين، وتشكيل فرق عمل للتقليل من مركزية القرار و تفعيل الاتصال وجعله ذو اتجاهين.

وتحت عنوان " أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين دراسة حالة الوحدة المركزية للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية " ، قامت حنان جوهرى (2014) ، بدراسة هدفت إلى التعرف على المفاهيم الأساسية للمتغيرين محل الدراسة وهما: القيادة الإدارية، وأداء العاملين، والتعرف أيضا على طبيعة العلاقة ما بين هذين المتغيرين بالإضافة إلى التعرف إلى واقع عملية القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة، وتأثيرها على العاملين فيها ومحاولة كشف الصعوبات والمشاكل التي تواجهها. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج البحث العلمي ودراسة الحالة وتم تصميم استبانة لتحليلها واستخلاص النتائج منها بتوزيعها على 95 عاملاً كحجم عينة من أصل عدد العاملين الاجمالي وعددهم 125 عاملاً. وقد خلصت الدراسة إلى أن النمط المتبع في المؤسسة محل الدراسة هو النمط الأوتوقراطي القائم على المشاورة بالإضافة إلى الديمقراطية بين العاملين وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين أنماط القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة وهي علاقة تأثير إيجابية. تم وضع عدة توصيات كان أهمها: زيادة حجم الصلاحيات والمهام للمرؤوسين كحافز معنوي لهم; للرفع من أدائهم وباعتباره أداة للتدريب وإعداد قادة للمستقبل ، و دعم الأجهزة الحكومية والوزارات للجان تعنى بنشر الثقافة التنظيمية لكافة دوائر الدولة ، وتدعيم الاتصال المباشر وغير المباشر ما بين القيادات الإدارية ومختلف مستويات التنظيم مما سيكون له تأثير إيجابي على العاملين وأثره على الأداء الوظيفي بشكل عام.

قام محمد عبد القادر وآخرون (2012) بإجراء دراسة بعنوان " الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بأبعاد "جودة التعليم". هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء ورؤساء أقسام عدد من الكليات في جامعة الإسراء الخاصة، و تم اختيار عينة عشوائية من الهيئة التدريسية في عدد من الكليات، وتم إعداد استبانة تناولت محورين احتوى المحور الأول على الأنماط القيادية السائدة لدى الإدارة العليا في الكليات عينة الدراسة، و تناول المحور الثاني أبعاد جودة التعليم العالي. وتوصلت الدراسة إلى توفر الأنماط القيادية الثلاث لدى إدارات الكليات عينة الدراسة وجاءت لصالح النمط الديمقراطي، مع تحقق أبعاد جودة التعليم، و وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة وأبعاد جودة التعليم في كليات الجامعة، و وجود فروق في متوسطات الإجابات تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والكلية وعدم وجودها لدى متغيري الجنس والدرجة الوظيفية. وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها: الاستفادة من تجارب الجامعات الأجنبية والعربية في تحقيق الجودة الشاملة، و نشر روح الديمقراطية لدى العاملين في إدارة الجامعة بشكل عام وإدارات الكليات بشكل خاص.

