

أنماط سلوك القادة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن وصلتها ببعض المتغيرات

Leadership Styles and Their Correlation with Some Variables as Perceived by Faculty Members at Universities in the North of Jordan

Mrs. Eman Meteb Bani Essa

*PhD student/Yarmouk University/Jordan
amon.essa@yahoo.com*

أ. إيمان متعب بني عيسى

طالبة دكتوراه/ جامعة اليرموك/ الأردن

Prof. Aref Tawfiq Atari

*Professor/Yarmouk University/Jordan
atari@yu.edu.jo*

أ.د. عارف توفيق العطاري

أستاذ دكتور /جامعة اليرموك/ الأردن

weren't affected by variables of years of experience and type of college. On the other hand, statistically significant differences were revealed at the significance level of $\alpha = 0.05$ due to the variables of gender, academic position and university sector. The study recommends conducting further research on leadership styles on different samples, in addition to utilizing other research tools in order to explore this topic more.

Keywords: Leadership Styles, Jordanian Universities.

مقدمة:

﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَزْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (القصص: 26)
 بهذه الكلمات القليلة في عددها، والعظيمة في معناها لخصت ابنة شعيب-عليه السلام-أهمية توافر الصفات القيادية لشغل المنصب القيادي، أو كما يقال في يومنا الحاضر: وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وخير ما يستدل به على أهمية هذا الاختيار سيرة سيد الخلق سيدنا محمد - صلى الله عليه وسلم - عندما طلب منه أبو ذر أن يوليه الإمارة، فيأتيه رد رسول الله - صلى الله عليه وسلم- بقوله: (يا أبا ذر! إنك ضعيفٌ، وإنها أمانةٌ، وإنها يوم القيامة، خزنيّ وندامةٌ) (رياض الصالحين/ 225). فللقيادة دور مهم وفاعل في تحقيق الأهداف، فالقائد كزبان السفينة وهو الذي يمسك زمام الأمور، فإما أن يحقق أهدافه بنجاح، أو أن يفشل في ذلك فيتأثر طاقم العمل بأكمله.

وبالعودة إلى تأصيل كلمة القيادة بحسب ما يذكره حسن (2004: 18)، ففي الفكر اليوناني نجد أن أصل كلمة القيادة مشتقة من الفعل "يفعل أو يقوم بمهمة ما"، وكان الاعتقاد السائد أن كل فعل من الأفعال ينقسم إلى جزأين: بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه آخرون، وأن العلاقة بين القائد والمرؤوسين تنقسم إلى وظيفتين متباينتين: وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على المرؤوسين.

ومع التطورات التي شهدتها أدب الإدارة التربوية - وبخاصة الحديث منه - أصبحت القيادة تُعرّف على النحو الآتي: القيادة ترتبط بالتأثير والقدرة على بلورة رؤية يُحشد العاملون في المؤسسة حولها، ويتشاطرونها بحيث يتبعونها طواعية مع توفير

ملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أنماط سلوك القادة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس العاملون في الجامعات الحكومية والأهلية في شمال المملكة، وعلاقتها ببعض المتغيرات كالجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، وقطاع الجامعة، ونوع الكلية. ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي، وتم توزيع استبيان مكون من (30) فقرة جرى التحقق من صدقه وثباته، على عينة طبقية عشوائية مكونة من (304) أعضاء هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن أكثر أنماط سلوك القادة انتشاراً هي التمكيني بنسبة (40.1%) في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية النمط الديمقراطي بنسبة (30.6%)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة النمط الأوتوقراطي بنسبة (29.3%). كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة، ونوع الكلية، ووجود دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 $\alpha =$) لاختلاف أنماط سلوك القادة باختلاف الجنس، والرتبة الأكاديمية، وقطاع الجامعة. وبناءً عليه توصي الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث، التي تبحث في سلوك القادة على عينات مختلفة، وبأدوات مختلفة للوصول إلى مزيد من الفهم حول الموضوع.

الكلمات المفتاحية: أنماط سلوك القادة، الجامعات الأردنية.

Abstract

The study aimed at identifying leadership styles as perceived by academic staff at the universities in the North of Jordan and their correlation with some variables (gender, years of experience, academic position, university sector and college type). The descriptive approach was employed and a random stratified sample that consisted of 304 faculty members was selected from public and private universities in the North of Jordan. A questionnaire that consisted of 30 items was distributed on the sample after verifying its validity and reliability. The prevalence of each leadership style were as follows, empowerment leadership 40.1%, democratic leadership 30.6%, and autocratic leadership 29.3%. The findings also showed that the leadership styles

مشكلة الدراسة:

يشير العديد من الباحثين حول العالم مثل شاليف (Chaleff, 2009) وكيلرمان (Kellerman, 2008) وحسن (2004) إلى أنه مهما اختلفت طبيعة عمل المؤسسات، ومهما كان حجمها فإنها لا بد أن تحوي ضمن هيكلها قائداً يخطط وينظم سير العمل فيها، ونجد كذلك اختلافاً في طبيعة العمل القيادي متأثراً ببعض العوامل سواء كانت تنبع من شخص القائد أو من تفاعله مع من حوله، وانطلاقاً من هذه الاختلافات فقد هدف هذا البحث إلى الكشف عن أنماط سلوك القادة وصلته ببعض المتغيرات للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما أبرز أنماط سلوك القادة في جامعات شمال الأردن، كما يراها أعضاء هيئة التدريس؟
- هل تختلف أنماط سلوك القادة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال المملكة باختلاف كل من (الجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، وقطاع الجامعة، ونوع الكلية)؟

فرضيات الدراسة

للإجابة عن الأسئلة السابقة فقد تمت صياغة الفرضيات الآتية:

1. لا يوجد نمط معين يظهره القادة أكثر من غيره.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المشاركين تبعاً للجنس.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المشاركين تبعاً للرتبة الأكاديمية.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المشاركين تبعاً لسنوات الخبرة.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المشاركين تبعاً لقطاع الجامعة.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المشاركين تبعاً لنوع الكلية.

