

تاريخ الإرسال (2018-02-06)، تاريخ قبول النشر (2018-07-25)

أ. إيمان متعب ناصر بني عيسى¹ *
أ.د. عارف توفيق العطاري¹

² كلية التربية - جامعة اليرموك - الأردن

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: amon.essa@yahoo.com

أنماط سلوك المرؤوسين وعلاقتها بأنماط سلوك القادة الأكاديميين كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى أنماط سلوك المرؤوسين وعلاقتها بأنماط سلوك القادة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، ووزع استبيان من جزئين على عينة طبقية مكونة من (310) عضو هيئة تدريس في جامعات (اليرموك، والعلوم والتكنولوجيا، وآل البيت، وفيلادلفيا، وعجلون الوطنية، وجرش الأهلية، اربد الأهلية، جدارا). وقد تم التحقق من صدق وثبات الأداة، كما تم استخدام اختبار مربع كاي لحسن مطابقة تكرارات الملاحظة لأنماط سلوك المرؤوسين للتكرارات المتوقعة لها، وكذلك الأمر لأنماط سلوك القادة. كشف تحليل نتائج الدراسة أن أنماط المرؤوسين الأكثر انتشاراً هي النمط المثالي في المرتبة الأولى وبنسبة مئوية مقدارها (89.4%) من عينة الدراسة، ثم النمط البراغماتي في المرتبة الثانية وبنسبة مئوية مقدارها (10%) من عينة الدراسة، وأخيراً النمط السلبي والإغترابي في المرتبة الثالثة وبنسبة مئوية (0.3%) من عينة الدراسة. وأظهرت النتائج أن أكثر أنماط سلوك القادة انتشاراً هي التمكيني بنسبة (39.4%) في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية النمط الديمقراطي بنسبة (30%)، وفي المرتبة الثالثة والاخيرة النمط الأوتوقراطي بنسبة (28.7%). وكذلك أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أنماط سلوك القادة وأنماط سلوك المرؤوسين. وفي ضوء هذه النتائج توصي الدراسة بتعزيز دور المرؤوسين في العملية القيادية، لما لهم من تأثير فاعل في تحقيق نتائج أفضل، كما توصي بإجراء دراسات جديدة.

كلمات مفتاحية: أنماط سلوك المرؤوسين، أنماط سلوك القيادة، الجامعات الأردنية.

Follower's Styles and Their Relationship with Academic Leadership's Styles as Perceived by Faculty Members in Universities Northern Jordan

Abstract:

This study aimed at identifying patterns of subordinates' behavior and their relation to the behavior patterns of leaders as recognized by faculty members in public and private universities in northern Jordan. In order to achieve the aims of the study, the descriptive methodology was used. A questionnaire was administered to a stratified sample of 310 faculty members at (Yarmouk, JUST, Al-Bayt, Philadelphia, Ajloun National, Jerash and Irbid). The validity and reliability of the two instruments have been verified. Chi-Square Goodness of Fit was employed to compare the expected with the observed distribution of frequencies. The results showed that the Exemplary type was the highest observed with a percentage of (89.4%) of the study sample, followed by the pragmatic pattern (10%) of the sample of the study and finally the Alienated and the negative pattern (0.3%) of the study sample. The results showed that the most prevalent patterns of behavior of leaders are the empowering (39.4%), democratic (30%), and autocratic (28.7%). The results showed that there was no statistically significant relationship between the patterns of behavior of the leaders and the patterns of subordinates' behavior, with a chi-square value of 3.15 and a statistical significance of (0.789). In light of these results, the study recommends activating the role of subordinates in the leadership process, because they have an effective effect in achieving better results, and conducting related research.

Keywords: Followers behavior patterns, patterns of leadership behavior, Jordanian universities.

المقدمة

يعتبر القادة والمرؤوسون عنصرين أساسيين في أداء المنظمات. ولا يمكن أن تتجح المنظمة بالقادة المتميزين وحسب، بل وأيضاً بالأداء المتميز للمرؤوسين. ولكن أدبيات القيادة ظلت تركز حتى وقت قريب على دور القادة أكثر بكثير من تركيزها على دور المرؤوسين. وإذا درس المرؤوسون فمن خلال دراسة القادة والمنظمات وليس كموضوع قائم بذاته. ويعزو بجاستد وثاتش وثومسون وموريس (Bjugstad., Thach., Thompson., & Morris, 2006) قلة الدراسات على المرؤوسين إلى الارتباط بين هذا المصطلح وبين مصطلح التابعين Followers or subordinates فكثيراً ما ترتبط التبعية Subordination or Followership بالضعف والخضوع والدور السلبي في اتخاذ القرار، والإتكالية وقلة الإسهام، وينظر لمن يحتلها نظرة دونية. ولكن التبعية موجودة بغض النظر عما يصاحبها من ارتباطات سلبية. ولا مفر من التوزيع غير المتساوي للتأثير Disproportionate Influence. ومعظم العاملين قد يقومون بدور الرئيس والمرؤوس في آن واحد، أو يقوم بدور المرؤوس فقط بحسب وليامز وميلر (Williams and Miller, 2002).

وقد بدأ الالتفات لأهمية دور المرؤوسين في أدبيات القيادة المعاصرة منذ ستينيات القرن الماضي كما أوضح زالزنيك (Zaleznik, 1965) المشار إليه في (Uhl-bien, Riggio, Lowe, and Carsten, 2014). إلا أن الاهتمام بذلك تزايد منذ تسعينيات القرن الماضي حين أخذ بعض علماء الإدارة والباحثين يدركون أهمية دور المرؤوسين في نجاح المنظمات. وقد بين كيلي (Kelley, 1992) أن 80% من نجاح المنظمات يمكن عزوه للمرؤوسين. وحتى نجاح القيادة يتم من خلال المرؤوسين. وقد حفز ذلك العديد من الكتاب والباحثين لدراسة هذه الفئة أي المرؤوسين (Chaleff, 2009). وأشارت أهول-باين (Uhl-Bien, 2006) إلى أن المنظمات أصبحت أكثر تعقيداً ومن هنا فالحاجة ملحة لتعميق فهمنا حول ديناميكية العلاقات عبر المنظمة. وأضافت أن التركيز على دور القادة والقيادة وإهمال دور المرؤوسين هو من أهم الثغرات البحثية في أدبيات القيادة والإدارة.

بحسب أهول-باين وآخرون (Uhl-bien, Riggio, Lowe, and Carsten, 2014) فقد كان لدخول البشرية عصر الاقتصاد المعرفي دور في تحول النظرة لسلوك المرؤوسين من الطاعة والتبعية إلى المبادرة والاستقلالية. فقد تغيرت ثقافة المجتمع وأصبح المرؤوسون أكثر قدرة على التعبير عن النفس وأكثر انخراطاً مما كانوا عليه سابقاً وأكثر إحساساً بالقدرة على التغيير والتأثير وامتلاك القوة. ولم يعد القادة المصدر الوحيد للمعلومات لذلك لم يعد المرؤوسون يتبعون تبعية عمياء.

وفي هذا السياق دعا عدد من الباحثين لدراسة سلوك المرؤوسين في معاهد التعليم العالي كأويتنجي (Oyetunji, 2013) وسترونج ووليامز (Strong and Williams 2014). ففي الجامعات يتسلم عدد من الأكاديميين مناصب قيادية بين حين وآخر وهم بحاجة لفهم سلوك المرؤوسين ليكون أداؤهم فعالاً. وتساءلت مورجي (Murji, 2015) إذا كانت القيادة علاقة بين القادة والمرؤوسين فلماذا نركز في التعليم العالي على جزء واحد من المعادلة وهو القائد؟. وترى أننا في التعليم العالي نعد قادة المستقبل لذلك يجب أن نعددهم لفهم سلوك المرؤوسين. وتختتم مورجي بالدعوة لأن يكون البحث في سلوك المرؤوسين خطأً فكرياً جديداً قائماً بذاته وليس كتابع لبحوث القيادة، ودون أن يعني ذلك إهمالاً لبحوث القيادة أو اعتبار البحث في سلوك المرؤوسين منافساً للبحث في السلوك القيادي؛ بل مقارنة للسلوك التنظيمي من منظور مختلف.