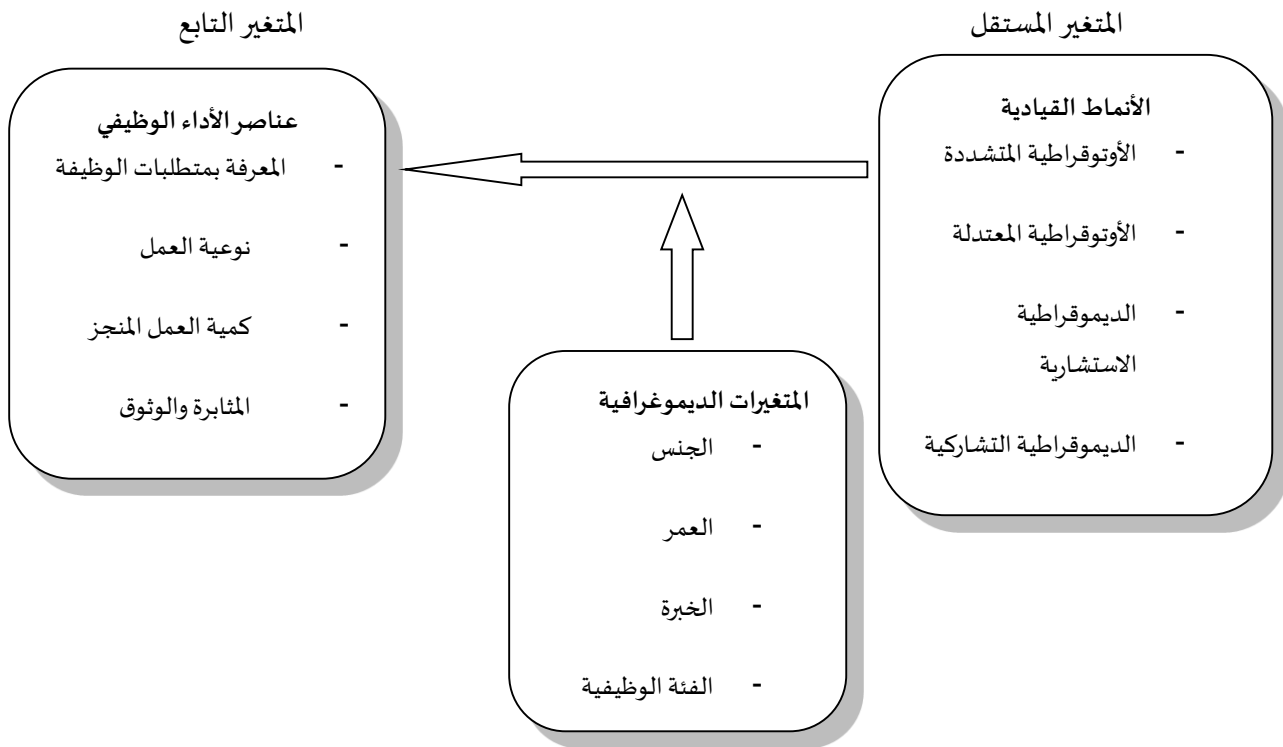
قامت إيمان عبد الماجد (2012) بعمل دراسة بعنوان " أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على بنك التضامن الاسلامي"، وهدفت إلى التعرف على الأداء الوظيفي في البنك والعلاقة ما بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي فيه. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة وخلصت الدراسة إلى وجود عدد من الأنماط القيادية مثل: النمط الديمقراطي ، والنمط الحر، والنمط الأوتوقراطي مع وجود عوامل تتحكم بالأداء الوظيفي ارتفاعاً وانخفاضاً، وبينت وجود علاقة ارتباط موجبة ما بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي ، ووجود علاقة ارتباط سالبة بين كل من نمط القيادة الحر والنمط الأوتوقراطي والأداء الوظيفي. وخرجت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: تزويد العاملين في البنك محل الدراسة بالمعرفة النظرية لأهمية الموضوع أثناء الدورات التدريبية و الحرص من قبل إدارة البنك محل الدراسة بتطبيق نمط القيادة الديمقراطي; لتأثيره الإيجابي على ترقية الأداء، ورفع الإنتاجية. بالإضافة إلى الاهتمام بالعوامل التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي كالمشاركة في اتخاذ القرار وزيادة التفاعل بين القادة والمرؤوسين واستخدام التقنية الحديثة في العمل .

