

# Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في) التعليم العالي

Volume 39  
Issue 2 *Journal of the Association of Arab Universities*

Article 2

2019

## Followership Styles as perceived by faculty members in universities of North Jordan and their relationship with some variables

ايمان بني عيسى  
Yarmouk University, amon.essa@yahoo.com

عارف العطاري  
Yarmouk University, arefatar@yahoo.com

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru\\_rhe](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe)



Part of the [Education Commons](#)

### Recommended Citation

ايمان بني عيسى, عارف (2019) "Followership Styles as perceived by faculty members in universities of North Jordan and their relationship with some variables," *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في) التعليم العالي)*: Vol. 39 : Iss. 2 , Article 2.

Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru\\_rhe/vol39/iss2/2](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe/vol39/iss2/2)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في) التعليم العالي)* by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [dr\\_ahmad@aarj.edu.jo](mailto:dr_ahmad@aarj.edu.jo).

---

## Followership Styles as perceived by faculty members in universities of North Jordan and their relationship with some variables

### Cover Page Footnote

\* PhD student, Faculty of Education, Yarmouk University, Jordan. \*\* Professor, Department of Educational Assets and Management, Faculty of Education, Yarmouk University, Jordan.

## أنماط سلوك المرؤوسين

### كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن وصلتها ببعض المتغيرات

عارف توفيق العطاري\*\*

إيمان متعب ناصر بني عيسى\*

#### الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أنماط سلوك المرؤوسين كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والأهلية في شمال المملكة وعلاقتها ببعض المتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، وقطاع الجامعة، ونوع الكلية). ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، ووزع استبيان مكون من 20 فقرة جرى التحقق من صدقها وثباتها، على عينة عشوائية طبقية مكونة من 310 عضو هيئة التدريس. أظهرت النتائج أن أكثر أنماط سلوك المرؤوسين شيوعاً هو النمط المثالي ثم البراجماتي. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، وقطاع الجامعة، ونوع الكلية، ولكنها كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين أنماط سلوك المرؤوسين تبعاً للرتبة الأكاديمية. وبناءً عليه توصي الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث التي تبحث في سلوك المرؤوسين على عينات أخرى وباستخدام أدوات مختلفة للوصول إلى مزيد من الفهم حول الموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** أنماط سلوك المرؤوسين، أعضاء هيئة التدريس، الجامعات الأردنية.

## Followership Styles as perceived by faculty members in universities of North Jordan and their relationship with some variables

Eman M. Bani-Essa\*

Dr. Aref T. Atari\*\*

#### Abstract:

The study aimed at identifying the followership styles as perceived by Faculty members at the universities of Northern Jordan and their relationship with some variables which included (gender, years of experience, academic rank, university sector and college). The descriptive approach was employed and a random stratified sample of 310 faculty members in public and private universities in North Jordan were administered a questionnaire of 20 items after subjecting it to the validity and reliability tests. The results revealed that the exemplary behavior was the most prevalent followed by the pragmatic. The findings also showed that the Followership styles were independent of gender, years of experience, university sector and type of college. The findings revealed a statistically significant difference at ( $0.05 = \alpha$ ) that could be attributed to the academic rank. Accordingly, the study recommended conducting further research on the followership styles on different samples and by utilizing other research tools to arrive at more understanding on the subject.

**Keywords:** Followership Styles, Faculties members, Jordanian universities

\* طالبة دكتوراه كلية التربية جامعة اليرموك/ الأردن.

\*\* أستاذ قسم الأصول والإدارة التربوية كلية التربية / جامعة اليرموك/ الأردن.

\* PhD student, Faculty of Education, Yarmouk University, Jordan

\*\*Professor, Department of Educational Assets and Management, Faculty of Education, Yarmouk University, Jordan

## المقدمة

يتطلب التطور في علاقة القائد والمرؤوس الوعي بكيفية قيامهم بالتفاعل حالياً، وكيف يمكن تحسين ذلك في المستقبل، وهذا يتطلب الالتزام وشحن المهارات، وأكثر ما يتطلبه هو التغذية الراجعة المستمرة لكلا الطرفين ولا يجب أن يلقى كل منهم اللوم على الآخر (Chaleff, 2009)، فبحسب ما يرى بلاك (1957) فإنه من الضروري إعطاء المرؤوس السلطة لتنفيذ الأعمال ولكن مع الاحتفاظ بالرقابة، بالإضافة إلى أهمية إشراك المرؤوس في عملية صنع القرار، لأن ذلك سيُجعل القرار قراراً جماعياً، وينمي لدى المرؤوس الشعور بالمسؤولية فيصبح القرار وكأنه قراره لأنه شارك في تكوينه فيبذل قصارى جهده في تطبيقه.

ودعا عدد من الباحثين لدراسة سلوك المرؤوسين في معاهد التعليم العالي مثل أويتونجي (Oyetunji, 2013) وفي رأي هؤلاء الباحثين أنه رغم أن عدداً من أساتذة الجامعات قد لا يتسلمون مناصب قيادية، إلا أن تأثيرهم على الطلبة داخل وخارج الجامعات وتوجيههم نحو تحقيق أهداف التعلم وتدريبهم على المواطنة يجعل منهم قادة فكريين وموجهين. في هذا السياق يقوم الباحثان بهذه الدراسة في الجامعات الأردنية خاصة وأنهما لم يجدا إلا القليل من الدراسات حول الموضوع.