وقد تشعبت اهتمامات الباحثين في الموضوع فمنهم من درس وصنف أنماط سلوك المرؤوسين مثل كيلي، وثودي، وشاليف، وبيكن، وبدوي (Kelley, 2008; Thody, 2003 and Chaleff, 2009; Beekun and Badawi, 1999). ومنهم من سعى لتقصي العلاقات الارتباطية بين أنماط السلوك القيادي وبعض المفاهيم مثل "تطوير القيادة" و "الأداء التنظيمي" مثل الإبراهيمي (Ibrahimi, 2016) أو بين سلوك المرؤوسين وبعض أنماط القيادة مثل القيادة الخادمة والقيادة التحويلية والقيادة الاستيعابية. ومن ناحية أخرى تنوعت الاهتمامات بين تأصيلية تنظيرية وأخرى ميدانية (Uhl-bien et al, 2014). وقد أكدت كيلرمان (Kellerman, 2008) أن البحث في سلوك المرؤوسين حديث نسبياً ولذلك فإن مزيداً من البحث ضروري، ومع أن بعض النظريات والنماذج طورت لفهم سلوك المرؤوسين إلا أن هناك حاجة لدراسة تطبيق تلك النظريات في الميدان. من ناحية أخرى أكد كيلي (Kelley, 1992) ضرورة دراسة الموضوع في ثقافات أخرى لأن الثقافات الأخرى تولد أنماط سلوك مختلفة. في هذا السياق يقوم الباحثان بهذه الدراسة لسلوك المرؤوسين في الجامعات الأردنية خاصة وأنهما لم يجدا سوى دراستين لباحثين عرب حول الموضوع، بل وحتى إحدى هذه الدراسات كانت باللغة الإنجليزية.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما أبرز أنماط سلوك المرؤوسين في جامعات شمال الأردن، كما يراها أعضاء هيئة التدريس؟
2. ما أبرز أنماط سلوك القادة في جامعات شمال الأردن، كما يراها أعضاء هيئة التدريس؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين أنماط سلوك المرؤوسين وأنماط سلوك القادة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في احتمال الإضافة للمعرفة النظرية، خاصة وأن الموضوع حديث نسبياً والدراسات التي أجريت عليه نادرة. أما الأهمية العملية فتتمثل في زيادة فهم ديناميات العلاقة بين القادة والمرؤوسين، بما يؤدي لانسجام الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف المنظمة. وقد تفيد هذه الدراسة المؤسسات والمرؤوسين والقادة من أجل الوصول إلى الأنماط السلوكية المثالية للقادة والمرؤوسين.

مصطلحات الدراسة

المرؤوس Follower or Subordinate حسب كيلرمان (Kellerman, 2008, p213) "هو شخص أقل قوة وسلطة وصلاحيات ونفوذاً من الرئيس، وبين الإثنين علاقة يقدم بموجبها المرؤوس الدعم للرئيس".

والتبعية Followership or Subordination هي الاقتناع الإرادي بأداء ما يطلب القيام به وتسهيل جهد القيادة والجماعة لتحقيق الأغراض المشتركة (Yukl, 2010, p9). وهذا التعريف يخلص مفهوم التبعية من السلبيات فهناك عنصر الإرادة والوعي والإحساس بالمقدرة وكلها أقرب للاختيار الحر ونقيض للإكراه والخوف بل وفيها تجاوز للترغيب ومجرد الوفاء بالالتزام التعاقدية للالتزام الإرادي.

أنماط سلوك المرؤوسين Follower's Styles هي أنواع من السلوك تبديها فئات المرؤوسين تبعاً لمنحى التفكير والعمل لديهم. وقيست في هذه الدراسة من خلال أداة معدة لهذا الغرض.

أنماط السلوك القيادي: Leadership's Styles: هي أنواع من السلوك يبيدها الرؤساء أثناء أدائهم مهامهم. وتقاس في هذه الدراسة من خلال أداة معدة لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

- بشرية: اقتصرَت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس.
- مكانية: اقتصرَت على جامعات شمال الأردن.
- زمانية: أجريت الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2017-2018.
- موضوعية: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، ودرجة استجابة أفراد عينة الدراسة.

محددات الدراسة:

- تتحدد الدراسة بأدواتها ومنهجها ومصادقية اجابات المستجيبين.

الإطار النظري والدراسات السابقة

كان زالزنيك (Zaleznik, 1965) المشار إليه في (Uhl-bien et al, 2014) أول من قدم تصنيفاً للمرؤوسين فهناك "المرؤوس المهيمن" الذي قد يسعى في أقصى الحالات للتحكم برئيسه، ونقيضه "الخاضع" الذي يقبل بالتحكم برئيسه. وهناك "الإيجابي" الذي يبادر ويتدخل، وهناك "السلبي" الذي لا يعمل شيئاً. ولكن تصنيف كيلي (kelley, 1988) هو الأكثر شيوعاً وقد صنف أنماط سلوك المرؤوسين إلى 5 أصناف:

الاغترابي Alienated: وهو كفاء مستقل مفكر ناقد إلا أنه يحس بانتماء لخارج المؤسسة ذلك أنه يحس بإهمال المؤسسة له، وبعدم التقدير على إسهاماته، وهو لا يخفي مشاعره بل يعبر عن وجهة نظره المغايرة وعن امتعاضه وتبرمه، ولا يحس برضا وظيفي وقد يزيد تعييبه ويقل التزامه ونقل دافعيته ويتدنّى أدائه. وهو يحتاج لقدر من التمكين والتحرر من المشاعر السلبية ليتخلص من الاغتراب.

السلبي Passive: اتكالي غير ناقد ذو منحى سلبي في المنظمة، يعتمد على القائد ليفكر عنه، غير متحمس ويحتاج لإشراف دائم لإكمال أداء المهام، يفتقر للإبداع والطموح ويحس بالتعب، باختصار هو غير فعال، يتجنب الحالات التي تتطلب منه تفكيراً أو عملاً مستقلاً، ولا يوظف وقتاً إضافياً لإكمال المهام ولا يُعنى بإكمالها بعد الوقت المخصص لها. لا يتحدى التوجيهات ولا يناقش مدى ملاءمتها.

"السيد نعم" الموافق Mr. Yes\Conformist: يفضل الإتياع ويؤمن قرارات الرؤساء ويبيد حماساً لتطبيقها ولكنه لا يشارك نقدياً في قرارات الرؤساء ولا آراءهم في تنفيذها. يعمل كل ما في وسعه لإرضاء قائده حرفياً والاحتفاظ بعلاقة طيبة معه. يشعر بالراحة في عمله ويعمل على الاحتفاظ ببيئة عمل صديقة بالمحافظة على حدود معينة. لذلك ينفذ الأوامر دون تساؤل أو تفكير. يفتقر للحماس والثقة بالنفس والابداع والمبادأة والشجاعة والطموح، ويرى مصلحته في منظمته وقادته، ولذلك لديه الاستعداد للتنازل عن حاجاته الخاصة أو المساومة عليها لإرضاء المنظمة.

المثالي Exemplary: الذي لديه الاستعداد للمبادأة ولمساءلة القيادة ويفكر في عواقب المهام قبل القيام بها كما يحرص على التميز والإتقان في كل شيء ويعامل الجميع بالطريقة ذاتها، وينسجم جيداً مع زملائه، ويقدم الدعم، والنقد المتطور للقائد، بل ويسحب دعمه من القائد غير الكفاء دون إرباك للأداء المؤسسي. وهو حريص على خدمة أفضل مصالح المنظمة. المرؤوس

المثالي مناسب لفرق العمل ذات الإدارة الذاتية، يستطيع تخيل المطلوب ويعمل على تحقيقه. يتبنى رؤية ورسالة المنظمة ولديه مهارات إدارة الذات وتقييم عمله ضمن قيم المنظمة ويسعى لطرق ومناهج جديدة لزيادة تأثيره.

البراجماتي Pragmatic: الذي يظهر خصائص الفئات الأربع ويستخدم النمط الملائم للموقف الراهن أو السائد ويميل لمنفعته على حساب المنظمة، ونادراً ما يُسائل القيادة ولكنه قد ينتقدها بشكل خفي أو بشكل ملتبس، ويؤدي المهام المطلوبة ولكن ليس أكثر من المتوقع، وعندما تواجه المنظمة مأزقاً يسعى للخروج منه وليس بالضرورة إخراج المنظمة منه. وهو يؤدي عمله بمصداقية وأمانة.