المعلومات، والمعرفة والطرق اللازمة لتحقيق الرؤية والتنسيق والتوازن بين المصالح المتعارضة لأعضاء المؤسسة، وأصحاب المصلحة (Ribbins, 2007). وبدأ يتم التوسع أكثر فأكثر في الحديث عن القائد من حيث صفاته ونظرياته، هل يولد أم يمكن تعليمه المهارات وغيرها الكثير؟ (Kellerman, 2008).

وبحسب ما يقول حسن (2004) فإن القيادة هي دور جماعي إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده، وإنما يستطيع أن يمارس القيادة بمشاركته الفعالة في جماعة ما ضمن إطار موقف معين. وعليه فإن القيادة عبارة عن تفاعل القائد والمرؤوسين في موقف معين، وكل من هذه الأطراف يمتلك شبكته الفريدة التي تتفرع في اتجاهات عدة وتتقاطع هذه الشبكات مع بعضها البعض، والشبكة الجماعية لهذه العلاقات الداخلية هي الأساس الحقيقي لنجاح أي مؤسسة، فالعمل المؤسسي يُمرر بهذه البنى التحتية غير المرئية (Chaleff, 2009)، التي لا يتم فيها 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 (السكرانة، 2010).

وعموماً فإن أي تعريف للقيادة يشتمل على الأبعاد الآتية (عواد 2012: 329):

وجود قائد يعني وجود مرؤوسين يتبعون له ويعودوا ويعودون إليه.

التأثير في الآخرين من خلال أكثر من نوع من أنواع القوة (الشرعية\الثواب\العقاب\المعلومات\المرجعية).

السعي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتعلق بالجماعة والتنظيم.

ومع أن القيادة عادة ما ترتبط بارتباطات إيجابية مثل التأثير والكاريزما والفعالية وتحقيق الأهداف وبلورة الرؤية والإبداع. إلا أنه يجب ألا يغيب عن البال أن القيادة قد تكون حسنة أو سيئة، مثمرة أو مدمرة. ومن هنا كان البحث في أنماط السلوك القيادي، فكما أن هناك أنماط سلوك سلبية وأخرى إيجابية لدى المرؤوسين هناك أنماط سلوك سيئة وأخرى جيدة لدى القادة، وانطلاقاً من أهمية القيادة ودورها في العمل المؤسسي يقوم الباحثان بإجراء هذه الدراسة.

أهمية الدراسة

وتنوع مصادر الاختلاف هذه نتيجة للعديد من الظروف سواء أكانت معتقدات دينية؛ فلسفة؛ القدوة؛ الرؤية للمستقبل؛ الخبرات السابقة؛ تغييرات حصلت؛ قناعات؛ قيم؛ الالتزام لرفاقنا؛ الغضب تجاه الظلم. (Chaleff, 2009) وفي هذه الدراسة سوف يتم تناول المتغيرات الآتية كمؤثرات على السلوك:

الرتب الأكاديمية: وهي المسميات الوظيفية التي تعكس ترتيب أعضاء هيئة التدريس في الجامعات (ويكيبيديا، 2017)، ويرتبط بهذه المسميات العديد من المسؤوليات والقوانين للارتقاء من رتبة إلى رتبة أخرى، ومن ضمن هذه المسؤوليات زيادة عدد الأبحاث العلمية التي يقدمها عضو هيئة التدريس. وينجم عن هذه الترقيات شعور العاملين بالضغط، وقلة الرضا الوظيفي بسبب الضغط المهني الذي يترتب عليها، وغالبًا يصاحب هذا الشعور أعضاء هيئة التدريس من ذوي الرتب الأكاديمية الأدنى، أما الرتب الأكاديمية الأعلى يكون لديهم الرضا الوظيفي بدرجة أعلى، لارتباط هذه الرتب في الغالب مع ظروف عمل أفضل وأجور وترقيات، فيزداد الرضا الوظيفي مع ازدياد الرتبة الأكاديمية (Safaria, Othman, & Wahab. 2012).

الجنس: بدأ الاهتمام بدور المرأة في المجال الإداري بالازدياد في السبعينيات، فبدأت المناقشات والأبحاث حول دورها في القيادة وكيف تؤثر فيه، وبعدها بدأ الربط بين نمطي القيادة لدى الذكور والإناث للتفريق بينهما، فظهرت النظرية النسوية التي تدل على أن طريقة تفكير الأنثى وتصورها للقيادة تختلف عن طريقة الذكر وتصوره لها (علي، 2012) وأن قيادة المرأة تميل إلى أن تكون من نمط القيادة مع الجماعة "القيادة التي تهتم بالعاملين وعلاقاتهم وحاجاتهم ومناخ العمل، ويتميز فيها القائد بالتعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات"، أما قيادة الذكور فكانت في الغالب من نمط القيادة فوق الجماعة" وهي القيادة التي تهتم بالإنتاج وبنية التنظيم والقوانين، ويتميز فيها القائد بالتسلط والتحكم بالعاملين" (المنقاش، 2007:6). إلا أنها قد تنتهج طريقة الذكر في القيادة لمنافسته على المناصب القيادية (علي، 2012). ولكن تدل الدراسات على أن النساء في الغالب يملن إلى استخدام النمط الديمقراطي أكثر من الذكور، وأن الذكور في معظم الأحيان يميلون إلى استخدام النمط الأوتوقراطي في تعاملاتهم، لكون النساء يتعاملن بالعلاقات الشخصية، في حين أن الرجال أكثر اهتمامًا بالمهام الواجب تحقيقها (Barbuto, Fritz, Matkin, & Marx. 2007). وأن الذكور يحتاجون إلى من يعاونهم، وفي الوقت

تمثل أهمية الدراسة في احتمال الإضافة للمعرفة النظرية، بكون البحث يتضمن محوراً جديداً لتقسيم الأنماط القيادية، بإضافة النمط التمكيني عوضاً عن الطريقة المعتادة، بوضع النمط التسيبي مكملاً لنمطي القيادة الأوتوقراطي والديمقراطي. أما الأهمية العملية فقد تفيد هذه الدراسة المؤسسات والمرؤوسين والقادة من أجل الوصول إلى الأنماط السلوكية المثالية للقادة.

تعديد المصطلحات

القادة Leader حسب السكارنة (2010:27): "هو ذلك الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة، والمعبر عن رغبات أعضائها ومن ثم يركز الاهتمام، ويطلق طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب".