## مشكلة الدراسة

جاعت مشكلة الدراسة من خلال توصية الخبراء مثل كيلي وشاليف وكيلرمان وهم الرواد في هذا الميدان، بضرورة البحث في موضوع التبعية والمرؤوسين، لكونه جزءاً لا يفصل من عملية القيادة، بالإضافة إلى العودة للآليات والدراسات السابقة مثل دراسة البحيري (Behery, 2016)، ودراسة أهول-باين وآخرون (Uhle-bien et al, 2014)، ودراسة آمون (Ammon, 2013)، والتي توصي جميعها بضرورة البحث في هذا الموضوع، نتيجة ضالة الاهتمام بهذه الفئة من قبل الباحثين والعلماء واقتصر الدراسات على القيادة والقادة، ولتحقيق ذلك هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أنماط سلوك المرؤوسين وصلتها ببعض المتغيرات الديموغرافية كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

يزخر تاريخنا الإسلامي بالعديد من الأمثلة على الاهتمام بأراء وأفكار المرؤوسين، فما حفر الخندق يوم الأحزاب، أو التحلل من الإحرام يوم بيعة الرضوان إلا إحدى تلك الشواهد الكثيرة في سيرة سيد الخلق محمد صلى الله عليه وسلم على أهمية مشورة القائد لمن حوله، وأن يعمل الجميع كفريق واحد لا فرق بينهم بين قائد ومرؤوس، أو رجل وامرأة، فالجميع يمتلك الموهبة والجميع لديه القدرة على تقديم الأفكار والحلول الناجعة للعديد من القضايا.

لكننا نجد في التطبيق العملي المعاصر لمفهوم القيادة اختلافاً عما عهدناه حيث أننا نلاحظ تركيزاً واسعاً على مفهوم القيادة وأهميتها للمؤسسات على اختلاف أهدافها وقطاعاتها ونلاحظ في ذات الوقت غياب الاهتمام بالطرف الآخر لهذه العملية وهو المرؤوس، والذي يشكل الجزء الأكبر في المؤسسات على شتى أنواعها أيضاً، فكان بعد أن لاحظت المؤسسات أهمية دور المرؤوسين للعملية القيادية أن بدأت في الاهتمام بدورهم وبموضوع المرؤوس بشكل عام، كموضوع جديد يتعلق بالقائد كمؤثر وليس كسبب رئيسي (Kellerman, 2008)، أما الاهتمام الحقيقي بمفهوم المرؤوسين فقد بدأ عند الباحث كيلي في مقاله "في مديح التابعين" في عام 1988، وكتبت بعدها العديد من البحوث التي تشير إلى الاهتمام بالمرؤوسين و التبعية ( baker, 2007).

وبحسب بيكر (Baker, 2007) فإن النظرية التي أظهرت دور المرؤوسين متوازناً مع دور القادة هي نظرية "Leader-Member Exchange" LMX أو ما يعرف بنظرية التبادل بين القائد والعضو، والتي تعتبر أولى النظريات التي وضعت العلاقة بين القادة والمرؤوسين في خط واحد وأوضحت أن العلاقة بينهم تكاملية تبادلية فكل منهم يساهم في نجاح الآخر، وتعطي هذه النظرية المسؤولية الكاملة لكلا الطرفين لنجاح العملية القيادية، فهي تعد أن وظائفها متصلة، ولكن أدوارهما مختلفة، وعلى ذلك فهي تدرس العلاقة بينهما على أنها علاقة طرف بالآخر وليست علاقات منفصلة.

**أنماط سلوك المرؤوسين Followership Styles:** هي أنواع من السلوك تبديها فئات المرؤوسين تبعاً لمنحى التفكير والعمل لديهم لينتج عنها تبعا لتصنيف كيلي خمسة أنماط سلوكية وهي (المثالي، والبراغماتي، والموافق، والسلبى، والاعتراضي).

وتعرف إجرائياً بأنها أنواع من السلوك يبديها أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الحكومية والأهلية في شمال المملكة الأردنية الهاشمية، كما تم قياسها في هذه الدراسة من خلال الأداة المعدة لهذا الغرض.

#### حدود ومحددات الدراسة:

اقتصرت الدراسة على تحديد أنماط سلوك المرؤوسين في جامعات شمال الأردن من منظور أعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات في الفصل الدراسي الأول 2017-2018، كما وتحدد أيضاً بأدواتها ومنهجها ومصادقية اجابات المستجيبين.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة

يعتبر تصنيف كيلي (kelley,1992) لأنماط سلوك المرؤوسين هو الأكثر شيوعاً، وهو الذي تبناه الباحثان. وقد صنف كيلي أنماط سلوك المرؤوسين إلى 5 أصناف:

**النمط الأول-الاعتراضي Alienated:** وهو كفاء مستقل مفكر ناقد إلا أنه يحس بانتماء لخارج المؤسسة، ربما لأنه يحس بإهمال المؤسسة له، ويعدم تقدير مساهماته، وهو لا يخفي وجهة نظره المغايرة بل يعبر عنها وعن امتعاضه وتبرمه، ولا يحس برضا وظيفي، وقد يزداد تغيبه ويقل التزامه، وتقل دافعيته، ويتدنى أدائه. وهو يحتاج لقدر من التمكين والتحرر من المشاعر السلبية، ليتخلص من الاعتراب.