وهناك تصنيفات أخرى تلتقي مع الأنماط السابقة بدرجات متفاوتة مثل تصنيف شاليف (Chaleff, 2009) الذي صنف أنماط سلوك المرؤوسين إلى أربع: المنفذ Implementer؛ والشريك Partner؛ والمورد Resource؛ والفرد Individualistic. وكذلك تصنيف كيلرمان (Kellerman, 2008) لأنماط سلوك المرؤوسين إلى "الأقل انخراطاً" Isolates؛ والمشاركون المنخرطون حدّ سقف التوقعات participant؛ والنشطون الذين لديهم مستوى أعلى من الانخراط activists؛ والمؤيدون بشدة والتزام بلا نقاش لدرجة التضحية diehard.



(Kelley, 1992)

أنماط سلوك القادة

يعتبر التصنيف الأكثر شهرة في أنماط السلوك القيادي هو تصنيف ليفين وليبيت ووايت (Lewin, & Lippitt, 1939) الذين صنفوا أنماط السلوك القيادي إلى:

أولاً- النمط الأوتوقراطي "Autocratic": يستمد القائد سلطته الكاملة في هذا النمط من السلطة الرسمية، ويستخدمها في الغالب كمبرر لفرض وإرغام المرؤوسين على تنفيذ أوامره (جاد الرب، 2007) و(عواد، 2012). كما يقوم هو بنفسه بتحديد سياسة العمل ويُملي خطواته، ويحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد، ويحكم السلطة كاملة في يديه (السكرانه، 2010). وبسبب ذلك ينعكس هذا النمط سلباً على الإنتاجية والعمل والرضا الوظيفي، ويولد المقاومة والحقد، ويغيب فيه النظام بمجرد غياب القائد، رغم أنه قد يكون له أثر إيجابي قصير المدى على الإنتاجية (عبيدات، 2007).

ثانياً- النمط الديمقراطي "Democratic": القائد هنا يستمد سلطته من علاقاته الإنسانية كأساس للتعامل، فيعطي الحرية للأفراد في العمل ويمنحهم الثقة الكاملة (عواد، 2012)، ولا يتم فيه اتخاذ القرارات بشكل منفرد بل بالتشاور مع جميع المرؤوسين حيث تكون قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الجهات، فيشعر فيها الأفراد بأهمية مساهمتهم الإيجابية في المنظمة، فيكونون أكثر تماسكاً وترابطاً وروحهم المعنوية عادة ما تكون مرتفعة (السكرانه، 2010)،

ثالثاً- النمط التساهلي "laissez-faire": في هذا النمط يعطي القائد قدراً كبيراً من الحرية للمرؤوسين فيختارون ويقررون ما يريدونه، وتتنخفض درجة مشاركة القائد إلى حد كبير فلا تكون الكلمة الأخيرة له كما في النمط الديمقراطي بعد التشاور، وكذلك يمنح كل مرؤوس الحرية في تقرير طريقة عمله وعلاقاته مع الجماعة (عواد، 2012). ولكن حتى في ظل هذا النمط فإن القائد يضع عينيه صوب تحقيق الهدف، صحيح أنه يعطي الحرية كاملة للأفراد ولكن في النهاية هناك تحقيق أهداف.

رابعاً- النمط التمكيني Empowering Style:

يرتبط هذا النمط بأفكار التمكين والتعلم التنظيمي والقيادة الموازية والتوزيعية والأفقية والتحويلية والاستيعابية والخدمة التي ظهرت في الأدبيات الإدارية منذ ثمانينيات القرن الماضي وانتشرت بوتيرة متسارعة في هذا القرن، peachey, (2002) بعد أن تبين للمنظمات أن من الأفضل تمكين المرؤوسين ومنحهم المسؤولية والمساءلة على قراراتهم وأعمالهم، والالتزام لتحقيق أهداف المؤسسة (Hakimi, knippenberg, Giessner, 2010)، وإعطاءهم القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات ذاتياً، من خلال تبادل المعلومات والأفكار مع القائد التمكيني (Konczak, Stelly, Trusty 2000) و (Amundsen, 2014). وتتخلص أبعاد القيادة التمكينية في الجوانب التالية تفويض السلطة؛ التخلي عن بعض المسؤوليات الخاصة بالقائد، المساءلة؛ إعطاء المرؤوسين أهدافاً واضحة وتحملهم مسؤولية تحقيقها، والتيسير؛ تبادل المعلومات والخبرة مع المرؤوسين مع منح الوقت الكافي لتعليمهم المهارات والخبرات (Dierendonck, Dijkstra, 2012).

تتشابه قيادة عدم التدخل مع القيادة التمكينية، بيد أن قيادة عدم التدخل توصف بأنها قيادة سلبية، فالقادة يتجنبون التفاعل مع المرؤوسين، ويحافظون على مسافات طويلة بينهم وبين المرؤوسين، أما القيادة التمكينية فينظر إليها على أنها إشراك للمرؤوسين في السلطة ولكن دون التخلي عنهم، وإمدادهم بما يحتاجونه من خبرات ومعارف (Wong, Giessner, 2016).

العلاقة بين أنماط سلوك المرؤوسين والقادة

ربط بعض الباحثين والعلماء بين سلوك المرؤوسين ونمط القيادة. وقد أكدت كارستين وأهل-بيين وويست وباتيرا وماكجريجور (Carsten, Uhl-Bien, West, Patera, &McGrear,2010) ارتباط التبعية السلبية بالقيادة التسلطية في البيئات البيروقراطية بينما التبعية الإيجابية هي نتاج القيادة التشاركية في البيئات الممكنة والتمكين.

وربط هولاندر (Hollander, 2009) بين التبعية والقيادة الاستيعابية Inclusive Leadership. القيادة الاستيعابية "تعنى بمصلحة الجميع وتعمل مع المرؤوسين وليس من خلالهم". ومن أهدافها تحسين عملية صنع القرار وتحقيق الأهداف المرغوبة دون اعتماد على القائد الفذ الملهم فقط، وهي توفر جواً يشجع الإنصاف للجميع سواء في الجهد أو المكافآت، وتحترم التنافس والتعاون كجزء من عملية المشاركة وتهتم بالحصول على رضا المرؤوسين وتحمل المسؤولية والاستعداد للمساءلة أمامهم. العناصر الرئيسية في القيادة الاستيعابية هي (الاحترام والاعتراف والتجاوب والمسؤولية) أو ما يعرف بالـ 4Rs (Respect, Recognition, Responsiveness and Responsibility). وحسب هاكمان وواجمان Hackman (and Wageman, 2007, p 45) "القادة أتباع والأتباع يظهرون القيادة. كل مسؤول مرؤوس حتى لو كان الرئيس التنفيذي الذي يقود منظمة بأسرها". ولذلك ليس بالضرورة أن تكون القيادة هرمية بل يمكن أن تكون "عملية تأثير متشابهة".

ودرس ونستون وهارتسفيلد (Winston and Hartsfield, 2004) العلاقة المتبادلة بين التبعية والقيادة الخادمة. ورأى الباحثان أن قوة العلاقة بين التبعية والقيادة تتوسطها سبع صفات للقيادة الخادمة وهي: الثقة، والتعاطف، والإيثار، والالتزام، والعناية والاهتمام، والانفتاح والتجاوب؛ وأن سمات القيادة الخادمة ترقى بالمرؤوسين لمستويات أعلى من الالتزام والثقة ووضع الأهداف وتفويض السلطة وفعالية الذات. وأضاف سيرف ووينستون (Cerff and Winston, 2006) "الأمل" كأحدى الصفات الهامة للقيادة الخادمة التي تتوسط أداء المرؤوسين. وأكد أن "الأمل" يلهم المرؤوسين ويؤثر إيجاباً على بيئة العمل بكاملها. ويرى رايتل (Rittle, 2007) أن القيادة الخادمة تلهم المرؤوسين التواءم مع القادة وتقلل الخلافات بحيث يثري التنوع مصالح وقيم المرؤوسين والقادة ويؤدي إلى تقليص الاختلافات.

الدراسات السابقة

أجرت الفاعوري (2002) دراسة هدفت التعرف إلى العوامل المؤثرة في استعداد المرؤوس لقبول إدارة رئيسه. أجريت الدراسة على عينة مكونة من 213 من موظفي الإدارة الدنيا في جامعة مؤتة، واستخدمت فيها الاستبيان لتحقيق هدف الدراسة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها وجود علاقة بين فهم المرؤوس لنفسه واستعداده لإدارة رئيسه من جهة وإدارته للوقت والصراع، وعدم وجود دلالة لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في اختلاف تصورات المرؤوسين واستعدادهم لإدارة رؤسائهم، إلا أنها تختلف باختلاف العمر والمسمى الوظيفي.