أنماط السلوك القيادي: Leadership's Styles: هي أنواع من السلوك يبديها الرؤساء أثناء أدائهم مهامهم، لينتج عنها تبعاً لتصنيف ليفين وليبيت ووايت (Lewin, Lippitt, & White) ثلاثة أنماط سلوكية وهي (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والتساهلي).

وتُعرف إجرائياً بأنها أنواع من السلوك يبديها أعضاء هيئة التدريس العاملون 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 القادة الأكاديميين في جامعات شمال الأردن من منظور أعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات في الفصل الدراسي الأول 2017-2018، كما وتحدد أيضاً بأدواتها ومنهجها ومصادقية إجابات المستجيبين.

الإطار النظري والدراسات السابقة

لا يتشابه جميع الأعضاء، فالبعض مجرد أسماء على لائحة الأعضاء، والبعض يتعاون مع القائد في تحقيق الأهداف التي يؤمن بها، قضية اجتماعية، فكرة خلاقة، منتج جديد، خدمة مميزة، ومع مثل هؤلاء المرؤوسين الشركات تزدهر (Kelley, 1992).

الأساسيات في العلوم الطبيعية التي تندرج منها بقية العلوم. وتعتمد هذه العلوم في تحقيقها لأغراضها على الملاحظة والقياس والتجربة ويسمى هذا المنهج نظرية المعرفة الاستقرائية (الانتقال بالمعرفة من الجزء إلى الكل). (Kroeze, 2013).

أما بالنسبة للعلوم الاجتماعية والإنسانية فهي تتعامل مع المجتمع البشري المجتمعي (المجموعات والأفراد وعلاقتهم مع الآخرين ومؤسسات المجتمع ومواده). بدأ الاهتمام بمجال العلوم الطبيعية في القرنين (16)، (17) ولكن الاهتمام بالعلوم الاجتماعية بدأ في وقت متأخر في أواخر القرن التاسع عشر، ويصعب في هذا المجال تحديد العلوم الأساسية التي اندرجت منها العلوم الأخرى. ولتحقيق أهداف هذه العلوم فهناك عدد من الأساليب المستخدمة مثل الملاحظة بالمشاركة، والمقابلة، والدراسات الاستقصائية ودراسة الحالة، وتنفرد العلوم الإنسانية بوجود محددات أخلاقية في تعاملها مع عينات الدراسة (Kroeze, 2013).

أنماط سلوك القادة

يعتبر التصنيف الأكثر شهرة هو تصنيف ليفين وليبيت ووايت (Lewin, & Lippitt, & White) حيث ترجع جميع الدراسات إلى هذا التصنيف كأساس لتقسيم الأنماط القيادية بناءً على سلوك القائد ومن هذه الدراسات دراسة شحادة (2008) التي صنفت السلوك القيادي إلى:

• أولاً- النمط الأوتوقراطي "Autocratic": يستمد القائد سلطته الكاملة في هذا النمط من السلطة الرسمية، ويستخدمها في الغالب كمبرر لإرغام المرؤوسين على تنفيذ أوامره (جاد الرب، 2008) و(عواد، 2012). كما يقوم هو بنفسه بتحديد سياسة العمل ويُملي خطواته، ويحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد، ويُحكم السلطة كاملة في يديه (السكرانة، 2010). وبسبب ذلك ينعكس هذا النمط سلبيًا على الإنتاجية والعمل والرضا الوظيفي، ويُولد 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 علاقته الإنسانية كأساس للتعامل، فيعطي الحرية للأفراد في العمل ويمنحهم الثقة الكاملة

نفسه قيادة الآخرين من أجل تحقيق النمو الذاتي، ولتحقيق ذلك يتبعون الوسائل المتاحة كافة أو على المبدأ الميكافيلي "الغاية تبرر الوسيلة"، وعلى النقيض فإن الإنانث بسبب طبيعتهم العاطفية يتعاملن بطريقة ودية ويحببن العمل بطريقة تعاونية وتراابطية، ويستثنى من ذلك اللواتي يتعاملن بطريقة مهيمنة، نجمت عن العديد من الأسباب مثل زيادة حجم المسؤولية الأسرية، أو ضغوطات عنصرية عانت منها أثرت على طبيعتها (Bellou, 2011).

الخبرة العملية: عرف نائف الخبرة (2010) على أنها " المهارة في أداء الأعمال العملية أو الفكرية بجودة عالية وبسرعة وسهولة دون بذل مجهود كبير"، ولكن هذه المهارات تتطلب من الفرد التدريب لأوقات طويلة فقد تصل أوقات التدريب عليها إلى عشر سنوات فأكثر، فقد أوضح أريكسون وبراييتولا وكوكلي (Ericsson, Prietula, Cokly, 2007) أن الشخص قد يحتاج إلى عشر سنوات (أو 10000 ساعة) من التدريب المكثف ليصبح موهوبًا في مجال معين، وينافس فيه أبناء منطقتهم. وللخبرة والكفاءة أهمية كبيرة لكل من الرؤساء والمرؤوسين، لتغير ليس فقط الدينامية بينهما وإنما أيضا مفهومهما لما يترتب عليهما (Kellerman, 2008).

نوع الجامعة: يؤثر نوع الجامعة على أعضاء هيئة التدريس من حيث زيادة عبء العمل والتعقيد الوظيفي، وتختلف هذه المستويات بحسب نوع الجامعة، ففي الجامعات الحكومية يكون هناك قواعد وقوانين معينة لطبيعة العمل، بينما نجد أن الجامعات في القطاع الخاص تدخل فيها عوامل كثيرة متعلقة بإدارة الجامعة وطبيعة عمل مديرها، ولهذا فهي تختلف عن الحكومية. فبحسب ما ورد في دراسة (Safaria, Othman, & Wahab, 2012) فإن العاملين في الجامعات الخاصة لديهم ضغط وظيفي أكثر من العاملين في الجامعات الحكومية.