هدفت دراسة مصلاح البقمي (2010) والتي كانت بعنوان: " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة " إلى التعرف على توجهات العاملين في إمارة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي وعلاقته بأدائهم الوظيفي وذلك بإتباع المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة . تم توزيع 350 استبانة على العاملين في الإمارة وعددهم 924 عاملاً وتم تحليل 302 استبانة صالحة للتحليل ، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجهات العاملين في الإمارة نحو مناخهم التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي . وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة اهتمام المدراء بالمناخ التنظيمي السائد في الوحدات الإدارية المختلفة؛ لما خلصت اليه هذه الدراسة من أثر إيجابي للعلاقة ما بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي. بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام من قبل مدراء الوحدات الإدارية المختلفة بالتنظيمات غير الرسمية وتنمية العلاقات الخاصة بين العاملين في الإمارة لخدمة العمل ، مع الاهتمام بتطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين في الإمارة من خلال البرامج والدورات التدريبية مما يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي لهم من خلال رفع الكفاءة فيه.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، هو التطرق الى جانب تأثير الأنماط الإدارية على الأداء الوظيفي في وزارة حكومية ، مما سيساهم في تسليط الضوء على بعض الممارسات التي قد يقوم بها المدراء أو بعضهم لتغيير النمط الاداري السائد في الوزارة ، وبالتالي تنعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي فيها.

2. منهج الدراسة:

تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة من أجل تطبيق هذه الدراسة، وبالنظر إلى طبيعة الموضوع وخصائصه والأهداف التي نريد الوصول اليها. فهذه الدراسة تهتم بوصف و تحليل أنماط القيادة الإدارية والموجهة لسلوك الموارد البشرية نحو أداء جيد لتحقيق الأهداف، كما تهتم بدراسة حالة مركز وزارة الشباب. نموذج الدراسة :



مجتمع الدراسة والعينة:

يبلغ عدد الموظفين - باستثناء المدراء في مديريات مركز الوزارة الست- 123 موظفاً وموظفة ، تم احتساب حجم العينة المطلوب حسب معادلة ستيفن ثومبسون وهي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{N-1}{d^2} + p(1-p) \right]}$$

حيث حجم المجتمع : N

الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 = 1.96 Z:

نسبة الخطأ = 0.05 d:

نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50 p:

فيكون حجم العينة المطلوب على الأقل هو 94

أداة الدراسة:

الاستبانة : لقد تم اللجوء إلى الاستبانة كأداة رئيسة في هذه الدراسة ، بالإضافة إلى أسلوب المقابلة الشخصية ولكن كان التركيز على الاستبانة في جمع البيانات المطلوبة للتحليل ، وقد شملت الاستبانة عدداً من العبارات تعكس أهداف الدراسة ، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي ، ولأغراض التحليل سيتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS حيث تم تقسيم الاستبانة إلى جزئين ، وهما:

أولاً : القسم الأول يتعلق بالمتغير المستقل وهو: النمط القيادي عبر ثلاثة أبعاد رئيسية لقياسها و20 سؤالاً وهي الأوتوقراطية المتشددة ، والأوتوقراطية المعتدلة ، والديموقراطية الاستشارية ، والديموقراطية التشاركية.

ثانياً : القسم الثاني ويتعلق بالمتغير التابع وهو: الأداء الوظيفي عبر أربعة أبعاد رئيسية لقياسها و12 سؤالاً وهي: المعرفة بمتطلبات الوظيفة ، ونوعية العمل ، وكمية العمل المنجز ، والمثابرة والثوق. تم توزيع 100 استبانة على الموظفين في مديريات مركز الوزارة ، تم استرجاع 96 منها واستبعاد 7 لعدم صلاحيتها للتحليل ، فيكون حجم العينة الخاضع للتحليل هو 89 استبانة.

ثبات الأداة :

تم استخدام مقياس الفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الأداة وقد كانت النتائج كالتالي :

جدول (1) ويبين معامل الثبات لمحاور اداة الدراسة

معامل الثبات	محور اداة الدراسة
0.726	النمط الأوتوقراطي المتشدد
0.802	النمط الأوتوقراطي المعتدل
0.779	النمط الديموقراطي الاستشاري
0.745	النمط الديموقراطي التشاركي
0.823	الأداء الوظيفي
0.791	الاستبانة عامة

ومن خلال الجدول يظهر لدينا أن معامل الفا كرونباخ محصور ما بين: (0.726 و 0.823) وكان المقياس للاستبانة عامة هو: (0.791) وهو يعتبر مقياس مرتفع للدراسات الاجتماعية مما يعتبر مؤشراً جيداً على ثبات النتائج لهذه الدراسة.