**النمط الثاني-السلبى Passive:** اتكالي يعتمد على القائد ليفكر عنه، غير متحمس، ويحتاج لإشراف دائم لإكمال أداء المهام، يفقر للإبداع والطموح، ويحس بالتعب، وهو غير فعال، ويتجنب 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.

1. ما أبرز أنماط سلوك المرؤوسين في جامعات شمال الأردن، كما يدركها أعضاء هيئة التدريس؟  
2. هل تختلف أنماط سلوك المرؤوسين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن باختلاف كل من (الجنس، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية، قطاع الجامعة، نوع الكلية)؟

#### فرضيات الدراسة

للإجابة على الأسئلة السابقة فقد تمت صياغة الفرضيات التالية:

- 1- لا يوجد نمط معين يظهره المرؤوسون أكثر من غيره.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المشاركين تبعاً للجنس.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المشاركين تبعاً للرتبة الأكاديمية.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المشاركين تبعاً لسنوات الخبرة.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المشاركين تبعاً لقطاع الجامعة.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المشاركين تبعاً لنوع الكلية.

#### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في احتمال الإضافة للمعرفة النظرية، خاصة وأن الموضوع حديث نسبياً والدراسات التي أجريت عليه نادرة خاصة باللغة العربية. أما الأهمية العملية فقد تقيد هذه الدراسة المؤسسات والمرؤوسين والقادة من أجل الوصول إلى تحديد الأنماط السلوكية المثالية للمرؤوسين.

#### مصطلحات الدراسة:

**المرؤوس Follower or Subordinate:** هو شخص أقل قوة وسلطة وصلاحيّة ونفوذاً من الرئيس، وبين الإثنين علاقة يقدم بموجبها المرؤوس الدعم للرئيس (Kellerman, 2008, p213).

ويعرف المرؤوس إجرائياً بأنه: أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الحكومية والأهلية في شمال المملكة الأردنية الهاشمية، خلال الفترة الدراسية من 2017/2018.

## الدراسات السابقة

أجرت الفاعوري (2002) دراسة هدفت إلى معرفة العوامل المؤثرة في استعداد المرؤوس لقبول إدارة رئيسه. أجريت الدراسة على عينة من 213 من موظفي الإدارة الدنيا في جامعة مؤتة، واستُخدم الاستبيان، أظهرت النتائج 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 لإدارة رئيسهم، إلا أن النتائج اختلفت باختلاف العمر والمسمى الوظيفي.

وقامت جونسون (Johnson, 2003) بدراسة حول العلاقة بين أنماط سلوك المرؤوسين والأنماط القيادية للمديرين في بعض مدارس المسيسيبي. تكونت العينة من 500 معلم و8 مديرين. واستُخدم استبيانان أحدهما لسلوك المرؤوسين والآخر للقادة. وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية داله بين أنماط السلوك القيادي وسلوك المرؤوسين، ولم تظهر النتائج أثراً لمتغيرات الجنس والعمر والخبرة التعليمية.

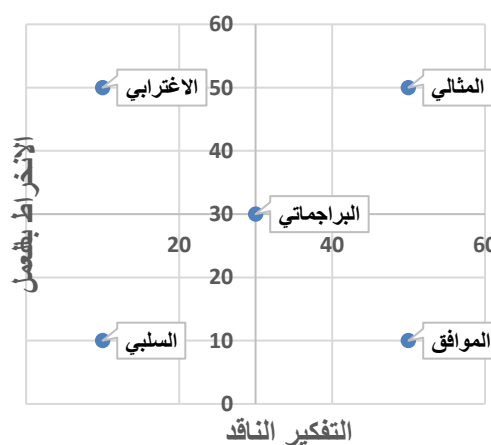
وقام بيفر (Beever, 2008) بدراسة لسلوك المرؤوسين في ضوء مبادئ القيادة الخادمة باستخدام المقابلات مع خمسة من أساتذة التمريض في جامعتين هولنديتين إحداهما خاصة صغيرة ذات توجه ديني والأخرى عامة كبيرة. طلب من المشاركين مناقشة خبراتهم كمرؤوسين مع رئيس يتبع القيادة الخادمة. وصف المرؤوسون أنفسهم بالانفتاح والعناية والصدق والاحترام والثقة والأمانة والنزاهة. وهي خصائص المرؤوس المثالي حسب تصنيف كيلي.

وفي دراسة يان يي (Yan ye, 2009) للكشف عن أنماط المرؤوسين في جامعات تايلاند، تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة 365 عضو هيئة تدريس في ثلاث من الجامعات. بينت النتائج أن أكثر أنماط المرؤوسين ممارسة هي البراغماتي والمثالي، ثم الموافق والمغترب وأخيراً السلبي. وربطت دراسة سميث (Smith, 2009) بين سمات سلوك المرؤوسين كما صنفها ريكسون (Ricketson, 2008)، وهي (المسؤولية، والخدمة، والتحدي، والتغيير،

النمط الثالث-"السيد نعم" الموافق Conformist \ Mr. Yes: يفضل الإتياع، ويثمن قرارات الرؤساء، ويبيدي حماساً لتطبيقها، ولا ينتقدها، ويعمل لإرضاء قائده حرفياً والاحتفاظ بعلاقة طيبة معه، ويشعر بالراحة في عمله ويعمل على الاحتفاظ ببيئة عمل صديقة في حدود معينة. لذلك ينفذ الأوامر دون تساؤل أو تفكير، ويفتقر للحماس والثقة بالنفس والإبداع والمبادأة والشجاعة والطموح، ويرى مصلحته في منظمته وقادته، ولديه الاستعداد للتنازل عن حاجاته الخاصة لإرضاء المنظمة.