نوع الكلية: تقسم العلوم إلى علوم أساسية (بحة)، وعلوم إنسانية واجتماعية، وتندرج تحت كل قسم من هذه الأقسام العديد من العلوم الفرعية، والتي تدرس في تخصصات مختلفة في الجامعات حول العالم. وبناءً على هذا التقسيم فقد حوت هذه الكليات على كادر تدريسي لتدريس هذه العلوم، يختلف كل من هذه الكوادر في طبيعة عمله وجدولته ليومه. فنجد تحت لواء العلوم الطبيعية جميع التخصصات التي لا تتعامل إلا مع الطبيعة فتكون المتغيرات المستقلة والتابعة في أبحاثها من الطبيعة، وتعتبر علوم (الكيمياء، والبيولوجيا، والفيزياء) هي

إشراك للمرؤوسين في السلطة ولكن دون التخلي عنهم، وإمدادهم بما يحتاجونه من خبرات ومعارف (Wong, Giessner, 2016).

وأخيراً يصعب القول بأن نمطاً معيناً هو الأفضل من الآخر، لأن ما يحكم هذا الأمر ويحسمه، هو طبيعة الموقف والمرؤوسين والأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها، لكون مثل هذه الأمور سابقة الذكر تتطلب سمات معينة قد تشترك أو تتواجد في أكثر من نمط واحد، فبعض المواقف التي تتعرض لها المؤسسة قد تتطلب نمطاً دكتاتورياً، وأخرى تتطلب فوضوياً، ولكن بطبيعة الحال نجد أن العديد من الدارسين لهذه الأنماط يرى أن النمط الديمقراطي هو الأكثر كفاءة وصلاحيته للتعامل مع كافة المواقف الإدارية.

الدراسات السابقة:

أجرت مارديني (2001) دراسة حول الأنماط القيادية السائدة لدى إدارات كليات التربية الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية على عينة مكونة من (40) عضو هيئة تدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت بتطوير استبانة لدراسة سابقة، وتحليل النتائج باستخدام حساب الفروق بمعامل كاي تربيع، دلت نتائجها على أن النمط الديمقراطي يأتي في المرتبة الأولى ويليه النمط الفوضوي، ويليه الدكتاتوري، ويليه الدبلوماسي، وأخيراً الوسطي. وكذلك دلت نتائجها على وجود فروق تبعاً لمتغير الجامعة، وأنه لا توجد فروق تبعاً لمتغير الخبرة، والجنس، والرتبة الأكاديمية.

جاءت دراسة شحادة (2008) لدراسة العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين معرفة آراء (400) عضو هيئة تدريس في الجامعات الفلسطينية تم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية، باستخدام المنهج الوصفي، بتوزيع استبانتين، إحداها لأنماط السلوك القيادي والأخرى لأنماط الاتصال، وأظهرت النتائج أن أكثر أنماط سلوك القادة شيوعاً هي الديمقراطي، ويليه الأوتوقراطي، وأخيراً التسيبي، ووجود دلالة إحصائية لمتغير الجامعة، وأنه لا توجد دلالة إحصائية لمتغيرات الجنس، والخبرة العملية.

هدفت دراسة الخيري (2010) إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة في كليات التربية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس فيها، على عينة

(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 وتربطاً وروحهم المعنوية عادة ما تكون مرتفعة (السكرانة، 2010).

• ثالثاً- النمط التساهلي "laissez-faire": في هذا النمط يعطي القائد قدرًا كبيرًا من الحرية للمرؤوسين فيختارون ويقررون ما يريدونه، وتنخفض 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 نصب عينيه تحقيق الهدف، صحيح أنه يعطي الحرية كاملة للأفراد ولكن في النهاية هناك تحقيق أهداف.

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 أنه من الأفضل تمكين المرؤوسين ومنحهم المسؤولية والمساءلة على قراراتهم وأعمالهم، والالتزام لتحقيق أهداف المؤسسة (Hakimi, knippenberg, Giessner, 2010)، وإعطائهم القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات ذاتيًا، بتبادل المعلومات والأفكار مع القائد التمكيني (Konczak, Stelly, Trusty 2000)؛ (Amundsen, 2014). وتتلخص أبعاد القيادة التمكينية في الجوانب الآتية: 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).

تشابهه 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

القيادة الأوتوقراطي والديمقراطي تعزى لمتغيرات الجنس ونوع الكلية، ووجود فروق لنمط القيادة المتساهل تعزى لمتغير الجنس ونوع الكلية.

في دراسة اوبلاتكا وعرار (Oplatka & Arar, 2017) التي هدفت إلى تحليل أبحاث القيادة والإدارة التربوية في الوطن العربي منذ (1990) على عينة من (48) وثيقة، دلت نتائج هذه التحليلات على أن الغالبية العظمى من الأبحاث تركز على أنماط أساليب القيادة والتوجهات والحواجز التي يواجهها القائد في تطبيق النماذج القيادية.

وفي دراسة افشاري وموين وراو وبالوشي (Afshari & Moein & Rad & Balouchi, 2017) للمقارنة بين الأنماط القيادية تبعاً لبعض السمات الخاصة، باستخدام المنهج الوصفي حيث وزع استبانة على (300) عضو هيئة تدريس في جامعة زابل (Zabol) للعلوم الطبية في إيران، ولم تبين الدراسة وجود دلالة لمتغير الجنس، ووجود دلالة لمتغير الخبرة العملية.

التعليق على الدراسات السابقة

استعرض الباحثان عدداً من الدراسات التي أجريت في عدد من البلدان ودار معظمها حول الأنماط السلوكية السائدة للقادة مارديني (2001) وعاشور (2012). وربط البعض بينها وبين متغيرات معينة مثل الخبرة العملية ومستوى التعليم ومجال الدراسة والجنس (Afshari & Moein & Rad & Balouchi, 2017). كما قام باحثون آخرون باستخدام أنماط سلوك القادة كمتنبئات لبعض النتائج، فقد ربط شحادة (2008) والخيري (2010) والقطان (2011) والشريف (2013) بين أنماط سلوك القادة والعديد من المتغيرات الأخرى كأنماط الاتصال، والأداء التنظيمي والتمكين والمناخ التنظيمي، أما دراسة اوبلاتكا وعرار (Oplatka & Arar, 2017) فكانت تحليلاً للدراسات العربية في مجال الإدارة التربوية منذ (1990s). والملاحظة اللافتة للنظر هي أن معظم الدراسات قد استخدمت تصنيف ليبيت ولوين ووايت أي الأنماط القيادية (الأوتوقراطي - الديمقراطي - التسيبي) ولم يعثر الباحثان على دراسات تناولت تصنيف الأنماط القيادية على النهج المستخدم (الأوتوقراطي - الديمقراطي - التمكيني)، ولم ترصد الأبحاث العلاقة بين الأنماط القيادية والمتغيرات المذكورة في الدراسة بشكل جماعي، وقد وظفت معظم الدراسات المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة، وجميعها أجريت على الجامعات