قامت جونسون (Johnson, 2003) بدراسة حول العلاقة بين أنماط سلوك المرؤوسين والأنماط القيادية للمديرين في بعض مدارس مختارة في جاكسون الميسيسيبي. تكونت العينة من 500 معلم و8 مدراء، استخدمت الباحثة استبيانين أحدهما لسلوك المرؤوسين والآخر للقيادة وأسفرت النتائج عن وجود ارتباط دال بين أنماط السلوك القيادي وسلوك المرؤوسين، فالمرؤوسون وصفوا أنماطاً من السلوك تتقارب مع نمط سلوك قادتهم، ولم تظهر النتائج أثراً لمتغيرات الجنس والعمر والخبرة التعليمية.

وقام بيفر (Beever, 2008) بدراسة لسلوك المرؤوسين في ضوء مبادئ القيادة الخادمة باستخدام المقابلات مع خمس من أساتذة التمريض في جامعتين إحدهما خاصة صغيرة ذات توجه ديني والأخرى عامة كبيرة، طلب من المشاركين مناقشة خبراتهم كمرؤوسين مع رئيس يتبع القيادة الخادمة، وصف المرؤوسون أنفسهم بالانفتاح والعناية والصدق والاحترام والثقة والأمانة والنزاهة، وهي خصائص المرؤوس المثالي حسب تصنيف كيلى، الذي يشعر أن قائده يمكنه ويضمن حريته ويقلص تدخله في شؤونه ويوفر له فرص التعلم والنمو ويشجع على الإبداع والتغيير والمجازفة.

وربطت دراسة سميث (Smith, 2009) بين سمات سلوك المرؤوسين كما صنفها ريكيتسون (Ricketson, 2008)، وهي (المسؤولية، والخدمة، والتحدي، والتغيير، والعمل الأخلاقي) والمتغيرات الفردية، والثقافة التنظيمية، والمتغيرات التنظيمية. تكونت العينة من 661 عضو هيئة تدريس في 27 من كليات المجتمع في فلوريدا. وجدت الدراسة علاقة بين المسؤولية، والعمر، والمستوى التعليمي، والتخصص، وكذلك التثبيت في الخدمة؛ كما وجدت علاقة بين الخدمة، والجنس، والرتبة، والتخصص، والتثبيت في الخدمة، والثقافة التنظيمية؛ وبين التحدي، والعمر والتخصص، والثقافة التنظيمية؛ وبين التغيير، والتثبيت في الخدمة، والجنس، والتخصص، والثقافة التنظيمية؛ وبين التصرف الأخلاقي والتثبيت في الخدمة والعمر.

وقام آمون (Ammon, 2013)، بدراسة حول التبعية الايجابية كعنصر أساسي في علاقات المعلمين والمديرين في مدارس فكتوريا الثانوية في كندا، بهدف تفحص علاقات المعلمين بالمديرين من منظور المرؤوسين. استخدم الباحث المقابلات والاستبيانات وتوصل إلى أن "نمط المرؤوس المثالي" هو السائد بين المعلمين وأن عدة خصائص مهنية وشخصية عامة وخاصة تؤثر في سلوك المديرين.

وقام أويتنجي (Oyetunji, 2013) بدراسة حول أنماط سلوك المرؤوسين والأداء التنظيمي في الجامعات البوتسوانية الخاصة، هدفت الدراسة التعرف إلى تقرير ما إذا كانت هناك علاقة مهمة بين أنماط سلوك المرؤوسين والأداء التنظيمي. شارك في الدراسة 102 محاضراً، تم اختيارهم عشوائياً من جامعتين خاصتين ليجيبوا على استبيانين أحدهما لأنماط سلوك المرؤوسين والأخرى للأداء التنظيمي. أظهرت النتائج (أ) أن أنماط سلوك المرؤوسين تتضمن السلبي والاعتراضي والبراجماتي والمثالي وأن أكثر نمط هو البراجماتي (ب) لا علاقة بين أنماط السلوك المثالي والبراجماتي والاعتراضي والأداء التنظيمي.

أما أهول-باين وريغو ولوي وكارستين (Uhl-bien, Riggio, Lowe, and Carsten, 2014) فقاموا بدراسة نظرية لتاريخ الإدارة منذ تايلور وتوصلوا إلى أن الأدب الإداري ظل يمس سلوك المرؤوسين مساً خجولاً ليس كموضوع قائم بذاته بل على الهامش أو كتابع للقيادة وبقدر صلته بالقيادة أي أن الأدب الإداري ظل متركزاً حول القيادة Leader Centrism إلى نهايات القرن الماضي حيث بدأ الباحثون يهتمون بأنماط سلوك المرؤوسين. ورأى الباحثون أن التوجه الحالي هو جعل سلوك المرؤوسين على قدم المساواة مع القيادة وموضوعاً قائماً بذاته.

وهدف دراسة إبراهيمي (Ibrahimi, 2016) التعرف إلى تصورات الموظفين الأكاديميين التنفيذيين في عدد من الجامعات الماليزية لأنماط سلوك المرؤوسين كمتنبئات بتطوير القيادة الفعالة مع إدخال نظام إدارة الجودة كمتغير بسيط، وكذلك تقديم نموذج نظري لعلاقة أنماط سلوك المرؤوسين بتطوير القيادة. شارك في الدراسة 395 من المسؤولين التنفيذيين في ثمان من الجامعات الماليزية الحكومية. استخدم المنهج الوصفي والاستبانة كأداة. كما استخدم التحليل العاملي الاستكشافي ثم التحليل العاملي التوكيدي لمعالجة البيانات. كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية دالة بين أنماط سلوك المرؤوسين وتطوير الإدارة ونظام إدارة الجودة.

وقامت محمد وسعد (Mohammad, and Saad, 2016) بدراسة حول دور "تفاوت السلطة" Power Distance في سلوك المرؤوسين في الجامعات الماليزية ("تفاوت السلطة" من المفاهيم التي صاغها "هوفستيد Hofstede" لفهم دور الثقافة في المنظمات، وتعني الاستعداد لقبول التفاوت في النفوذ بين الرئيس والمرؤوس، وعدم تحدي ذلك)، استخدمت الدراسة طريقة البحث النوعي حيث أجريت مقابلات مع عشرين موظفاً في قطاع التعليم العالي الماليزي. أشارت النتائج إلى أنه حيث يكون تقبل السلطة عالياً يكون المرؤوس أكثر اتكالية وخضوعاً وميلاً للتماهي مع توجهات الرؤساء أي أقرب لنمط السلوك السلبي. وفي اعتقاد الباحثين أن هذا لا ينسجم مع تطلعات ماليزيا كبلد متطلع ليصبح في مصاف الدول المتقدمة تماماً حسب الرؤية الماليزية 2020.

وقام البحيري (Behery, 2016) بدراسة هدفت إلى إيجاد نظرة جديدة إلى القيادة والهوية التنظيمية، وادخل فيها أنماط المرؤوسين كمؤثر، اشتملت عينة الدراسة على 847 موظفاً من قطاعات الأعمال المختلفة في دولة الإمارات العربية

المتحدة، استخدم فيها ثلاثة مقاييس، واحد لقياس سلوكيات القيادة التحويلية، وآخر لقياس سلوكيات المرؤوسين، وآخر للهوية التنظيمية، ومن أهم النتائج التي توصل إليها أن نمط المرؤوس المثالي يضيف قيمة للنجاح التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة

استعرض الباحثان عدداً من الدراسات التي أجريت في عدد من البلدان ودار معظمها حول علاقة أنماط سلوك المرؤوسين بأنماط سلوك القادة (Johnson, 2003) أو نظريات قيادية معينة مثل القيادة الخادمة والتحويلية (Beever, 2008؛ Behery, 2016) أو بمتغيرات معينة مثل العمر والمستوى التعليمي والتخصص والجنس والرتبة (الفاعوري، 2002؛ Smith, 2009) أو ببعض عناصر الثقافة التنظيمية (Mohammad, Saad, 2016). كما قام باحثون آخرون باستخدام أنماط سلوك المرؤوسين كمتنبئات لبعض النتائج فقد ربط اويتنجي (Oyetunji, 2013) بين أنماط سلوك المرؤوسين والأداء التنظيمي، أما ابراهيمي (Ibrahimi, 2006) فقد درس أنماط سلوك المرؤوسين كمتنبئات بتطوير القيادة الفعالة. أما دراسة اهلول باين واخرون (Uhl-Bien, et al, 2014) فكانت تاريخية تنظيرية لتحديد موقع دراسة أنماط المرؤوسين في أدبيات القيادة. الملاحظة اللافتة للنظر هي ضآلة الاهتمام بالموضوع في الدراسات والأدبيات العربية فلم يعثر الباحثان سوى على دراسة عربية واحدة ودراسة أخرى لباحث عربي باللغة الانجليزية. أما الادبيات العربية التي اطلع عليها الباحثان فلم تتعرض للموضوع.