النمط الرابع-المثالي Exemplary: لديه الاستعداد للمبادرة والتساؤل، ويفكر في عواقب المهام قبل القيام بها، كما يحرص على التميز والإتيقان، وينسجم جيداً مع زملائه، ويقدم الدعم والنقد المتصور للقائد دون إرباك للأداء المؤسسي. وهو حريص على خدمة أفضل لمصالح المنظمة. والمثالي مناسب لفرق العمل ذات الإدارة الذاتية، حيث يستطيع تخيل المطلوب، ويعمل على تحقيقه، ويتبنى رؤية ورسالة المنظمة، ولديه مهارات إدارة الذات وتقييم عمله، ويسعى لطرق ومناهج جديدة لزيادة تأثيره.

النمط الخامس-البراغماتي Pragmatic: يظهر خصائص الفئات الأربع، ويستخدم النمط الملائم للموقف، 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.



الشكل (1) تصنيف كيلي (Kelley, 1992) لأنماط سلوك المرؤوسين

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، استخدمت المقابلات مع عشرين موظفاً في قطاع التعليم العالي الماليزي. وبينت النتائج أنه كلما كان تقبل السلطة عالياً يكون المرؤوس أكثر اتكالية وخضوعاً وميلاً للتماهي مع توجهات الرؤساء أي أقرب لنمط السلوك السلبي.

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 العربية والأجنبية حول أنماط سلوك المرؤوسين. وقد ربطت بعض هذه الدراسات بين أنماط سلوك المرؤوسين وأنماط سلوك القادة ( Johnson, ) (2003)، كما ربط بعض آخر منها بين تلك الأنماط وبعض النظريات القيادية مثل القيادة الخادمة والتحويلية (Beever, ) (2008؛ Behery, 2016) أو بمتغيرات معينة مثل العمر والمستوى التعليمي والتخصص والجنس والرتبة (الفاعوري، 2002؛ Smith, 2009) أو ببعض المفاهيم مثل الثقافة التنظيمية (Mohammad, Saad, 2016)، أو الأداء التنظيمي (Oyetunji, 2013) أو القيادة الفعالة والجودة (Ibrahimi, 2016). الملاحظة اللافتة للنظر هي غياب الاهتمام بالموضوع في الدراسات والأدبيات العربية. هذا وقد وظفت جميع الدراسات المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة وبعض منها استخدم المقابلات. وقد أفادت الدراسة

والعمل الأخلاقي) والمتغيرات الفردية، والثقافة التنظيمية، والمتغيرات التنظيمية. تكونت العينة من 661 عضو هيئة تدريس في 27 من كليات المجتمع في فلوريدا. أشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين المسؤولية، و(العمر، والمستوى التعليمي، والتخصص، وكذلك التثبيت في الخدمة)، كما أظهرت وجود علاقة بين الخدمة، و(الجنس، والرتبة، والتخصص، والتثبيت في الخدمة، والثقافة التنظيمية)، وبين التحدي، و(العمر والتخصص، والثقافة التنظيمية؛ وبين التغيير، والتثبيت في الخدمة، والجنس، والتخصص، والثقافة التنظيمية) وبين التصرف الأخلاقي و(التثبيت في الخدمة والعمر).

وقام آمون (Ammon, 2013)، بدراسة حول التبعية الإيجابية، هدفت إلى فحص علاقات المعلمين بالمديرين من منظور المرؤوسين في مدارس فكتوريا الثانوية في كندا. استخدم الباحث المقابلات والاستبيانات وأظهرت الدراسة أن "نمط المرؤوس المثالي" هو السائد بين المعلمين، وأن عدة خصائص مهنية وشخصية عامة وخاصة تؤثر في سلوك المديرين.

وقام أويتونجي (Oyetunji, 2013) بدراسة حول أنماط سلوك المرؤوسين والأداء التنظيمي في الجامعات البوتسوانية الخاصة، هدفت الدراسة 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 أن أنماط سلوك المرؤوسين تتضمن السلبي والاعتراضي والبراجماتي والمثالي وأن أكثر نمط هو البراجماتي، كما أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة بين أنماط السلوك المثالي والبراجماتي والاعتراضي والأداء التنظيمي.

وهدف دراسة إبراهيمي (Ibrahimi, 2016) إلى تعرف تصورات 395 من المسؤولين التنفيذيين في ثمان من الجامعات الماليزية الحكومية لأنماط سلوك المرؤوسين كمتنبات بتطوير القيادة الفعالة مع إدخال نظام إدارة الجودة كمتغير وسيط. استخدم المنهج الوصفي والاستبانة كأداة.

## الجدول(2): عينة الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	230	74.2%
	أنثى	80	25.8%
الرتبة العملية	الكلي	310	100%
	أستاذ	45	14.5%
	أستاذ مشارك	65	21.0%
	أستاذ مساعد	134	43.2%
	غير ذلك	66	21.3%
سنوات الخبرة	الكلي	310	100%
	أكثر من 10 سنوات	121	39.0%
	من 5 إلى 10 سنوات	96	31.0%
قطاع الجامعة	أقل من 5 سنوات	93	30.0%
	الحكومية	231	74.5%
	خاصة	79	25.5%
نوع الكلية	الكلي	310	100%
	علمية	165	53.2%
	إنسانية	145	46.8%
	الكلي	310	100%

يظهر من الجدول رقم (2) أن نسبة الذكور تساوي ثلاثة أضعاف نسبة الإناث، وأن نسبة المشاركين من رتبة أستاذ مساعد هي الأعلى تكراراً (43.2%) وتقاربت النسب في متغير الخبرة، أما النسب في متغير قطاع الجامعة فقد كانت نسبة الجامعات الحكومية تساوي ثلاثة أضعاف نسبة الجامعات الخاصة، وأخيراً تقاربت نسبة المشاركين من الكليات العلمية والإنسانية.