مكونة من (272) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث أعد استبانتين، واحدة لقياس الأنماط القيادية والأخرى للتمكين الإداري، وكشفت النتائج أن أكثر الأنماط القيادية ممارسة هو النمط الديمقراطي ويليه الأوتوقراطي وأخيراً الترسلي، وكشفت الدراسة عن وجود أثر لمتغير الخبرة العملية لصالح أقل من (10) سنوات، وكذلك وجود أثر لمتغير الرتبة الأكاديمية في النمط الديمقراطي لصالح أستاذ وأستاذ مشارك، والنمط القيادي الترسلي لصالح محاضر أو معيد.

هدفت دراسة القطان (2011) إلى الكشف عن الأنماط القيادية الممارسة للقادة الأكاديميين في جامعة الكويت، وعلاقتها بالأداء المؤسسي وسبل تطويره، على عينة مكونة من (387) عضو هيئة تدريس في جامعة الكويت، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ولتحقيق أهداف الدراسة، تم بناء استبانة من قسمين للأنماط القيادية ولقياس الأداء المؤسسي، وجاء ترتيب الأنماط القيادية كالآتي ل: الديمقراطي، والأوتوقراطي، والتسيبي، ووجود فروق لنمط القيادة التسيبي تعزى لأثر الكلية ولصالح الكليات العلمية، وكذلك وجود أثر لمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح أستاذ مساعد، وأنه لا يوجد أثر لسنوات الخبرة.

هدفت دراسة عاشور (2012) إلى البحث في درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين على عينة مكونة (200) عضو هيئة تدريس في جامعة اليرموك، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط الممارس بشكل كبير هو الديمقراطي، ويليه الأوتوقراطي والتساهلي بدرجة متوسطة، ولم يكن فيها أي أثر لمتغير الجنس والرتبة الأكاديمية ونوع الكلية.

وفي دراسة الشريف (2013) التي درست العلاقة بين أنماط القيادة التربوية والمناخ التنظيمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية، على عينة مكونة من (503) عضو هيئة تدريس في جامعة الجبل الغربي في ليبيا، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأعد استبانة ثلاثم أغراض الدراسة وتوصل فيها إلى أن رؤساء الأقسام يمارسون الأنماط القيادية الثلاثة، ويأتي في المرتبة الأولى النمط الديمقراطي، ويليه التساهلي وفي المرتبة الثالثة النمط الأوتوقراطي، وتوصلت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة موجبة دالة بين المناخ التنظيمي والأنماط القيادية، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الخبرة والرتبة الأكاديمية، وعدم وجود فروق لنمطي

النسبة المئوية	العدد	الفئات	المتغير
100%	3074	الكلية	
54.3%	1668	علمية	نوع الكلية
45.7%	1406	إنسانية	
100%	3074	الكلية	

يبين الجدول (1) مكونات مجتمع الدراسة ومجموع التكرارات لكل متغير. ولاختيار عينة الدراسة تم الاعتماد على العينة الطبقية العشوائية، بحصر عدد أعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات، ثم أخذ ما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة. حيث قُسم المجتمع إلى طبقات بناءً على تكرارات المتغيرات، لتتلاءم نسبة تمثيل كل جامعة مع النسب المئوية لمجتمع الدراسة فيها. حيث تم توزيع (310) استبانة على جميع أفراد عينة الدراسة واسترجع منها (304) استبانة، وتم استبعاد (6) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل والجدول (2) يبين توزيع العينة على المتغيرات:

الجدول (2):
عينة الدراسة

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

أو المعاهد العلمية. وهناك دراسة واحدة استخدمت المنهج التحليلي النظري. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يتعلق بالمنهج والأدبيات ومناقشة النتائج.

منهج البحث:

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

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (3074) في الجامعات الأردنية الحكومية والأهلية في شمال المملكة، وهي جامعات محافظة إربد (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. من مجتمع الدراسة كما يبين الجدول (1).

الجدول (1):

مجتمع الدراسة

النسبة المئوية	العدد	الفئات	المتغير
75.9%	2333	ذكر	الجنس
24.1%	741	أنثى	
100%	3074	الكلية	
20.4%	627	أستاذ	الرتبة الأكاديمية
24.0%	730	أستاذ مشارك	
32.1%	994	أستاذ مساعد	
23.5%	723	غير ذلك	
100%	3074	الكلية	
39.0%	1199	سنوات 10 أكثر من	سنوات الخبرة
31.0%	953	سنوات 10 إلى 5 من	
30.0%	922	سنوات 5 أقل من	
100%	3074	الكلية	
75.2%	2312	حكومية	قطاع الجامعة
24.8%	762	خاصة	

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
تخصص الكلية	الكلية	310	100%
	علمية	165	53.2%
	إنسانية	145	46.8%
	الكلية	310	100%

الجدول (3):
معاملات الاتساق الداخلي لمقياس أنماط سلوك القادة

العدد الفقرات	كرونباخ ألفا	البعد
10	0.71	الأوتوقراطي
10	0.84	الديمقراطي
10	0.77	التمكيني
30	0.91	الكلية للمقياس

يظهر من الجدول (2) أن نسبة الذكور تساوي ثلاثة أمثال 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 أمثال نسبة الجامعات الخاصة، وأخيراً تقاربت نسبة المشاركين من الكليات العلمية والإنسانية.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تبني استبانة من موقع: Stellar leadership التي تتكون من (30) فقرة موزعة على ثلاث مجالات: الأوتوقراطي ويتمثل بالفقرات (28,25,22,19) والديمقراطي ويتمثل بالفقرات (16,13,10,7,4,1) والتمكيني ويتمثل بالفقرات: (29,26,23,20,17,14,11,8,5,2) وقد تم استخدام الترجمة العكسية Translation Back Translation للتأكد من دقة الترجمة.

