

**النمط القيادي السائد لدى عمداء كليات التربية بجامعة  
شقراء وعلاقته بدافعية الإنجاز كما يراه أعضاء هيئة  
التدريس "دراسة ميدانية"**

حامد محمد الشمراني\*

## النمط القيادي السائد لدى عمداء كليات التربية بجامعة

### شقراء وعلاقته بدافعية الإنجاز كما يراه أعضاء هيئة التدريس

للأخذ بهذا الجهاز المؤسسي نحو التقدم والتطور، والوصول إلى النتائج المرجوة. فالقيادة الإدارية تسهم بشكل فاعل في نجاح المؤسسة التعليمية متى ما كان هناك نمطاً قيادياً ناجحاً ومقبولاً لدى المرؤوسين يحرك دافعية الإنجاز لديهم، ويجعلهم في أفضل مستوى من الدافعية في إنجاز الأعمال. والنمط القيادي المتبع من قبل القائد في المؤسسة، إما أن يأخذ بفريق العمل نحو التميز والإبداع وإطلاق الطاقات والقدرات والاستعدادات والميول، أو أنه يتجه بفريق العمل نحو التشتت وانعدام الثقة والإبداع والتفكير الإيجابي.

وقد تم تقسيم الأنماط القيادية من قبل العديد من الكتاب والباحثين، ومنهم آل ناجي محمد [2] وعطية، عماد [3]، وهي على النحو التالي:

- النمط الأوتوقراطي (الإدارة الفردية التسلطية).
- النمط الديموقراطي المشارك (الإدارة الديموقراطية).
- النمط الترسلّي المتسبب (الإدارة الفوضوية).

ويشير حسان، حسن والعجمي، محمد [4] إلى أن الإدارة المدرسية تشتمل على الأنماط التالية: مدير أوتوقراطي، ومدير دبلوماسي، ومدير ترسلي، ومدير ديمقراطي. وهذه الأنماط منها الإيجابي ومنها المؤثر سلباً على أداء العمل في المؤسسة، فالنمط الديمقراطي هو نمط تشاركي يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية من خلال فريق العمل، بينما نجد أن النمط الأوتوقراطي هو نمط تسلطي لا يعترف بأراء الآخرين ولا يقدرها، والفوضوي يترك الحبل على الغارب للمرؤوسين دون تدخل أو إثبات أنه رئيس يمتلك سلطة إدارية.

أما دافعية الإنجاز Achievement Motive فتتمثل في الشعور بالمسؤولية وأهمية الوقت، والسعي إلى التفوق، وتحقيق مستوى عالي، والمثابرة والتخطيط للمستقبل [5,6]. ويتضمن الدافع للإنجاز أنواعاً مختلفة من السلوك يشكل التحدي والمنافسة عنصرين أساسيين فيها، كما تؤدي دوراً ذا أهمية لحل المشكلات بتوليد الحلول الابتكارية [7,8].

ويرى الجندي [9] أن الدافع للإنجاز رغبة ملحة داخل الفرد تدفعه للوصول إلى مستوى مرتفع من الامتياز والتفوق،

الملخص\_ يهدف هذا البحث إلى التعرف على النمط القيادي السائد، ومستوى دافعية الإنجاز، وما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة السائد ودافعية الإنجاز لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء كما يراها أعضاء هيئة التدريس. وتكونت عينة الدراسة من (66) عضو هيئة تدريس، واشتملت أدوات الدراسة على مقياس النمط القيادي من إعداد الباحث، ومقياس دافعية الإنجاز من إعداد الأزرقي [1]، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى النمط القيادي السائد لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لقرات النمط الديمقراطي كان الأعلى على مستوى الأنماط القيادية الثلاثة، بالغم من أن الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا النمط جاءت بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.374) وبانحراف معياري (1.286). وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط، بينما مستوى النمط التسلطي كان منخفضاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.254) وبانحراف معياري (1.2123). وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المتوسط والمنخفض، كما أن مستوى النمط الترسلّي كان منخفضاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.26) وبانحراف معياري (1.2445). وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المتوسط والمنخفض. وأشارت النتائج إلى أن دافعية الإنجاز السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة شقراء تراوحت بين المنخفضة والمرتفعة، فمستوى الطموح جاء بدرجة توافر متوسطة، ومستوى المثابرة جاءت فقراته بين المستويين المرتفع والمنخفض، أما فقرات مستوى الأداء فجاءت بين المستويين المرتفع والمنخفض، ومستوى إدراك أهمية الزمن جاءت فقراته بين المستويين المرتفع والمنخفض، ومستوى التنافس جاءت فقراته بين المستويين المرتفع والمنخفض. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء ودافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس؛ حيث يوجد ارتباط دال عند (0.01) بين النمط الديمقراطي ومستوى الطموح، بينما لا توجد دلالة بين النمط التسلطي وأبعاد دافعية الإنجاز، ويوجد ارتباط دال عند (0.05) بين النمط الترسلّي ومستوى الطموح.