## أداة الدراسة:

تم تبني استبيان كيلي (Kelly, 1998) أداة للدراسة، ويتكون من 20 فقرة موزعة بالتساوي على مجالين، أحدهما للتفكير الناقد 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). وقد تم استخدام الترجمة العكسية Translation Back Translation للتأكد من دقة الترجمة.

الحالية من الدراسات السابقة فيما يتعلق بالمنهج والأدبيات ومناقشة النتائج.

## الطريقة والإجراءات

لغرض تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، لملاءمته لأغراض الدراسة من خلال وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، ودراسة العلاقة بين أنماطها والمتغيرات الأخرى (الجنس، والخبرة، والرتبة الأكاديمية، ونوع الكلية، ونوع الجامعة)، حيث يقوم المنهج الوصفي على دراسة الظواهر القائمة كما هي دون أي تغيير من الباحث في تفاصيلها.

## مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم 3104 في الجامعات الأردنية الحكومية والأهلية في شمال المملكة وهي جامعات محافظة اربد (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. موزعين كما يبين الجدول رقم (1).

## الجدول(1): مجتمع الدراسة

الجامعة	التكرار	النسبة المئوية
جامعة اليرموك	1052	33.9%
جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	994	32.0%
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، حيث قُسم المجتمع إلى طبقات بناءً على التكرارات في تلك الجامعات، لتتلائم حصة كل جامعة مع النسب المئوية لها، والجدول رقم (2) يبين توزيع العينة.



صدق الأداة:

ملاحظاتهم من حيث الصياغة اللغوية وسلامتها ودرجة ملائمة الفقرة للمجال الذي ادرجت تحته. وقد تم وضع مقترحات المحكمين 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.

للتحقق من صدق الأداة قام الباحثان بعرضها على (13) محكماً 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 طلب من المحكمين الحكم على جودة محتوى الفقرات، وإبداء

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:	المقياس البعد
التفكير	1	يساعدني العمل على تحقيق أهداف الشخصية.	.571**
	2	أعرف وحدي الأنشطة التي تحقق أهداف المؤسسة، بدلاً من انتظار اصدار الأوامر من رئيسي	.603**
	3	أفكر بشكل مستقل طارحاً أفكاراً جديدة مهمة بالنسبة للقائد وللعمل.	.497**
	4	أبادر لحل المشاكل الصعبة بمفردتي بدلاً من سؤال رئيسي عن وجهة نظره في ذلك	.681**
	5	أساعد رئيسي في رؤية كلا وجهي الصورة (الفرص والمخاطر المحتملة).	.587**
	6	أعمل جاهداً للتعرف على نقاط القوة والضعف لدي.	.601**
	7	أنتفض قراراتي الداخلية عند الفشل بالمهمة، بدلاً من وضع اللوم على قرار القائد.	.597**
	8	لدي الاستعداد لأن أقول "لا" عندما يكون هناك تعارض بين ما يطلبه مني رئيسي مع قناعاتي.	.505**
	9	أتصرف بمعايير الأخلاقية بدلاً من المعايير السائدة.	.650**
	10	أصر على وجهة نظري حول القضايا الهامة حتى إذا كان ذلك يسبب لي بعض المشاكل	.638**
العمل	11	تتلاءم أهدافي الشخصية مع أهداف المؤسسة.	.640**
	12	ألتزم وأنتظم في عملي مقدماً أفضل ما لدي.	.566**
	13	أنشر الحماس في العمل وأعمل على تنشيط زملاء العمل حولي.	.592**
	14	أطور مهاراتي التي تحتاجها الأنشطة المهمة، لأمتلك مكانة مميزة لدى المؤسسة	.626**
	15	أقوم ببناء سجل من النجاحات التي تهم المؤسسة	.600**
	16	أقوم بالمهام الصعبة الموكلة إلى بجودة عالية دون وجود رقابة علي.	.573**
	17	أبادر للبحث عن مهام ذات علاقة بالعمل غير تلك المكلف بها.	.525**
	18	أساهم بشكل فعال في العمل الجماعي متجاوزاً ما هو مطلوب مني.	.627**
	19	أساعد زملائي في العمل لتحسين عملهم حتى عندما لا يكون هناك مردود شخصي من ذلك	.544**
	20	أفهم احتياجات رئيسي، والأهداف والمعوقات، وأعمل جاهداً للموائمة بينهما.	.509**

\*\* دال عند مستوى دلالة 0.01

\* دال عند مستوى دلالة 0.05

2. تم حساب مجموع الفقرات الممثلة لكل مجال على حدة ثم توزيعها على التمثيل البياني، لمعرفة موقع التقاطع بين المجموعتين حيث أُعطي 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 35-25 تمثل النمط البراغماتي، والقيم أكثر من 35 على محور التفكير؛ وأقل من 25 على محور العمل تمثل الاغترابي، وأخيراً القيم على المحورين الأقل من 25 هي للنمط السلبي. وتم إجراء اختبار مربع كاي لحسن المطابقة  $X^2$  Goodness of Fitness، للكشف عن النسب الموجودة لكل نمط. وبعدها إجراء اختبار كاي لحسن الاستقلال للبيانات المزدوجة بين أنماط سلوك المرؤوسين مع المتغيرات الديموغرافية كل منها على حدة.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