صدق الأداة وثباتها:

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 ملاحظاتهم من حيث الصياغة اللغوية وسلامتها ودرجة ملائمة الفقرة للمجال الذي أدرجت تحته. وقد تم وضع مقترحات المحكمين بالاعتبار حتى أخذت الأداة صورتها النهائية (الملحق 1). وجرى التحقق من ثبات الأداة بحساب معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ-ألفا على عينة استطلاعية مكونة من (20) عضو هيئة تدريس وتراوحت قيم الثبات للمجالات الفرعية ما بين (0.71 – 0.84)، والجدول (3) يبين ذلك.

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 سؤال الدراسة فقد تم استخدام:

1. التكرارات والنسب المئوية من أجل وصف مجتمع وعينة الدراسة.
2. للإجابة على أسئلة الدراسة فقد تم حساب مجموع الفقرات الممثلة لكل مجال، واعتماد النمط للقيمة الأكبر التي حصل عليها كل نمط واعتماده على أنه النمط الممارس، ثم إجراء اختبار كاي لحسن الاستقلال للبيانات المزدوجة بين أنماط سلوك القادة مع المتغيرات الديموغرافية كل منها على حدة.

نتائج الدراسة والمناقشة

للإجابة عن السؤال الأول " 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 لهما والباقي المعياري 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 (4).

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 Governance كآلية لإدارة الجامعات (Tight, 2014). هذه أسئلة ربما بحاجة إلى دراسة أخرى. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشريف (2013) وشحادة (2008) وعاشور (2012).

وللإجابة عن السؤال الثاني: هل تختلف أنماط سلوك القادة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال المملكة باختلاف كل من (الجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، وقطاع الجامعة، ونوع الكلية)؟، فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأنماط سلوك القادة في الجامعات الأردنية شمال المملكة، متبوعة باستخدام اختبار مربع كاي لأنماط سلوك القادة، على النحو الآتي:

جدول (5):

اختبار مربع كاي لإيجاد العلاقة بين أنماط سلوك القادة ومتغيرات الدراسة

المجموع	الجنس		التصنيف	النسبة %	العدد
	انثى	ذكر			
89	39	50	العدد		أوتوقراطي
29.3%	12.8%	16.4%	النسبة %		
93	13	80	العدد		ديمقراطي
30.6%	4.3%	26.3%	النسبة %		
122	24	98	العدد		التمكيني
40.1%	7.9%	32.2%	النسبة %		
304	76	228	العدد		المجموع
100.0%	25.0%	75.0%	النسبة %		
		24.68			مربع كاي
		0.000*0			مستوى الدلالة
الرتبة الأكاديمية					
المجموع	اخرى	استاذ مساعد	استاذ مشارك	استاذ	التصنيف
89	29	35	16	9	أوتوقراطي
29.3%	9.5%	11.5%	5.3%	3.0%	النسبة %
93	19	38	18	18	ديمقراطي

جدول (4):

التكرارات والنسب المئوية واختبار مربع كاي للمقارنة بين النسب لأنماط سلوك القادة

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

*دال عند مستوى دلالة 0.05

أورد المشاركون حسب الجدول (4) نسباً متقاربة لأنماط القيادة للقيادة الأكاديميين، وهي: التمكيني (40.1) يليه الديمقراطي (30.6) والأوتوقراطي (29.3). كما يظهر وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 = \alpha$) 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). وبذلك تقبل الفرضية رقم (1).

يمثل القادة حسب المشاركين الأنماط الثلاثة، فالقائد محاسب ومساءل أمام حلقة أخرى من الإدارة العليا، ولذلك يحتاج أحياناً لأن يراوح بين الأوتوقراطية ليس بمعنى التسلط

الجنس						
المجموع	انثى	ذكر	التصنيف	النسبة %	العدد	التمكيني
30.6%	6.3%	12.5%	5.9%	5.9%	18	
122	16	58	30	9.9%	64	
40.1%	5.3%	19.1%	9.9%	5.9%	45	
304	64	131	64	21.1%	14.12	المجموع
100.0%	21.1%	43.1%	21.1%	14.8%	0.028*0	مربع كاي مستوى الدلالة
سنوات الخبرة						
المجموع	10 سنوات فأكثر	5-10 سنوات	اقل من 5 سنوات	التصنيف	النسبة %	العدد
89	39	30	20	أوتوقراطي	6.6%	32
29.3%	12.8%	9.9%	6.6%	النسبة %	10.5%	40
93	34	27	32	ديمقراطي	13.2%	40
30.6%	11.2%	8.9%	10.5%	النسبة %	12.5%	38
122	44	38	40	التمكيني	13.2%	40
40.1%	14.5%	12.5%	13.2%	النسبة %	92	
304	117	95	92	العدد	30.3%	
100.0%	38.5%	31.3%	30.3%	النسبة %	3.82	المجموع
					0.4310	مربع كاي مستوى الدلالة
قطاع الجامعة						
المجموع	خاصة	حكومية	التصنيف	النسبة %	العدد	التمكيني
89	23	66	أوتوقراطي	21.7%	100	
29.3%	7.6%	21.7%	النسبة %	19.4%	100	
93	34	59	ديمقراطي	32.9%	225	
30.6%	11.2%	19.4%	النسبة %	74.0%	9.419	المجموع
122	22	100	التمكيني	0.009*0		مربع كاي مستوى الدلالة
40.1%	7.2%	32.9%	النسبة %			
304	79	225	العدد			
100.0%	26.0%	74.0%	النسبة %			
الكلية						
المجموع	علمية	انسانية	التصنيف	النسبة %	العدد	التمكيني
89	49	40	أوتوقراطي	13.2%	48	
29.3%	16.1%	13.2%	النسبة %	15.8%	53	
93	45	48	ديمقراطي	17.4%	141	
30.6%	14.8%	15.8%	النسبة %	46.4%		المجموع
122	69	53	التمكيني			
40.1%	22.7%	17.4%	النسبة %			
304	163	141	العدد			
100.0%	53.6%	46.4%	النسبة %			

المجموع	الجنس		التصنيف
	انثى	ذكر	
		1.52	مربع كاي
		0.4670	مستوى الدلالة

(2013)، وتختلف مع نتيجة الخيري (2010) ودراسة (Afshari, &Moein, &Rad, &Balouchi, 2017).