هذا وقد وظفت معظم الدراسات المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة فيما استخدمت بعض الدراسات الاستبانة والمقابلة. وهناك دراسة واحدة استخدمت التحليل التاريخي النظري. وفيما يتعلق بهذه الدراسة فهي تتفق مع الدراسات السابقة في كونها سوف تبحث في أنماط سلوك المرؤوسين، ولكن ما يميزها هو كونها تحاول أن تبحث عن العلاقة بين أنماط سلوك المرؤوسين وأنماط سلوك القادة في الجامعات العربية، وهي في ذلك لا تتشابه تشابهاً تاماً إلا مع دراسة جونسون (2003)، ولكن هذه الدراسة تتفرد في كونها سوف تبحث ذلك على الجامعات ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، أما دراسة جونسون فقد تم تطبيقها على المدارس ومن وجهة نظر المرؤوسين أنفسهم، وسوف تفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يتعلق بالمنهج والأدبيات ومناقشة النتائج.

الطريقة والإجراءات

لغرض تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، لملاءمته لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والأهلية في شمال المملكة وهي جامعات محافظة اربد (جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، جامعة إربد الأهلية، جامعة جدارا)، وجامعة آل البيت في المفرق، وجامعات جرش (جامعة فيلادلفيا، جامعة جرش الأهلية)، وجامعة عجلون الوطنية.

الجدول 1: مجتمع الدراسة

الجامعة	التكرار	النسبة المئوية
جامعة اليرموك	1052	33.9%
جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	994	32.0%

الجامعة	التكرار	النسبة المئوية
جامعة اربد الأهلية	80	2.60%
جامعة جدارا	137	4.40%
جامعة آل البيت	266	8.56%
جامعة فيلادلفيا	282	9.10%
جامعة جرش الأهلية	193	6.22%
جامعة عجلون الوطنية	100	3.22%
المجموع الكلي	3104	100%

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية تمثل 10% من مجتمع الدراسة كما يبين الجدول 2

الجدول 2: عينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
جامعة اليرموك	105	33.9%
جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	99	32.0%
جامعة اربد الأهلية	8	2.60%
جامعة جدارا	14	4.40%
جامعة آل البيت	27	8.56%
جامعة فيلادلفيا	28	9.10%
جامعة جرش الأهلية	19	6.22%
جامعة عجلون الوطنية	10	3.22%
المجموع الكلي	310	100%

يظهر من الجدول 2 أن أعلى نسبة مئوية كانت للمشاركين من جامعة اليرموك وتليها جامعة العلوم والتكنولوجيا فيما يقارب (30%).

أداتا الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تبني استبيان كيلي (Kelly, 1998)، للكشف عن أنماط سلوك المرؤوسين ويتكون من 20 فقرة موزعة بالتساوي على مجالين أحدهما للتفكير والمتمثل بالفقرات (1,5,11,12,14,16,17,18,19,20)، والآخر للعمل ويتمثل بالفقرات (2,3,4,6,7,8,9,10,13,15)، وكذلك تم تبني أداة أخرى من موقع: Stellar leadership والتي تتكون من 30 فقرة موزعة على ثلاث مجالات الأوتوقراطي ويتمثل بالفقرات (1,4,7,10,13,16,19,22,25,28)، والديمقراطي ويتمثل

بالفقرات: (2,5,8,11,14,17,20,23,26,29)، والتمكيني (ولغايات الدراسة تم استبدال النمط التساهلي بالنمط التمكيني)، ويتمثل بالفقرات: (3,6,9,12,15,18,21,24,27,30). وقد تم استخدام الترجمة العكسية Translation Back Translation للتأكد من دقة الترجمة.

صدق الأدوات وثباتها:

للتحقق من صدق الأدوات تم إجراء صدق المحتوى وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين وعددهم (13) من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في كل من: جامعة اليرموك، وجامعة قطر، وجامعة الإسراء، وجامعة عجلون الوطنية، وجامعة البلقاء التطبيقية، والجامعة الأردنية، والجامعة العربية المفتوحة. وقد طُلب من المحكمين الحكم على جودة محتوى الفقرات، وإبداء ملاحظاتهم من حيث الصياغة اللغوية وسلامتها ودرجة ملاءمة الفقرة للمجال الذي اندرجت تحته. وقد تم وضع مقترحات أعضاء لجنة التحكيم بالاعتبار حتى أخذت الأداة صورتها النهائية (الملحق 1). وتم التحقق أيضاً من مؤشرات صدق البناء حيث تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات مقياس أنماط سلوك المرؤوسين وبين الدرجات على كل بعد من أبعاده، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3) قيم معاملات الارتباط بين فقرات مقياس أنماط سلوك المرؤوسين وبين درجة كل بعد من أبعاده.

المجال	رقم الفقرة	مضمون فقرات مقياس أنماط سلوك المرؤوسين	الارتباط مع:	
			البعد	المقياس
التفكير	1	يساعدني العمل على تحقيق أهدافي الشخصية.	.571**	.446**
	2	أعرف وحدي الأنشطة التي تحقق أهداف المؤسسة، بدلاً من انتظار اصدار الأوامر من رئيسي.	.603**	.466**
	3	أفكر بشكل مستقل طارحاً أفكاراً جديدة مهمة بالنسبة للقائد وللعمل.	.497**	.431**
	4	أبادر لحل المشاكل الصعبة بمفردي بدلاً من سؤال رئيسي عن وجهة نظره في ذلك.	.681**	.606**
	5	أساعد رئيسي في رؤية كلا وجهي الصورة (الفرص والمخاطر المحتملة).	.587**	.566**
	6	أعمل جاهداً للتعرف على نقاط القوة والضعف لدي.	.601**	.534**
	7	أتفحص قراراتي الداخلية عند الفشل بالمهمة، بدلاً من وضع اللوم على قرار القائد.	.597**	.567**
العمل	8	لدي الاستعداد لأن أقول "لا" عندما يكون هناك تعارض بين ما يطلبه مني رئيسي مع قناعاتي.	.505**	.501**
	9	أتصرف بمعايير الأخلاقية بدلاً من المعايير السائدة.	.650**	.615**
	10	أصر على وجهة نظري حول القضايا الهامة حتى إذا كان ذلك يسبب لي بعض المشاكل.	.638**	.612**
	11	تتلاءم أهدافي الشخصية مع أهداف المؤسسة.	.640**	.696**
	12	ألتزم وأنتظم في عملي مقدماً أفضل ما لدي.	.566**	.459**

المجال	رقم الفقرة	مضمون فقرات مقياس أنماط سلوك المرؤوسين	الارتباط مع:	
			البعد	المقياس
	13	أنشُر الحماس في العمل وأعمل على تنشيط زملاء العمل حولي.	.592**	.504**
	14	أطور مهاراتي التي تحتاجها الأنشطة المهمة، لأمتلك مكانة مميزة لدى المؤسسة.	.626**	.571**
	15	أقوم ببناء سجل من النجاحات التي تهم المؤسسة	.600**	.541**
	16	أقوم بالمهام الصعبة الموكلة إلى بجودة عالية دون وجود رقابة عليّ.	.573**	.539**
	17	أبادر للبحث عن مهام ذات علاقة بالعمل غير تلك المكلف بها.	.525**	.476**
	18	أساهم بشكل فعال في العمل الجماعي متجاوزاً ما هو مطلوب مني.	.627**	.503**
	19	أساعد زملائي في العمل لتحسين عملهم حتى عندما لا يكون هناك مردود شخصي من ذلك.	.544**	.492**
	20	أنفهم احتياجات رئيسي، والأهداف والمعوقات، وأعمل جاهداً للموائمة بينهما.	.509**	.394**