للإجابة عن السؤال الأول" ما أبرز أنماط سلوك المرؤوسين في جامعات شمال الأردن، كما يراها أعضاء هيئة التدريس؟"، تم حساب التكرارات المشاهدة والنسب المئوية والتكرار المتوقع والباقي لهما والباقي المعياري لكل نمط من أنماط سلوك المرؤوسين في جامعات شمال الأردن، متبوعة باستخدام اختبار مربع كاي لحسن مطابقة التكرارات المشاهدة لأنماط الشخصية لتكراراتها المتوقعة، كما في الجدول رقم (5).

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 اعلى من 0.20، حيث لم يتم حذف اي فقرة من فقرات المقياس.

#### ثبات الأداة:

جرى التحقق من ثبات الأداة من خلال حساب كرونباخ-ألفا على عينة استطلاعية مكونة من 20 عضو هيئة تدريس وتراوحت قيم الثبات بين (0.79-0.78)، للمجالات الفرعية والجدول رقم (4) يبين ذلك.

#### الجدول (4)

معاملات الاتساق الداخلي لمقياس أنماط سلوك المرؤوسين

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	معامل كرونباخ الفا
1	التفكير الناقد	10	*0.79
2	الانخراط بالعمل	10	*0.78
3	الكلبي للمقياس	20	*0.86

#### المعيار الإحصائي

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

#### المعالجة الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة فقد تم استخدام:

1. التكرارات والنسب المئوية من أجل وصف مجتمع وعينة الدراسة.

الجدول (5) نتائج اختبار مربع كاي لحسن مطابقة التكرارات المشاهدة لأنماط المرؤوسين لتكراراتها المتوقعة.

الرتبة	أنماط المرؤوسين	التكرار الملاحظ	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الباقي	الباقي المعياري	كا	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	اغترابي	1	0.3	62	-61	-7.75	306.01	1	.000
5	موافق	0	0	62	-62	-7.87	0	0	.000
	الكلبي	310	100	310	0	0.00	1002.47	4	.000

وموجهين. أما بالنسبة للنمط البراجماتي 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 لكن يهيمه تصريف الأمور دون أن يعني تلك السلبية. بشكل عام تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الإبراهيمي (Ibrahimi, 2016) من حيث تواجد جميع أنماط المرؤوسين من مثالي وبراغماتي واغترابي وسليبي 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 وحده وهذا ما أفاد به العديد من أعضاء هيئة التدريس عند توزيع الاستبيان عليهم.

للإجابة عن السؤال الثاني: "هل تختلف أنماط سلوك المرؤوسين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن باختلاف كل من (الجنس، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية، قطاع الجامعة، نوع الكلية)؟"، فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأنماط سلوك المرؤوسين في جامعات شمال الأردن، متنوعة باستخدام اختبار مربع كاي للمقارنة بين النسب وعلاقة أنماط سلوك المرؤوسين بالمتغيرات الديموغرافية، وذلك كما في الجدول (6):

يتضح من الجدول رقم (5) 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: النمط المثالي في المرتبة الأولى وبنسبة مئوية مقدارها (89.4%)، ثم النمط البراغماتي في المرتبة الثانية وبنسبة مئوية مقدارها (10%) وأخيراً النمط السليبي والاغترابي في المرتبة الثالثة وبنسبة مئوية (0.3%). وبذلك ترفض الفرضية رقم 1.

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)، واتفقت جزئياً مع دراسة (Yan ye, 2009) حيث جاء البراجماتي قبل المثالي. كما وجد (Oyetunji, 2013) أن الاغترابي جاء أولاً. وربما يعود السبب في شيوع النمط المثالي بين أعضاء هيئة التدريس إلى إدراك هذه الفئة أهمية الدور المنوط بهم 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) حيث أن تأثير أعضاء هيئة التدريس يكون داخل الجامعات وخارجها، مما يجعلهم قادة فكريين

جدول (6) اختبار مربع كاي لإيجاد العلاقة بين أنماط سلوك المرؤوسين ومتغيرات الدراسة

الجنس							
المجموع	انثى	ذكر	التصنيف				
277	69	208	العدد	مثالي		انماط سلوك المرؤوسين	
89.4%	22.3%	67.1%	النسبة %				
1	0	1	العدد	سلبى			
0.3%	0.0%	0.3%	النسبة %				
31	10	21	العدد	براغماتي			
10.0%	3.2%	6.8%	النسبة %				
1	1	0	العدد	اغترابي			
0.3%	0.3%	0.0%	النسبة %				
0	0	0	العدد	موافق			
0.0%	0.0%	0.0%	النسبة %				
310	80	230	العدد	المجموع			
100.0%	25.8%	74.2%	النسبة %				
4.01				مربع كاي			
.260				مستوى الدلالة			
الرتبة الأكاديمية							
المجموع	اخرى	استاذ مساعد	استاذ مشارك	استاذ	التصنيف		
277	52	120	64	41	العدد	مثالي	
89.4%	16.8%	38.7%	20.6%	13.2%	النسبة %		
1	0	1	0	0	العدد	سلبى	
0.3%	0.0%	0.3%	0.0%	0.0%	النسبة %		
31	13	13	1	4	العدد	براغماتي	
10.0%	4.2%	4.2%	0.3%	1.3%	النسبة %		
1	1	0	0	0	العدد	اغترابي	
0.3%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	النسبة %		
0	0	0	0	0	العدد	موافق	
0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	النسبة %		
310	66	134	65	45	العدد	المجموع	
100.0%	21.3%	43.2%	21.0%	14.5%	النسبة %		
17.38				مربع كاي			
*.043				مستوى الدلالة			