أما فيما يتعلق بقطاع الجامعة فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط سلوك القادة وقطاع الجامعة، حيث بلغت قيمة كاي (9.419) وبدلالة إحصائية (0.009)، وبذلك ترفض الفرضية رقم (5). فربما يعود لكون قيادة الجامعات الخاصة تتأثر بطبيعة الملكية أو الوصاية التي تقع عليها مما يجعلها عرضة لبعض التغييرات في التعليمات التي يتلقاها القائد ليمليها على المرؤوسين، لذلك نجد أن هناك بعض الاختلافات بين الجامعات الخاصة عن الجامعات الحكومية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مارديني وشحادة (2008).

ولم تكشف النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القادة والكلية حيث بلغت قيمة كاي (1.52) وبدلالة إحصائية (0.467)، وبذلك تقبل الفرضية رقم (6). وربما يعزى السبب إلى أن القائد يمارس التعليمات التي تفرضها طبيعة عمله سواء كان ذلك في كلية إنسانية أو علمية، بالإضافة إلى أن هناك قوانين وأنظمة تسري على جميع الكليات فما يطلب من الكليات الإنسانية، يطلب أيضا من الكليات العلمية، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القطان (2011) والشريف (2013)، وتتفق مع نتيجة عاشور (2012)،

التوصيات:

- وبناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يأتي:
1. تدريب أعضاء هيئة التدريس في المواقع القيادية على أسس ومهارات القيادة الديمقراطية والتمكينية.
 2. إجراء المزيد من الدراسات التي تبحث في العلاقة بين الأنماط القيادية بأدوات مختلفة للتأكد من دقة النتائج.

تبين النتائج التي يعرضها الجدول (5) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط سلوك القادة والجنس حيث بلغت قيمة كاي (24.68) وبدلالة إحصائية (0.00)، وبذلك ترفض الفرضية رقم (2). وربما يعود السبب في ذلك إلى اختلاف طبيعة قيادة المرأة عن الرجل بسبب طبيعة تفكيرها، ففي حين تلقي المرأة اهتمامًا كبيرًا بعلاقات العمل، يضع الرجل عينيه صوب تحقيق الهدف، وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة الشريف (2013) وتختلف مع دراسة مارديني (2001) وشحادة (2008) وعاشور (2012) ودراسة (Afshari, &Moein, &Rad, &Balouchi, 2017).

وفيما يتعلق بالرتبة الأكاديمية يبين الجدول (5) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القادة والرتبة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة كاي (14.12) وبدلالة إحصائية (0.028)، وبذلك ترفض الفرضية رقم (3). لقد أظهرت النتائج أن من هم برتبة أستاذ مساعد هم الأكثر تمكينًا لمرؤوسهم ممن هم برتبة أستاذ مشارك وأستاذ، وتبدو هذه نتيجة معقولة فرتبة أستاذ مساعد هي البداية وبالتالي يكون شاغلها أكثر حرصًا على إثبات الذات وأكثر حماسًا بينما يكون من يشغل رتبة أستاذ مشارك وأستاذ أكثر واقعية، وهناك احتمال أن زيادة عدد من هم برتبة أستاذ مساعد من المشاركين قد أدت إلى هذه النتيجة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة مارديني (2001) وعاشور (2012) والشريف (2013)، وتتفق مع دراسة القطان (2011) والخيري (2010).

ومن حيث سنوات الخبرة، حيث أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط سلوك القادة وسنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة كاي (3.82) وبدلالة إحصائية (0.431)، وبذلك تقبل الفرضية رقم (4). وربما يعود السبب في ذلك إلى تفاعل الفرد في سني عمله الأولى، فهو يصبو ويصحح أي سلوكيات يجدها تتلاءم مع أهداف المؤسسة ومع طبيعة علاقته مع الأفراد العاملين فيها، فإذا وجد أنها تتناسب اتخذها طابعًا شخصيًا لسلوكه وتحولت إلى سلوك تلقائي يتصرف به دون الحاجة إلى التفكير فيه حتى، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مارديني (2001) وشحادة (2008) والقطان (2011) والشريف

المصادر والمراجع:

المراجع العربية

القرآن الكريم

رياض الصالحين

1. جاد الرب، سيد محمد. (2008). كيف تكون قائداً ناجحاً وفعالاً مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية، مطبعة العشري، مصر.
2. حسن، محمد ماهر. (2004). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم. دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان.
3. الخيري، أحمد. (2010). الأنماط القيادية السائدة في كليات التربية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس فيها. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة اليرموك.
4. السكارنة، بلال خلف. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
5. شحادة، رائف. (2008). العلاقة بين أنماط السلوك القيادي والاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية.
6. الشريف، عبد السلام. (2013). العلاقة بين أنماط القيادة التربوية والمناخ التنظيمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الجبل الغربي بليبيا. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية الماليزية.
7. عاشور، محمد علي. (2012). درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك. مجلة جامعة دمشق، 28، 3.
8. علي، الطاهر أحمد. (2012). القيادة الفردية والقيادة الجماعية: دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. مجلة العلوم والتقانة، 12(2).
9. عبيدات، سهيم. (2007). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع. اربد.
10. عواد، فتحي أحمد. (2012). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
11. القطان، علي. (2011). الأنماط القيادية الممارسة للقادة الأكاديميين في جامعة الكويت وعلاقتها بالأداء المؤسسي وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك.