*دال عند مستوى دلالة 0.05

** دال عند مستوى دلالة 0.01

يلاحظ من الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع البعد تراوحت بين (0.497-0.681) ومع المقياس بين (0.394-0.696)، وقد اعتمد معيار لقبول الفقرة بأن لا يقل معامل ارتباطها عن (0.20) وبذلك فقد قبلت فقرات المقياس جميعها التي معامل ارتباطها أعلى من 0.20، حيث لم يتم حذف أي فقرة من فقرات المقياس. وللتحقق من مؤشرات صدق البناء لأنماط سلوك القادة تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات مقياس أنماط سلوك القادة وبين الدرجات على كل بعد من أبعاده، والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4) قيم معاملات الارتباط بين فقرات مقياس أنماط سلوك القادة وبين درجة كل بعد من أبعاده

المجال	رقم الفقرة	مضمون فقرات مقياس أنماط سلوك القادة	الارتباط مع:	
			البعد	المقياس
الأوتوقراطي	1	يحتفظ رئيسي بسلطة اتخاذ القرار في دائرته.	.316**	.349**
	2	يتجاهل رئيسي اقتراحاتنا.	.566**	.401**
	3	يُخبرنا رئيسي بما يجب عمله وكيف يتم ذلك.	.688**	.581**
	4	عندما لا تسير الأمور حسبما يريد رئيسي يُخبرنا بذلك ويُسجل ملاحظاته.	.395**	.351**
	5	يمنع رئيسي العاملين الجدد من اتخاذ مبادرات في نطاق العمل.	.664**	.664**
	6	عندما لا تسير الأمور حسبما يريد رئيسي يضع خطة جديدة ويلزمنا بها.	.703**	.602**
	7	يُراقب رئيسي سير الأمور للتأكد من قيامنا بالعمل.	.661**	.630**

المجال	رقم الفقرة	مضمون فقرات مقياس أنماط سلوك القادة	الارتباط مع:	
			البعد	المقياس
	8	يستغل رئيسي السلطة التي يخوله إياها مسماه الوظيفي.	.687**	.699**
	9	يوجه رئيسي العاملين ليجعلنا ننجز الأهداف التنظيمية.	.629**	.555**
	10	يعتقد رئيسي أن الأمور لا تسير بالطريق الصحيح بدونه.	.631**	.663**
الديمقراطي	11	يحاول رئيسي إشراك واحد أو أكثر منّا في اتخاذ القرار مع احتفاظه بالسلطة النهائية لاتخاذ القرار.	.778**	.776**
	12	يطلب رئيسي منّا تقديم الاقتراحات والأفكار بشأن الخطط والمشاريع القادمة.	.797**	.767**
	13	يدعو رئيسي لاجتماع ليستمع لنصائحنا، عندما تسير الأمور بالاتجاه الخاطئ.	.244**	.239**
	14	يُوجد رئيسي بيئة عمل نشعر فيها بأن المشروع مشروعنا والقرار قرارانا.	.805**	.754**
	15	يسعى رئيسي لمعرفة رؤيتنا للعمل ويضع ذلك باعتباره.	.593**	.507**
	16	يُتيح رئيسي لنا وضع أولوياتنا بتوجيه منه.	.431**	.384**
	17	عندما تختلف رؤية رئيسي للعمل عن رؤيتنا نعمل معا لحل الخلاف.	.739**	.671**
	18	يستخدم رئيسي السلطات المخولة إليه لمساعدتنا على التطور.	.717**	.656**
	19	يفضل رئيسي الإدارة الذاتية إذا كنّا ملتزمين بالأهداف.	.666**	.626**
	20	يرى رئيسي أننا نعرف كيف نستخدم إمكانياتنا لحل المشكلات التنظيمية.	.740**	.758**
	21	نلجأ للتصويت نحن والرئيس عندما يراد اتخاذ القرارات الرئيسية.	.712**	.724**
	22	لا بد أن تحظى القرارات الرئيسية بموافقة أغليبتنا.	.187**	.977**
	23	لتفعيل المشاركة في الرأي يستخدم الإيميل والبريد الصوتي والمذكرات.	.725**	.705**
التمكيني	24	يُتيح لنا رئيسي أن نقرر ما يجب عمله وكيف.	.743**	.690**
	25	يرى رئيسي أننا نعرف عن عملنا أكثر منه ولذلك يتركنا نتخذ القرارات بشأن أعمالنا.	.764**	.763**
	26	يُفوض رئيسي المهام لنا لنقوم بتنفيذ العمل.	.719**	.681**
	27	يُتيح لنا رئيسي المسؤولية الكاملة في تحديد وظائفنا.	.772**	.748**
	28	يُحب رئيسي تشاطر سلطته مع المرؤوسين.	.241**	.902**
	29	يرى رئيسي أنه من حقنا تقرير أهدافنا التنظيمية.	.738**	.681**
	30	يرى رئيسي أنه بإمكاننا قيادة أنفسنا تماما كما نستطيع.	.748**	.675**

*دال عند مستوى دلالة 0.05

** دال عند مستوى دلالة 0.01

يلاحظ من الجدول (4) أن قيم معاملات ارتباط فقرات مع البعد من تراوحت بين (0.241- 0.805) ومع المقياس بين (0.239-0.797)، وقد اعتمد معيار لقبول الفقرة بأن لا يقل معامل ارتباطها عن (0.20) وبذلك فقد قبلت فقرات المقياس جميعها التي معامل ارتباطها اعلى من 0.20، حيث لم يتم حذف اي فقرة من فقرات المقياس.

وجرى التحقق من ثبات الأداتين من خلال حساب معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ-ألفا على عينة استطلاعية مكونة من 20 عضو هيئة تدريس وتراوحت قيم الثبات لأنماط سلوك المرؤوسين ما بين (0.79-0.78)، للمجالات الفرعية وبلغت للمقياس الكلي (0.86) والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5) معاملات الاتساق الداخلي لمقياس أنماط سلوك المرؤوسين

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	قيم معامل كرونباخ-ألفا
1	التفكير الناقد	10	*0.79
2	الانخراط بالعمل	10	*0.78
3	الكلي للمقياس	20	*0.86
* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)			

كما تم حساب معاملات الاتساق الداخلي لأبعاد مقياس أنماط سلوك القادة على نتائج العينة الاستطلاعية، وقد تراوحت معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ-ألفا (Cronbach Alpha) للمجالات الفرعية ما بين (0.71 - 0.84)، وبلغت للمقياس الكلي (0.91)، والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6) معاملات الاتساق الداخلي لمقياس أنماط سلوك القادة

البعد	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
الاولتوقراطي	0.71	10
الديمقراطي	0.84	10
التمكيني	0.77	10
الكلي للمقياس	0.91	30

المعيار الإحصائي

تم استخدام سلم ليكرت (Likert) ذي التدرج الخماسي لدرجات الاستجابة على النحو الآتي: دائماً (5) درجات، وغالباً (4) درجات، أحياناً (3) درجات، ونادراً (2) درجات، وإطلاقاً درجة واحدة، وبعدها الحصول على مجموع كل مجال ووضع القيم على المحاور لمعرفة نمط السلوك الممارس.

متغيرات الدراسة:

أنماط سلوك المرؤوسين: وله خمس فئات (المثالي، والموافق، والبراغماتي، والمغترب، والسلب).

أنماط سلوك القادة: وله ثلاثة فئات (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والتمكيني).

المعالجة الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة فقد تم استخدام:

1. التكرارات والنسب المئوية من أجل وصف مجتمع وعينة الدراسة.
2. تم حساب مجموع الفقرات الممثلة لكل مجال على حدة ثم توزيعها على التمثيل البياني، لمعرفة موقع التقاطع بين المجموعتين حيث أعطي بُعد العمل المحور السيني، وبُعد التفكير الناقد المحور الصادي، فكانت نتائج هذه التقاطعات على الشكل التالي: القيم 35 على كلا المحورين تمثل النمط المثالي، والقيم أعلى من 35 على محور العمل؛ وأقل من 25 على محور التفكير تمثل النمط الموافق، أما القيم التي تتحصر بين 25-35 تمثل النمط البراغماتي، والقيم أكثر من 35 على محور التفكير؛ وأقل من 25 على محور العمل تمثل الاعتراضي، وأخيراً القيم على المحورين الأقل من 25 هي للنمط السلبي. وإجراء اختبار مربع كاي لحسن المطابقة X^2 Goodness of Fitness، للكشف عن النسب الموجودة لكل نمط. للسؤال الأول.
3. وللإجابة على السؤال الثاني فقد تم حساب مجموع الفقرات الممثلة لكل مجال والاعتماد النمط للقيمة الأكبر التي حصل عليها كل نمط واعتماده على أنه النمط الممارس
4. حساب معامل التوافق بين أنماط سلوك المرؤوسين وأنماط سلوك القادة للسؤال الثالث.