سنوات الخبرة					
المجموع	أكثر من 10 سنوات	5 - 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	التصنيف	
277	107	83	87	العدد	مثالي
89.4%	34.5%	26.8%	28.1%	النسبة %	
1	0	0	1	العدد	سلبي
0.3%	0.0%	0.0%	0.3%	النسبة %	
31	13	13	5	العدد	براغماتي
10.0%	4.2%	4.2%	1.6%	النسبة %	
1	1	0	0	العدد	اقتراضي
0.3%	0.3%	0.0%	0.0%	النسبة %	
0	0	0	0	العدد	موافق
0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	النسبة %	
310	121	96	93	العدد	المجموع
100.0%	39.0%	31.0%	30.0%	النسبة %	
7.43					مربع كاي
.282					مستوى الدلالة
الجامعة					
المجموع	خاص	حكومية	التصنيف		
277	70	207	العدد	مثالي	انماط سلوك المرؤوسين
89.4%	22.6%	66.8%	النسبة %		
1	0	1	العدد	سلبي	
0.3%	0.0%	0.3%	النسبة %		
31	9	22	العدد	براغماتي	
10.0%	2.9%	7.1%	النسبة %		
1	0	1	العدد	اقتراضي	
0.3%	0.0%	0.3%	النسبة %		
0	0	0	العدد	موافق	
0.0%	0.0%	0.0%	النسبة %		
310	79	231	العدد	المجموع	
100.0%	25.5%	74.5%	النسبة %		
.896					مربع كاي
.826					مستوى الدلالة

الكلية				
المجموع	علمية	انسانية	التصنيف	
277	148	129	العدد	مثالي
89.4%	47.7%	41.6%	النسبة %	
1	1	0	العدد	سلبى
0.3%	0.3%	0.0%	النسبة %	
31	16	15	العدد	براغماتي
10.0%	5.2%	4.8%	النسبة %	
1	0	1	العدد	اغترابي
0.3%	0.0%	0.3%	النسبة %	
0	0	0	العدد	موافق
0.0%	0.0%	0.0%	النسبة %	
310	165	145	العدد	المجموع
100.0%	53.2%	46.8%	النسبة %	
2.05				مربع كاي
.561				مستوى الدلالة

حماساً، بينما يكون من يشغل رتبة أستاذ مشارك وأستاذ أكثر واقعية. وهناك احتمال وهو أن زيادة عدد من هم برتبة أستاذ مساعد من المشاركين قد أدت إلى هذه النتيجة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة الفاعوري (2002) حيث تبين وجود فرق يعزى للمسمى الوظيفي.

من حيث سنوات الخبرة أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المرؤوسين وسنوات الخبرة حيث بلغت قيمة كاي (7.43) وبدلالة إحصائية (0.282). وبذلك تقبل الفرضية رقم 4. وقد تعزى هذه النتيجة إلى تقارب عدد المشاركين في الدراسة من حيث عدد سنوات الخبرة من الفئات الثلاث، ومن ناحية أخرى قد لا تعني الخبرة الشيء الكثير لعضو هيئة التدريس، فالأهم هو الترقيات الأكاديمية والبحث العلمي، وهذه لا ترتبط بالضرورة بعدد السنوات، وتتفق هذه النتيجة مع توصلت إليه جونسون (Johnson, 2003) حيث لم يكن هناك أثر لسنوات الخبرة.

أما فيما يتعلق بقطاع الجامعة فقد أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المرؤوسين وقطاع الجامعة حيث بلغت قيمة كاي (0.896) وبدلالة

يظهر الجدول (6) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المرؤوسين والجنس حيث بلغت قيمة كاي (4.01) وبدلالة إحصائية (0.260). وبذلك تقبل الفرضية 2. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن المرؤوسين ذكوراً وإناثاً يعملون في الجامعات تحت مظلة القيادة نفسها، لذا فإن لهذا الدور الكبير في أن تكون لهم نفس المهام والمسؤوليات المطلوب تحقيقها، مما يطلب من الذكور يطلب من الإناث. وهناك احتمال وهو أن زيادة عدد الذكور المشاركين كثيراً عن الإناث قد أدت إلى هذه النتيجة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الفاعوري (2002) وجونسون (Johnson, 2003) حول عدم وجود فروق دالة تعزى للجنس.

وفيما يتعلق بالرتبة الأكاديمية يبين الجدول رقم (6) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المرؤوسين والرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ مساعد. وبذلك ترفض الفرضية رقم 3. لقد أظهرت النتائج أن من هم برتبة أستاذ مساعد أكثر مثالية ممن هم برتبة أستاذ مشارك وأستاذ. وتبدو هذه النتيجة معقولة فرتبة الأستاذ مساعد هي البداية، وبالتالي يكون شاغلها أكثر حرصاً على إثبات الذات وأكثر

### المصادر والمراجع:

بلاك، ج. (1978). **كيف تكون مديراً ناجحاً**. ترجمة عبد الحليم ثابت، دار القلم، القاهرة. (الكتاب الأصلي نشر عام 1957).