الاساليب الإحصائية المتبعة :

1. النسب المئوية لوصف الخصائص للمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة .
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الاستبانة والتي تحتوي على محاور الدراسة وهي: أنماط القيادة، والأداء الوظيفي
3. معامل ارتباط الفاكرونباخ لقياس مدى ثبات الأداة.
4. معامل الارتباط لقياس الارتباط ما بين أنماط القيادة المختلفة و الأداء الوظيفي.
5. تحليل التباين ANOVA Test لتحليل الفروق في نتائج الدراسة والتي قد تعود إلى المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة.

جدول (2) : التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة .

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	الفئة
65 %	58	ذكر	الجنس
35 %	31	انثى	
100 %	89	المجموع	
9 %	8	18 – 30	العمر
50.5 %	45	30 – 45	
40.5 %	36	أكبر من 45 عام	
100 %	89	المجموع	
30.4 %	27	5 سنوات فأقل	الخبرة
24.7 %	22	من 5 – 10 سنوات	
44.9 %	40	أكثر من 10 سنوات	
100 %	89	المجموع	
43.8 %	39	فئة ثالثة	الفئة الوظيفية
16.8 %	15	فئة ثانية	
39.3 %	35	فئة اولى	
100 %	89	المجموع	
45 %	40	الشؤون الإدارية	المديرية
4.5 %	4	الشؤون الهندسية	
23.6 %	21	الشؤون المالية	
10.1 %	9	الشؤون الشبابية	
6.7 %	6	الاتصال والتعاون الدولي	
10.1 %	9	الاندية والهيئات الشبابية	
100 %	89	المجموع	

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفرع الخاص بالنمط الأوتوقراطي المتشدد حسب أهميته النسبية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	لا يسمح لمؤوسيه بإبداء آرائهم وأفكارهم	3.58	1.27
2	لا يسمح بالاتصالات من أسفل إلى أعلى	3.05	1.18
3	يعمل غالباً على دراسة القرارات ثم اصداها بشكل فردي ولا يهتم بأراء الموظفين	2.96	1.16
4	يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات	2.70	0.98
5	لا يسمح لمؤوسيه بإبداء آراءهم	2.61	1.11
		2.98	1.14

يتضح من النتائج في الجدول أعلاه وجود للنمط الأوتوقراطي المتشدد في وزارة الشباب الأردنية، والذي يعبر عنه بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري وقدره (1.14) مما يظهر تجانس اجابات العينة.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفرع الخاص بالنمط الأوتوقراطي المعتدل حسب أهميته النسبية .

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يعتمد في الاتصال على قناة واحدة، هي من أعلى إلى أسفل، ويسمح احيانا ببعض الاتصال من اسفل إلى اعلى	3.29	1.28
2	تتصاعد ثقته في مؤوسيه نسبياً.	3.25	1.03
3	يقود بالسلطة الرسمية، ويتخذ القرارات وحده.	3.04	1.21
4	لا يثق في مؤوسيه، إلا بنسبة ضئيلة للغاية	2.84	1.07
5	يعتمد في تحفيز مؤوسيه، على أسلوب التهديد، والعقاب أساساً، وقليلاً من التقدير أو الثناء.	2.68	1.14
		3.02	1.15

ومن خلال النتائج في الجدول أعلاه يتضح توجه النمط القيادي السائد نحو النمط الأوتوقراطي المعتدل بمتوسط حسابي وقدره (3.02) وانحراف معياري وقدره (1.15) وهذا ما يظهر تجانس اجابات العينة .

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفرع الخاص بالنمط الديموقراطي الاستشاري حسب أهميته النسبية .