**الكلمات المفتاحية:** النمط القيادي السائد، عمداء كليات التربية، جامعة شقراء.

#### 1. المقدمة

تعد القيادة الإدارية في أي جهاز مؤسسي محورياً أساسياً

يدفعه إلى تخطي العقبات والسيطرة على التحديات والنقود على الذات. ومن منطلق أهمية المتغيرين السابقين، وهما الأنماط القيادية ودافعية الإنجاز، يرغب الباحث في التعرف على النمط القيادي السائد لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء وعلاقته بدافعية الإنجاز.

## 2. مشكلة الدراسة

نظراً لأهمية تطوير المؤسسات التعليمية؛ فإنه لا يختلف اثنان على أن التطوير والتجديد لا يكون إلا من خلال القيادة الناجحة التي تمارس نمطاً قيادياً يؤدي بفريق العمل إلى النجاح في العمل المؤسسي. ويعتبر عميد كلية التربية قائداً إدارياً وتربوياً على درجة كبيرة من الأهمية في إنجاح المؤسسة متى ما استطاع أن يخلق مناخاً اجتماعياً جيداً مع المرؤوسين.

وقد استعرض الباحث العديد من الدراسات السابقة التي كانت تتمحور حول التعرف على النمط القيادي السائد في بعض المؤسسات، ولم تكن نتائج هذه الدراسات متفقة على نمط قيادي واحد ممارس من قبل القائد؛ ففي دراسة كل من المصري [10] والجعبري [11] تبين أن النمط القيادي الأوتوقراطي هو النمط السائد. أما دراسة العياصرة [12] فقد توصلت إلى أن النمط القيادي السائد لدى المديرين والمديرات هو النمط الديمقراطي، وكان مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم متوسطة، واتضح وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين النمط الديمقراطي ومستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم.

إن دافعية الإنجاز تعد من الأهمية بمكان في أي مؤسسة تربوية أو غير تربوية، قطاع حكومي أو خاص، فالدافع كما يشير يونج "حالة استثارة وتوتر داخلي تثير السلوك وتدفعه إلى تحقيق هدف معين والدافع للإنجاز Achievement Motivation يلعب دوراً مهماً في رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات" [13].

ولعل معرفة العلاقة بين النمط القيادي السائد وبين دافعية الإنجاز أمر في غاية الأهمية لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط السائد ودافعية الإنجاز أو لا؟ وقد أشارت دراسة عمار، شوشان [14] إلى وجود ارتباط طردي بين النمط الديمقراطي ودافعية الإنجاز، كما أشارت دراسة وسطاني وجاجة [15] إلى وجود علاقة بين النمط القيادي السائد لدي مديري المؤسسة التعليمية ودافعية الإنجاز للأساتذة حيث يوجد مستوى مرتفع لدافعية الإنجاز لدى الأساتذة في

المؤسسات ذات النمط الديمقراطي والموقفي. وفي ضوء ما سبق فإن الباحث يرى أهمية التعرف على النمط القيادي السائد لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء وعلاقته بدافعية الإنجاز، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما النمط القيادي السائد لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء كما يراها أعضاء هيئة التدريس؟ ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١ - ما نوع النمط القيادي السائد لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء؟
- ٢ - ما مستوى دافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة شقراء؟
- ٣ - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة السائد لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء ودافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس؟

## ب. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- ١ - التعرف على النمط القيادي السائد لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء كما يراها أعضاء هيئة التدريس، مع تحديد النسبة المئوية لهذه الأنماط المتبعة في الدراسة.
- ٢ - التعرف على مستوى دافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة شقراء.
- ٣ - معرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة السائد لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء ودافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس.