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,

Ammon, R., (2013) **Active Followership: An Essential Component of the Teacher-Principal Relationship**, MA thesis, University of Victoria, Australia.

Baker, S. D. (2007). Followership: The theoretical foundation of a contemporary construct. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), 50-60.

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.

Chaleff, I., (2009) **The Courageous Follower: Standing up to and for our leaders**, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

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.

احصائية (0.826). وبذلك تقبل الفرضية رقم 5. وقد ويعزى ذلك إلى إن أخلاقيات عضو هيئة التدريس لا تتأثر سواء أكانت الجامعة التي يعمل بها حكومية أو خاصة، فيبقى مدركاً لأهمية العمل.

كما لم تكشف النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوك المرؤوسين ونوع الكلية حيث بلغت قيمة كاي (2.05) وبدلالة احصائية (0.561). وبذلك تقبل الفرضية رقم 6. وربما يعزى السبب إلى أن جميع الكليات الجامعية سواء أكانت علمية أو إنسانية تعمل بنفس السياسات والقوانين، لذلك تتشابه بذلك الأنظمة المطبقة في القيادات، مما ينبثق عنها تشابه أيضا في طبيعة أنماط المرؤوسين.

وبناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:

1. 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 كالسلبى والاعتزالي.
2. حيث أن هذه الدراسة تناولت موضوعا قل التطرق إليه وهو أنماط سلوك المرؤوسين فيوصي الباحثان بإجراء دراسات أخرى بمناهج بحثية وأدوات أخرى وفي بيئات ومؤسسات تعليمية أخرى.
3. الاهتمام أكثر بأعضاء هيئة التدريس في الرتب الاكاديمية العليا؛ كرتبة الأستاذ، فهذه الفئة تعتبر مصدراً قيماً للمؤسسات التعليمية، فهي الأكثر دراية بمتطلبات العمل نتيجة الأبحاث والخبرة التدريسية التي تمتلكها.
4. كما توصي الدراسة بأهمية إيجاد مادة تعليمية في الكتب القيادية، حول أهمية دور المرؤوسين وأنماطهم، وتأثير التنوع في أنماطهم على العمل المؤسسي
5. التأصيل لهذا النوع من الدراسات وذلك من خلال دراسات علاقات الرئاسة والمرؤوسين في الفكر الإسلامي.

Kelley, R. E. (1992). **The power of followership: How to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves.** Broadway Business.

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.

Oyetunji, C., (2013) The Relationship between followership style and job performance in Botswana Private Universities, **International Education Studies**, 6(2) 1-9

Ricketson, R. S. (2008). **An exploration of the relationship of leadership styles and dimensions of courageous followership (Doctoral dissertation).** Regent University, Virginia Beach, Virginia.

Smith, J., (2009) **Followership Behaviors among Florida Community College Faculty,** Doctoral Thesis, University of Florida.

Strong, R., 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.

Uhl-Bien, M., Riggio, R., Lowe, K., and Carsten, M., (2014) Followership Theory: A Review and Research Agenda, **the Leadership Quarterly**, 25, 83-104.

Yan, Y. (2008). **Factors relating to teachers' followership in international Universities in Thailand.**



### الملحق 1

أنماط سلوك المرؤوسين					
م	العبارة	درجة الممارسة			
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
		إطلاقاً			
1	يساعدني العمل على تحقيق أهدافي الشخصية.				
2	تتلاءم أهدافي الشخصية مع أهداف المؤسسة.				
3	ألتزم وأنتظم في عملي مقدماً أفضل ما لدي.				
4	أنشر الحماس في العمل وأعمل على تنشيط زملاء العمل حولي.				
5	أعرف وحدي الأنشطة التي تحقق أهداف المؤسسة بدلاً من انتظار إصدار الأوامر من رئيسي				
6	أطور مهاراتي لأمتلك مكانة مميزة لدى المؤسسة.				
7	أقوم ببناء سجل من النجاحات التي تهم المؤسسة.				
8	أقوم بالمهام الصعبة الموكلة إلي بجودة عالية دون وجود رقابة علي.				
9	أبادر للبحث عن مهام ذات علاقة بالعمل غير تلك المكلف بها.				
10	أساهم بشكل فعال في العمل الجماعي متجاوزاً ما هو مطلوب مني.				
11	أفكر بشكل مستقل طارحاً أفكاراً جديدة مهمة بالنسبة للقائد والعمل.				
12	أبادر لحل المشاكل الصعبة بمفردتي بدلاً من سؤال رئيسي				
13	أساعد زملائي حتى عندما لا يكون هنالك مردود شخصي لي على ذلك.				
14	أساعد رئيسي في رؤية وجهي الصورة (الفرص والمخاطر المحتملة)				
15	أتفهم احتياجات رئيسي، والأهداف والمعوقات، وأعمل للموائمة بينهما.				
16	أعمل جاهداً للتعرف على نقاط القوة والضعف لدي.				
17	أفحص قراراتي الداخلية عند الفشل بدلاً من وضع اللوم على قرار القائد.				
18	أقول " لا " عندما تتعارض قناعاتي مع ما يطلبه رئيسي				
19	ألتزم بمعايير الأخلاقية بدلاً من المعايير السائدة.				
20	أصر على رأيي حول القضايا الهامة حتى لو واجهت بعض المشاكل.				