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يخطط للسياسات العامة العريضة، ويتخذ وحده القرارات المهمة، ولكنه يعطي صلاحية اتخاذ القرارات لمؤوسيه فيما دون ذلك	3.19	0.98
2	تتصاعد ثقة القائد في كفاءة مؤوسيه ومقدرتهم، ولكن إلى حدود معينة، أي أن الثقة ليست مطلقة وكاملة تماماً.	3.05	1.08

3	يسمح بالاتصالات في اتجاهين	2.84	1.14
4	يستخدم لتحفيز رؤوسيه كثيراً من الأساليب الإيجابية	2.73	1.26
5	يحاول، في العادة، الاستفادة من آراء وأفكار رؤوسيه، بطريقة بناءه.	2.64	1.19
		2.89	1.13

يتضح من النتائج في الجدول أعلاه وجود وعدم سيادة للنمط الديمقراطي الاستشاري كنمط قيادي في وزارة الشباب الاردنية بمتوسط حسابي (2.89) و انحراف معياري (1.13).

جدول (6) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفرع الخاص بالنمط الديمقراطي التشاركي حسب أهميته النسبية .

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يمنح المكافآت لرؤوسيه، عند الاشتراك والمشاركة في مجالات مختلفة، مثل: تحديد الأهداف، تقويم نتائج الأداء	2.46	1.08
2	يؤمن بالعمل كفريق واحد.	2.15	1.19
3	يشجع آراء رؤوسيه وأفكارهم، ويستخدمها بطريقة بناءة.	2.11	1.05
4	يتخذ القرارات بصورة مشتركة مع رؤوسيه، وفي جميع المستويات التنظيمية.	1.67	0.91
5	لديه ثقة كاملة في رؤوسيه، وفي جميع الأحوال	1.41	0.87
		1.96	1.02

يتضح من النتائج في الجدول أعلاه توجه لعدم وجود النمط الديمقراطي التشاركي كنمط قيادي في وزارة الشباب الأردنية بمتوسط حسابي (1.96) وانحراف معياري (1.02).

تشير نتائج الجداول الخاصة بإجابات أفراد العينة على فرع الأنماط القيادية في وزارة الشباب إلى ما يأتي :

1. جاءت الدرجة الكلية لجميع الأنماط القيادية في وزارة الشباب متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لها (2.69) وانحراف معياري (1.01) مما يشير إلى تجانس الإجابات.
2. جاءت الدرجة الكلية للأنماط القيادية لصالح النمط الأوتوقراطي المعتدل بمتوسط حسابي وقدره (3.02) تلاه النمط الأوتوقراطي المتشدد بمتوسط حسابي (2.98) ومن ثم النمط الديمقراطي الاستشاري بمتوسط حسابي وقدره (2.89). وجاء النمط الديمقراطي التشاركي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (1.96).

جدول (7) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفرع الخاص بالأداء الوظيفي مرتبة حسب أهميتها النسبية .

الأهمية النسبية	الأداء الوظيفي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أنجز عملي وفق الأصول المهنية المتعارف عليها	4.45	0.644
2	أستطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات	4.38	0.780
3	أحافظ دائماً على أوقات العمل وانجز مهماتي في الوقت المحدد	4.37	0.688
4	اتمكن من إنجاز العمل الموكل الي في ضوء الموارد التي يتم تحديدها	4.31	0.891

0.926	4.28	أقوم دائما بمراجعة العمل الذي أقوم به بشكل نهائي لكي أتأكد من إنجازه وفق التعليمات المحددة وبدون أخطاء	5
0.843	4.27	لدي القدرة على تحمل مسؤوليات اكبر وأنجز ما يوكل إلي من مهام إضافية	6
0.860	4.25	لدي القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازه	7
0.856	4.2	أعمل دائما على إقامة علاقات ايجابية لمصلحة العمل مع الرؤساء وتذليل معوقات العمل في الإدارة	8
0.742	4.02	أحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملي واحاول الامام بها وتوظيفها لخدمة العمل	9
0.917	3.88	لدي القدرة على معالجة المشاكل اليومية الطارئة بشكل سليم وموضوعي	10
0.864	3.86	لدي القدرة على اقامة اتصالات فعالة مع الآخرين	11
0.975	3.74	أتعامل بحكمة واتزان في المواقف المختلفة (الطارئة ، المفاجئة والحرجة)	12
0.622	4.167	الأداء الوظيفي بشكل عام	

من خلال النتائج في الجدول أعلاه يتضح ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي اعتماداً على اجابات العينة بمتوسط حسابي مقداره (4.167) وانحراف معياري (0.662) مما يدل على أن الموظفين في وزارة الشباب الأردنية لديهم أداء وظيفي ايجابي يتصف بالعديد من المعايير الجيدة كإنجاز الاعمال المطلوبة في وقتها وبدقة والحفاظ على وقت العمل والقدرة على الابتكار ومعالجة المشاكل اليومية بشكل سليم.