12. مارديني، حنان أنطون. (2001). الأنماط القيادية السائدة لدى إدارات كليات التربية الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية (أطروحة دكتوراه).
13. المنقاش، ساره بنت عبد الله. (2007). القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة: دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض. مجلة رسالة التربية وعلم النفس، (28)، 35-54.
14. نائف، نبيل حاجي. (2010، تموز 11). الخبرة في الدماغ، مهارة أم معرفة؟، استرجعت 28 شباط 2018، من المصدر <http://www.gazire.com/cms/new/s/2891>
15. ويكيبيديا. (2018). الرتب الأكاديمية (مصر). استرجعت في تاريخ 15\شباط\2018
[https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%AA%D8%A8_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%83%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9_\(%D9%85%D8%B5%D8%B1\)](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%AA%D8%A8_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%83%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9_(%D9%85%D8%B5%D8%B1))

المراجع الأجنبية

1. Afshari, J., Moein, Z., Afshari, F., Sharifi-Rad, J., Balouchi, A., & Afshari, A. (2017). A comparison of leadership styles with respect to biographical characteristics. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1-7.
2. Amundsen, S. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511.
3. Barbuto, J. E., Fritz, S. M., Matkin, G. S., & Marx, D. B. (2007). Effects of gender, education, and age upon leaders' use of influence tactics and full range leadership behaviors. *Sex Roles*, 56(1-2), 71-83.
4. Bellou, V. (2011). Do women followers prefer a different leadership style than men? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(13), 2818- 2833.
5. Chaleff, I., (2009) *The Courageous Follower: Standing up to and for our leaders*, San Francisco: Berrett- Koehler Publishers.
6. 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).
7. Ericsson, K. A., Prietula, M. J., & Cokely, E. T. (2007). The making of an expert. *Harvard business review*, 85(7/8), 114.
8. Hakimi, N., Van Knippenberg, D., & Giessner, S. (2010). Leader empowering behaviour: The leader's perspective. *British Journal of Management*, 21(3), 701-716.

9. Kelley, R. E. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves*. Broadway Business
10. Kellerman, R. E., (2008) *Followership: How followers are creating change and changing leaders*, Harvard Business Publishing
11. 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*, 0(2), 301-313.
12. Kroeze, I. J. (2013). *Legal research methodology and the dream of interdisciplinarity*. *PER: Potchefstroomse Elektroniese Regsblad*, 16(3).
13. Ribbins, O., (2007) *Leadership and Management in Education: What's in a field?*, *South African Journal of Education*, 27(3)351-376
14. Safaria, T., Othman, A., & Wahab, M. N. A. (2012). *Gender, academic rank, employment status, university type and job stress among university academic staff: A comparison between Malaysia and Indonesia context*. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(18), 250-261.
15. Tight, M. (2014). *Collegiality and managerialism: A false dichotomy? Evidence from the higher education literature*. *Tertiary Education and Management*, 20(4), 294-306.
16. Oplatka, I., & Arar, K. (2017). *The research on educational leadership and management in the Arab world since the 1990s: A systematic review*. *Review of Education*, 5(3), 267-307.
17. Peachey, G. A. (2002). *The effect of leader empowering behaviours on staff nurses workplace empowerment, psychological empowerment, organizational commitment, and absenteeism (Doctoral dissertation)*.

الملحق (1)

البيانات الشخصية

الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>		
الرتبة الأكاديمية	أستاذ <input type="checkbox"/>	أستاذ مشارك <input type="checkbox"/>	أستاذ مساعد <input type="checkbox"/>	غير ذلك <input type="checkbox"/>
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	من 5 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات <input type="checkbox"/>	
قطاع الجامعة	حكومية <input type="checkbox"/>	خاصة <input type="checkbox"/>		
الكلية	إنسانية <input type="checkbox"/>	علمية <input type="checkbox"/>		

أنماط سلوك القادة						
م	العبرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	إطلاقاً
1	يحتفظ رئيسي بسلطة اتخاذ القرار في دائرته.					
2	يحاول رئيسي إشراك واحد أو أكثر منّا في اتخاذ القرار مع احتفاظه بالسلطة النهائية لاتخاذ القرار.					
3	نلجأ للتصويت نحن والرئيس عندما يراد اتخاذ القرارات الرئيسية.					
4	يتجاهل رئيسي اقتراحاتنا.					
5	يطلب رئيسي منّا تقديم الاقتراحات والأفكار بشأن الخطط والمشاريع القادمة					
6	لابد أن تحظى القرارات الرئيسية بموافقة أغليبتنا.					
7	يُخبرنا رئيسي بما يجب عمله وكيف يتم ذلك.					
8	يدعو رئيسي لاجتماع ليستمع لنصائحنا، عندما تسير الأمور بالاتجاه الخاطئ.					
9	لتفعيل المشاركة في الرأي يستخدم رئيسي الإيميل والبريد الصوتي والمذكرات.					
10	عندما لا تسير الأمور حسبما يريد رئيسي يُخبرنا بذلك ويُسجل ملاحظاته.					
11	يُوجد رئيسي بيئة عمل نشعر فيها بأن المشروع مشروعنا والقرار قرارنا.					
12	يتيح لنا رئيسي أن نقرر ما يجب عمله وكيف.					
13	يمنع رئيسي العاملين الجدد من اتخاذ مبادرات في نطاق العمل.					
14	يسعى رئيسي لمعرفة رؤيتنا للعمل ويضع ذلك باعتباره.					
15	يرى رئيسي أننا نعرف عن عملنا أكثر منه ولذلك يتركنا نتخذ القرارات بشأن أعمالنا.					
16	عندما لا تسير الأمور حسبما يريد رئيسي يضع خطة جديدة ويلزمنا بها.					

أنماط سلوك القادة						
م	العبارة	دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	إطلاقاً
17	يُتيح رئيسي لنا وضع أولوياتنا بتوجيه منه.					
18	يُفوض رئيسي المهام لنا لنقوم بتنفيذ العمل.					
19	يُراقب رئيسي سير الأمور للتأكد من قيامنا بالعمل.					
20	عندما تختلف رؤية رئيسي للعمل عن رؤيتنا نعمل معا لحل الخلاف.					
21	يُتيح لنا رئيسي المسؤولية الكاملة في تحديد وظائفنا.					
22	يستغل رئيسي السلطة التي يخوله إياها مسماه الوظيفي.					
23	يستخدم رئيسي السلطات المخولة إليه لمساعدتنا على التطور.					
24	يُحب رئيسي تشاطر سلطته مع المرؤوسين.					
25	يُوجه رئيسي العاملين ليجعلنا ننجز الأهداف التنظيمية.					
26	يفضل رئيسي الإدارة الذاتية إذا كنا ملتزمين بالأهداف.					
27	يرى رئيسي أنه من حقنا تقرير أهدافنا التنظيمية.					
28	يعتقد رئيسي أن الأمور لا تسير بالطريق الصحيح بدونه.					
29	يرى رئيسي أننا نعرف كيف نستخدم إمكانياتنا لحل المشكلات التنظيمية.					
30	يرى رئيسي أنه بإمكاننا قيادة أنفسنا تماما كما نستطيع.					