عرض النتائج ومناقشتها

للإجابة عن السؤال الأول "ما أبرز أنماط سلوك المرؤوسين في الجامعات الأردنية شمال المملكة، كما يراها أعضاء هيئة التدريس؟" فقد تم حساب التكرارات والملاحظة والنسب المئوية والتكرار المتوقع والباقي لهما والباقي المعياري لكل نمط من أنماط سلوك المرؤوسين في الجامعات الأردنية شمال المملكة، متبوعة باستخدام اختبار مربع كاي لحسن مطابقة التكرارات الملاحظة لأنماط الشخصية لتكراراتها المتوقعة، وذلك كما في الجدول (7).

الجدول (7) نتائج اختبار مربع كاي لحسن مطابقة التكرارات الملاحظة لأنماط المرؤوسين لتكراراتها المتوقعة.

الرتبة	أنماط المرؤوسين	التكرار الملاحظ	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الباقي	الباقي المعياري	كا2 المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
1	مثالي	277	89.4	62	215	27.31	192.05	1	0.00
2	سلبي	1	0.3	62	-61	-7.75	306.01	1	.000
3	براغماتي	31	10.0	62	-31	-3.93	198.40	1	.000
4	اعتراضي	1	.3	62	-61	-7.75	306.01	1	.000
5	موافق	0	0	-62	-62	-7.87	0	0	.000
	الكلي	310	100	310	0	0.00	1002.47	4	.000

يتضح من الجدول (7) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين التكرارات المشاهدة وبين التكرارات المتوقعة لأنماط المرؤوسين وفقاً لاختبار مربع كاي لحسن مطابقة التكرارات المشاهدة لأنماط المرؤوسين للتكرارات المتوقعة لها، مما قاد إلى حساب الباقي المعياري لتحديد أنماط المرؤوسين الأكثر انتشاراً بين أفراد عينة الدراسة، بمعنى أن التكرارات المشاهدة أكبر من التكرارات المتوقعة لها بفارق جوهري بدلالة الباقي المعياري لها، وبهذا جاءت أنماط المرؤوسين الأكثر انتشاراً وفقاً للترتيب التالي:

(1) النمط المثالي في المرتبة الأولى وبنسبة مئوية مقدارها (89.4%) من عينة الدراسة.

(2) النمط البراغماتي في المرتبة الثانية وبنسبة مئوية مقدارها (10%) من عينة الدراسة.

(3) النمط السلبي والاعتراضي في المرتبة الثالثة وبنسبة مئوية (0.3%) من عينة الدراسة.

تدل النتائج السابقة على أن نسبة عالية من أعضاء هيئة التدريس يبدون أنماط السلوك التي تميز المرؤوس المثالي، أي أنهم يقومون بالتفكير الناقد لأعمالهم والانخراط بالعمل فيقدمون أفضل ما لديهم لأجل العمل، واتفقت في ذلك مع دراسة بيفر (Beever, 2008) ودراسة آمون (Ammon, 2013)، وربما يعود السبب في شيوع النمط المثالي بين أعضاء هيئة التدريس إلى إدراك هذه الفئة بأهمية الدور المنوط بهم كواحدة من الشرائح القيادية في المجتمع ووعيهم لدور أعضاء هيئة التدريس في المجتمع. فيسعى عضو هيئة التدريس بذلك إلى تقييم سلوكياته وتقديمها على أفضل وجه، وهذا ما جاء به (Oyetunji, 2013) و (Strong and Williams 2014) أن تأثير أعضاء هيئة التدريس يكون داخل وخارج الجامعات مما يجعلهم قادة فكريين وموجهين. أما بالنسبة للنمط البراغماتي الذي جاء في المرتبة الثانية وبنسبة أقل بكثير فهذه نتيجة معقولة فلا يمكن أن يكون الجميع مثاليين بل ربما تكون هذه الفئة أقرب للنموذج العملي الذي لا يملك الكثير من الوقت ليكون مثالياً بل يهيم تصريف الأمور دون أن يعني ذلك السلبية. بشكل عام تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه إبراهيمي (Ibrahimi, 2016) من حيث تواجد جميع أنماط المرؤوسين من مثالي وبراغماتي واعتراضي وسلبي ما عدا "الموافق"، ويعزى السبب في ذلك على الأرجح إلى طبيعة العمل في الجامعات فلا حاجة إلى الأمر والنهي من قبل القائد، وإنما يعرف عضو هيئة التدريس طبيعة الواجبات الموكولة إليه لوحده منذ قيامه ببدء العمل في الجامعة وهذا ما أفاد به العديد من أعضاء هيئة التدريس عند توزيع الاستبيان عليهم.

ولإجابة عن السؤال الثاني "ما أبرز أنماط سلوك القادة في الجامعات الأردنية شمال المملكة كما يراها أعضاء هيئة التدريس؟"، فقد تم حساب التكرارات المشاهدة والنسب المئوية والتكرار المتوقع والباقي المعيارى لكل نمط من أنماط سلوك القادة في الجامعات الأردنية شمال المملكة، متبوعة باستخدام اختبار مربع كاي لمقارنة التكرارات المشاهدة ونسبها لأنماط سلوك القادة، وذلك كما في الجدول (8).

جدول (8) التكرارات والنسب المئوية واختبار مربع كاي للمقارنة بين النسب لأنماط سلوك القادة

أنماط سلوك القادة	التكرار	النسبة المئوية	مربع كاي	الدلالة الإحصائية
أوتوقراطي	89	28.7	6.401	*0.041
ديمقراطي	93	30.0		
التمكيني	122	39.4		

*دال عند مستوى دلالة 0.05

أورد المشاركون حسب الجدول (8) نسبة متقاربة للأنماط القيادية للقادة الأكاديميين وهي التمكيني (39.4) يليه الديمقراطي (30.0) والأتوقراطي (28.7). كما يظهر وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين التكرارات والنسب المئوية وفقاً لاختبار مربع كاي لمقارنة التكرارات المشاهدة ونسبها لأنماط سلوك القادة حيث بلغت قيمة مربع كاي (6.401) وبدلالة إحصائية (0.041).

هذه النتيجة لافتة للنظر خاصة بمقارنتها بنتائج السؤال السابق، فبينما كان هناك نمط سلوك واحد هو الأكثر انتشاراً بين المرؤوسين وهو السلوك المثالي فإن القادة حسب المشاركين يبدون الأنماط الثلاثة. فهل أظهر المشاركون صورة مثالية عن أنفسهم بينما قدموا صورة أكثر واقعية عن قادتهم؟ أم أن توقعات الدور Role Expectations مختلفة للفئتين؟ فالقائد محاسب ومسأل أمام حلقة أخرى من الإدارة العليا ولذلك يحتاج أحياناً لأن يراوح بين الأتوقراطية ليس بمعنى التسلط ولكن بمعنى المحاسبة والمساءلة وفقاً للوائح والقوانين من جهة وبين أن يكون ديمقراطياً وتمكينياً مع زملائه. ويتفق هذا التفسير مع أدبيات إدارة التعليم العالي التي كانت تقليدياً ترى أن الجامعات تدار بروح الزمالة بين القائد الأكاديمي وأعضاء هيئة التدريس Collegial Management بينما ترى بعض الاتجاهات المتأخرة أن الجامعة شأنها شأن أي مؤسسة أخرى يجب أن تخضع للمساءلة وتدار كما تدار الشركات Managerialism ومؤخراً ظهرت الحوكمة كآلية لإدارة الجامعات (Tight, 2014). هذه أسئلة ربما بحاجة إلى دراسة أخرى.

وللإجابة عن السؤال الثالث "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط سلوك المرؤوسين وأنماط سلوك القادة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"، فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأنماط سلوك القادة والمرؤوسين في الجامعات الأردنية في شمال المملكة، متبوعة باستخدام اختبار مربع كاي لاختبار العلاقة بين أنماط سلوك القادة وأنماط سلوك المرؤوسين، وذلك كما في الجدول (9).