اختبار الفرضيات

3. الفرضية الأولى:

الجدول (8) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي:

المتغيرات المستقلة	الخطأ المعياري	بيتا	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الارتباط R	R ²
النمط الأوتوقراطي المتشدد	0.092	0.142	2.532	0.025	0.185	0.028
النمط الأوتوقراطي المعتدل	0.065	0.192	2.941	0.008	0.352	0.100
النمط الديمقراطي الاستشاري	0.069	0.135	2.927	0.034	0.232	0.046
النمط الديمقراطي التشاركي	0.062	0.072	2.152	0.044	0.120	0.018
الأنماط القيادية بشكل عام	0.085	0.194	3.259	0.025	0.322	0.109

ومن خلال النتائج في الجدول أعلاه يتبين لنا التالي :

هنالك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغير المستقل وهو: "الأنماط القيادية" والمتغير التابع وهو: "الأداء الوظيفي" في وزارة الشباب الأردنية ، اذ بلغت قيمة T المحسوبة (3.259) بمستوى دلالة (0.025) . وكانت قيمة معامل الارتباط R هي (0.322) . وبالاعتماد على قيمة R^2 نجد بأن متغير الأنماط القيادية يفسر ما نسبته (10.9%) من التباين في مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية مما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر للأنماط القيادية على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

وعند بحث أثر كل نمط من الأنماط القيادية على نحو مستقل على الأداء الوظيفي يتبين من خلال الجدول أعلاه وجود أثر لكل نمط من أنماط القيادة على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية بدلالة ارتفاع معدلات بيتا وقيم T أقل من قيمها الجدولية وبالتالي رفض الفرضية الصفرية التي تنص على "عدم وجود أثر لكل نمط من الأنماط القيادية بشكل مستقل على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب" ، مما يعني قبول الفرضية البديلة وهي: "وجود أثر لكل نمط من الأنماط القيادية بشكل مستقل على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)" .

4. الفرضية الثانية :

الجدول (9) : نتائج اختبار One-Way ANOVA للإجابة على الفرضية الثانية

النتيجة	Sig.	T المحسوبة	درجة الحرية	المتغير
عدم وجود فروقات	0.1	2.10	88	الجنس
وجود فروقات	0.02	6.02		العمر
عدم وجود فروقات	0.09	2.37		الخبرة
وجود فروقات	0.06	4.87		الفئة الوظيفية
وجود فروقات	1.05	4.41		المديرية
وجود فروقات	0.04	5.51		الكلية

تشير نتائج اختبار One-Way ANOVA إلى ما يأتي:

1. لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة ($T = 2.1$ المحسوبة) والتي هي أدنى من قيمتها الجدولية .
2. يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة ($T = 6.02$ المحسوبة) والتي هي أعلى من قيمتها الجدولية .
3. لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة حيث بلغت قيمة ($T = 2.37$ المحسوبة) والتي هي أدنى من قيمتها الجدولية .
4. يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الفئة الوظيفية حيث بلغت قيمة ($T = 4.87$ المحسوبة) والتي هي أعلى من قيمتها الجدولية .
5. يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المديرية حيث بلغت قيمة ($T = 4.41$ المحسوبة) والتي هي أعلى من قيمتها الجدولية .
6. يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية للعينة بصفة عامة حيث بلغت قيمة ($T = 4.41$ المحسوبة) والتي هي أعلى من قيمتها الجدولية .

اعتماداً على التحليل أعلاه يتم رفض الفرضية التي تقول أنه لا توجد فروقات في النتائج تعود إلى المتغيرات الديموغرافية للعينة، وبالتالي قبول الفرضية البديلة والتي تنص على: " وجود فروقات ذات دلالة احصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية

3. النتائج :

1. جاءت الدرجة الكلية للأنماط القيادية لصالح النمط الأوتوقراطي المعتدل، تلاه النمط الأوتوقراطي المتشدد، ومن ثم النمط الديموقراطي الاستشاري، وجاء النمط الديموقراطي التشاركي في المرتبة الأخيرة، مما يدل على أن النمط الإداري السائد في وزارة الشباب الأردنية هو: النمط الأوتوقراطي المعتدل.
2. ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي اعتماداً على إجابات العينة مما يدل على أن الموظفين في وزارة الشباب الأردنية لديهم أداء وظيفي إيجابي يتصف بالعديد من المعايير الجيدة كإنجاز الاعمال المطلوبة في وقتها وبدقة والحفاظ على وقت العمل والقدرة على الابتكار ومعالجة المشاكل اليومية بشكل سليم.
3. هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغير المستقل وهو الأنماط القيادية والمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية .
4. وجود أثر لكل نمط من الأنماط القيادية الأربعة محل الدراسة على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية .
5. يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: العمر، والفئة الوظيفية، و المديرية .

4. التوصيات :

من الواضح تماماً أن عامل الخبرة يلعب دوراً كبيراً في سيادة النمط الأوتوقراطي المعتدل في وزارة الشباب، ولكن واعتماداً على نتائج هذه الدراسة ومحاولة تطوير بيئة العمل بشكل عام ورفع مستوى الأداء الوظيفي بشكل خاص خلصت الدراسة إلى التوصيات الآتية :

1. اعطاء المرؤوسين الصلاحيات في اتخاذ بعض القرارات اليومية وغير المهمة مع التمسك باتخاذ القرارات المهمة من المدير وحده للمحافظة على المرجعية.
2. تنمية وتطوير قنوات الاتصال من الأسفل إلى الأعلى عن طريق الاجتماعات الدورية وغير الدورية للمدير مع مرؤوسيه في المديرية مما سيكون له أثر كبير في العمل من خلال شعور المرؤوس بأهميته، وأهمية الاستماع إلى أفكاره ومقترحاته في العمل.
3. التركيز على عوامل التحفيز الإيجابية من المدير لمرؤوسيه بغض النظر عن الجوانب المادية وإن كانت مهمة، ولكنها ليست الوحيدة في التحفيز.
4. محاولة الاستفادة من خبرة القطاع الخاص ونجاحه في مجال الإدارة والأداء الوظيفي، ومحاولة تنبي أفكار جديدة تتلاءم مع طبيعة وزارة الشباب كمفهوم الأتمتة على سبيل المثال.
5. التأكيد من المدراء على إيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب للوظائف الإشرافية كرؤساء الأقسام ورؤساء الشعب، وذلك لما له تأثير محتمل على الأداء الوظيفي والذي توصي به الدراسة كدراسة مستقبلية. كما توصي الدراسة أيضاً بإعادة ذات الدراسة ولكن من وجهة نظر المدراء أنفسهم، لا من وجهة نظر الموظفين كدراسة مستقبلية.