جدول (9) اختبار مربع كاي لإيجاد العلاقة بين أنماط سلوك المرؤوسين وأنماط سلوك القادة

		التصنيف		مثالي		سلبي		براغماتي		اغترابي		موافق		المجموع	
انماط سلوك القادة		اوتوقراطي	العدد	80	0	9	0	0	89						
			النسبة %	26.3%	0.0%	3.0%	0.0%	29.3%							
		ديموقراطي	العدد	83	0	10	0	93							
			النسبة %	27.3%	0.0%	3.3%	0.0%	30.6%							
		التمكيني	العدد	109	1	11	1	122							
			النسبة %	35.9%	0.3%	3.6%	0.3%	40.1%							
المجموع			العدد	272	1	30	1	304							
			النسبة %	89.5%	0.3%	9.9%	0.3%	100.0%							
		مربع كاي		3.15											
		معامل الارتان		0.100											
		مستوى الدلالة		0.789											

يبين الجدول (9) اختبار مربع كاي لإيجاد العلاقة بين أنماط سلوك القادة وأنماط سلوك المرؤوسين، حيث أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط سلوك القادة وأنماط سلوك المرؤوسين حيث بلغت قيمة كاي 3.15 وبدلالة إحصائية (0.789).

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة فقد ربطت أهول باين وآخرون (Uhl-bien et al, 2010) السلوك السلبي للمرؤوسين بالنمط الأوتوقراطي للقادة بينما ربطوا السلوك الإيجابي للمرؤوسين بالقيادة التمكينية. كما وجدت جونسون (Johnson, 2003) ارتباطاً بين نمط القائد ونمط المرؤوس، وقد يعزى هذا الاختلاف أولاً إلى طبيعة البيئة المدروسة، فقد أجريت دراسة جونسون على المدارس وليس على الجامعات. أما أويتجي (Oyetunji, 2013) فلم يجد علاقة بين أنماط سلوك المرؤوسين والأداء التنظيمي الذي يعتبر نتاج التفاعل بين أنماط القيادة وأنماط سلوك المرؤوسين.

التوصيات

وبناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:

1. حيث أن هذه الدراسة تناولت موضوعاً قل التطرق إليه وهو أنماط سلوك المرؤوسين فيوصي الباحثان بإجراء دراسات أخرى بمناهج بحثية وأدوات أخرى وفي بيئات ومؤسسات تعليمية أخرى.
2. الاهتمام أكثر بتعزيز دور المرؤوسين، وإعطائهم فرصة أكبر للمشاركة في عمليات صنع القرار، حتى نحافظ على شيوع النمط المثالي بينهم، ولتجنب تحول سلوكياتهم إلى الأنماط كالسلبي والاعتراضي.
3. كما توصي الدراسة بأهمية إيجاد مادة تعليمية في الكتب القيادية، حول أهمية دور المرؤوسين وأنماطهم، وتأثير التنوع في أنماطهم على العمل المؤسسي.
4. التأكيد لهذا النوع من الدراسات وذلك من خلال دراسات علاقات الرئاسة والمرؤوسين في الفكر الإسلامي.
5. إجراء المزيد من الدراسات التي تبحث في العلاقة بين الأنماط القيادية وأنماط سلوك المرؤوسين بأدوات مختلفة للتأكد من دقة النتائج.

المصادر والمراجع:

- جاء الرب، سيد محمد. (2008). كيف تكون قائداً ناجحاً وفعالاً مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية، مطبعة العشري، مصر. السكارنة، بلال خلف. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- الفاعوري، عبير. (2002). العوامل المؤثرة في إدارة المرؤوس لرئيس ومضامينها السلوكية (دراسة ميدانية على موظفي الإدارة الدنيا في جامعة مؤتة). مجلة مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2.17، عبيدات، سهيم. (2007). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع. اربد.
- عواد، فتحي أحمد ذياب. (2012). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- Ammon, R., (2013) Active Followership: An Essential Component of the Teacher-Principal Relationship, MA thesis, University of Victoria, Australia
- Amundsen, Stein, and Øyvind L. Martinsen. "Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale." *The Leadership Quarterly* 25.3 (2014): 487-511.
- Beekun, R., and Badawi, J., (1999) The Leadership Process in Islam, *Proteus*, 16(2).
- Beever, S., (2008) Second Fiddle? An Interpretive study of followers of servant leaders, Doctoral Thesis, Iowa State University.
- Behery, M., (2016) A New Look at Transformational Leadership and Organizational Identification A Mediation Effect of Followership Style in a Non-Western Context. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, V21,N2.
- Bjugstad, K., Thach, E., Thompson, K. J., & Morris, A. (2006). A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 7(3), 304-319
- Carsten, M., K.,Uhl-Bien, M., U., West, B.J., Patera, J., L., &McGreor, R., (2010) Exploring Social Constructions of followership: A qualitative study, *The Leadership Quarterly*, 21(3) 543-562.
- Cerff, K., & Winston, B. E. (2006). The Inclusion of hope in the servant leadership model; an extension of Patterson and Winston's models. *Servant Leadership Roundtable*, Regent University, Virginia Beach. August, 2006.
- Chaleff, I., (2009) *The Courageous Follower: Standing up to and for our leaders*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Dierendonck, D., & Dijkstra, M. (2012). The role of the follower in the relationship between empowering leadership and empowerment: A longitudinal investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(S1).
- Hakimi, N., Van Knippenberg, D., & Giessner, S. (2010). Leader empowering behaviour: The leader's perspective. *British Journal of Management*, 21(3), 701-716.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2007). Asking the right questions about leadership. *American Psychologist*, 62, 43– 47.
- Hollander, E., P., (2009) *Inclusive Leadership: The essential leader-follower relationship*, NY: Routledge
- Ibrahimi, Mansour (2016) **Followership Styles As Predictors Towards Effective Leadership Development**, Unpublished PhD Thesis, International Islamic University Malaysia.
- Johnson, J., (2003) A study of the relationship between followership modalities and leadership styles among educators at selected high schools in Jackson, Mississippi, Doctoral thesis, Andrews University.

- Kellerman, R. E., (2008) Followership: How followers are creating change and changing leaders, Harvard Business Publishing
- Kelley, R., E., (1992) The Power of Followership, NY: Doubleday
- Kelley, R., (1988) In Praise of Followers, Harvard Business Review, 142-148
- Kelley, R., (2008) Rethinking of Followership, in Riggio, R., Chaleff, I., and Lipman-Blumen, J., (2008) The Art of Followership, Jossey-Bass, San Francisco,.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological measurement*, 60(2), 301-313.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Mohammad, R., and Saad, N., (2016) Power Distance and the Construction of the Followership Identity, Asia Pacific Journal of Advanced Business and Social Studies, 2(1) 148-160.
- Murji, S., (2015) Talking followership education to the next level, Journal of Leadership Education, 14(13) 1-10
- Oyetunji, C., (2013) The Relationship between followership style and job performance in Botswana Private Universities, **International Education Studies** 6(2) 1-9
- Peachey, G. A. (2002). *The effect of leader empowering behaviours on staff nurses workplace empowerment, psychological empowerment, organizational commitment, and absenteeism* (Doctoral dissertation).
- Ricketson, R. S. (2008). An exploration of the relationship of leadership styles and dimensions of courageous followership (Doctoral dissertation). Regent University, Virginia Beach, Virginia.
- Rittle, D. C. (2007). Value diversity and affective conflict reduction model: Reducing value diversity through servant leadership. Servant Leadership Research Roundtable Proceedings, 13p.
- Smith, J., (2009) Followership Behaviors Among Florida Community College Faculty, Doctoral Thesis, University of Florida.
- Strong, R., and Williams, J., (2014) Understanding Students as Followers: Discovering the Influence of Followership Style on Self-Directed Learning, **Journal of Agricultural Education**, 55(2), 201-213.
- Tight, M., (2014) Collegiality and managerialism: A false dichotomy? Evidence from the higher education literature. Tertiary education and management, 20(4) 294-306
- Thody, A., (2003) Followership in Educational Organizations: A pilot mapping of the territory, Leadership and Policy in schools, 2(2) 141-156
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R., Lowe, K., and Carsten, M., (2014) Followership Theory: A Review and Research Agenda, **The Leadership Quarterly**, 25, 83-104
- Williams, G.A., & Miller, R.B. (2002). Change the way you persuade. Harvard Business Review, 80, 65-73
- Winston and Hartsfield (2004) Reciprocity between Followership and Servant Leadership: Moderating Effects of Attributes
- Wong, S. I., & Giessner, S. R. (2016). The thin line between empowering and laissez-faire leadership: An expectancy-match perspective. *Journal of Management*, 0149206315574597.
- Yukl, G., (2010) Leadership in Organizations, NJ: Prentice Hall. 7th edition.