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع العربية

1. ابو عبيدة ، كفاية (2010) ، رسالة ماجستير ، جامعة الازهر ، غزة، فلسطين
2. أشرفي ، عبد العزيز (2003) ، العامل والمفهوم الجديد للسلطة ، كتاب اون لاين
<https://books.google.jo/books?id=62hyAAAAMAAJ&q>
3. البارودي ، منال (2015).القائد المتميز واسرار الإبداع القيادي، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مدينة نصر ، القاهرة ، مصر
4. البقمي ، مصلح (2010) ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي امارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
5. الحراحشة ، حسين (2011) إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي [/https://books.google.com](https://books.google.com)
6. الشريف، طلال (2004)، الأنماط القيادية وعلاقتها بأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير جامعة الملك نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
7. الموسوي ، سنان (2004) ، الإدارة المعاصرة الاصول والتطبيقات ، الطبعة الاولى ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
8. بلكرمي، و داد (2013) ، أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG ، مجلة العلوم الانسانية عدد 40
9. بني هاني، محمد ومصطفى، اميرة (2016)، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في الأردن وفقا لنموذج جولمان في القيادة ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية مجلد 12 ، عدد 2 ، الأردن.
10. جغام ، رشيد (2016) أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة ، رسالة ماجستير جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، الجزائر
11. جوهرى ، حنان (2014) ، أثر النمط القيادية على أداء العاملين دراسة حالة الوحدة المركزية للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية ، رسالة ماجستير ، جامعة أكلي مهند اولحاج ، الجزائر
12. دريدي سمر و عالم سهيلة (2015) ، أثر النمط القيادي على تحفيز الأفراد داخل المنظمة، -دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية البويرة- ، رسالة ماجستير ، جامعة اكلي مهند اولحاج ، الجزائر
13. رويحي ، أحمد (2011). أثر الأنماط القيادية للمدربين على الأداء الرياضي للاعبين كرة القدم، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، الجمهورية الجزائرية
14. عبدالقادر، محمد وآخرون (2012) ، الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بأبعاد جودة التعليم، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثالث والثلاثون.
15. عبد الماجد، ايمان (2012) أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على بنك التضامن الاسلامي ، رسالة ماجستير ، جامعة الزعيم الازهري ، السودان.
16. عبودي ، زيد (2010) ، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الاولى دار الشروق عمان
17. عربقات ، احمد وآخرون (2011) ، المفاهيم الإدارية الاساسية النظرية والتطبيق ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ص 15
18. محمود ، محمد و البحيري ، السيد (2010)، اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية ، المنهل.

19. نبشي، اسراء (2014)، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، الجزائر
20. نبيل، سارة (2015) من موقع منتدى الموارد البشرية <https://hrdiscussion.com/hr108448.html>

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Ahmad S. and others (2008) , Organisational Behaviour, Atlantic publishers and distributors New Delhi , India
2. Angus CF Kwok, (2014), The Evolution of Management Theories: a literature Review, Nang Yan Business Journal (v.3 no. 1 - 2014), Hong Kong p29 – 30.
3. Dave Needham and others (1999) , Business for Higher Awards , 2nd edition , Heinemann Educational Publishers , oxford
4. Robert Matthew Rupe (2007) , phd theses (2007) A Retail Bookstore Chain: An Examination of Managers' Leadership Styles and Subordinates' Job Satisfaction Levels, Capella University , Minneapolis , USA

Abstract:

The purpose of this study is to investigate the impact of leadership styles: Exploitive Authoritative, Benevolent Authoritative, Consultative and Participative, according to Likert Leadership styles on job performance: work requirements knowledge, the quality of work, the amount of work done and perseverance and trust, in the directorates of The Ministry of Youth in Jordan. A questionnaire is designed to collect the required data, SPSS is used to analyze it, to achieve the objectives of the study, which focuses on identifying the methods and leadership styles used by the Ministry of Youth directors and their impact on the functionality of the staff of its directorates. 100 questionnaires had been distributed on the employees of the Ministry center, 89 of them were valid for analyzing. The study shows that the Benevolent Authoritative leadership style comes first, then the Exploitive Authoritative, followed by the Consultative leadership style, and then the Participative leadership style ranks last. The study also shows that the prevalent management style in the Ministry of Youth in Jordan is a Benevolent Authoritative leadership style. Depending on the answers of the sample, the study shows a high level of functionality of the staff in the Ministry of Youth in Jordan. The study also shows statistically significant relationship at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the independent variable, that is each of the leadership patterns on the dependent variable which is the performance in the Ministry of Youth in Jordan. The study recommends several recommendations, including: giving employees the authority to take some of the non-critical daily decisions, improving the communication channels between the manager and his employees, through regular meetings for example. Focusing on the motivating factors and trying to take advantage of the private sector expertise and success in the field of management. Finally, the confirmation to place the right person in the right place for supervisory positions as heads of departments because of its potential impact on job performance and recommended by the study, another recommendation is to repeat the same study but from the manager's point of view, while this study is from the employees point of view.

Keywords: Leadership styles, Likert leadership styles, Job performance.