## ج. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

- 1- تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات - بحسب علم الباحث - التي تناولت النمط القيادي السائد لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بدافعية الإنجاز.
- 2- تساعد هذه الدراسة أعضاء هيئة التدريس في التعبير عن رأيهم بشكل ديمقراطي حول أنماط القيادة المتبعة لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء.
- 3- المساهمة في توفير استبانة لقياس الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء كليات التربية.
- 4- هذه الدراسة تلقي الضوء على نمط القيادة السائد لدى

يحصل عليها عضو هيئة التدريس على مقياس دافعية الإنجاز.

### 3. الإطار النظري

أولاً: أنماط القيادة:

قبل الحديث عن أنماط القيادة باعتبارها لب الموضوع في هذا البحث ينبغي الإشارة إلى أن القيادة هي عملية تأثير وتأثر من طرفين (القائد والمرؤوسين)؛ حيث يشير عيدروس، ومحمد [19] إلى أن "القيادة ليست تأثيراً من طرف واحد، ولكنها عملية تأثير متبادلة بين القادة ومرؤوسهم، ومصادر التأثير المتبادلة". أما عن أنماط السلوك القيادي للإدارة التربوية فقد أشارت البنا [20] إلى أن هناك العديد من أنماط القيادة التي يترتب عليها سيادة مناخ اجتماعي معين، منها:

1- القيادة الأوتوقراطية الديكتاتورية (autocracy) فالقائد في هذا النمط يُعد السلطة الإدارية مفوضة إليه من سلطة أعلى، وأن المسؤولية لم تمنح إلا له وحده ويرى نفسه الأفضل علماً، ويتوقع خضوع المرؤوسين له؛ فينفرد بالقرارات وتحديد الأدوار باعتباره- من وجهة نظره- صاحب سلطة وقوة مستمدة من موقفه.

2- القيادة الديمقراطية: يقوم هذا الأسلوب على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، وإشباع حاجات المرؤوسين، وحل مشكلاتهم، وإطلاق قدراتهم للإبداع والابتكار، وهذا الأسلوب يُعنى بقيمة الفرد وكرامته الشخصية والإنسانية من خلال المشاركة في إدارة شؤون الجماعة.

3- القيادة الترسلية (غير الموجهة، الفوضوية): هذا النمط فوضوي، ويعتقد القائد أن أي قرار يصدره فيه إهدار لكرامة المرؤوسين لديه؛ لذا لا يتخذ أي قرار إلا بعد موافقتهم عليه جميعاً، مما يؤدي إلى صعوبة تحقيقه من قبله في معظم الأحيان، وسمي هذا النمط بالفوضوي لأنه يقوم على ترك الفرد يعمل ما شاء، ويترك المسؤوليات كاملة لمرؤوسيه دون التدخل في تحقيقها، وبالتالي لا يكون هناك أي نوع من التخطيط والتنظيم، وانعدام سيطرته على المرؤوسين؛ مما يؤدي إلى انعدام القيادة، وقلة مستوى الإنتاج.

أما عبد الصبور [21] فقد أشار إلى أنماط القيادة على النحو التالي:

1- القيادة الأوتوقراطية Authoritarian Leadership حيث تقوم هذه القيادة على الاستبداد بالرأي، وتستخدم أساليب الفرض والإرغام والتخويف، وترفض أي تنافس أو تفاهم، وبالتالي يصبح

عمداء كليات التربية مما يساعد إدارة الجامعة في تصويبه إذا كان أوتوقراطياً أو ترسلياً أو تعزيره إذا كان ديمقراطياً.

### د. حدود الدراسة

تحدد نتائج هذه الدراسة بالحدود التالية:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة النمط القيادي السائد (أوتوقراطي، ديمقراطي، ترسلي) ومستوى دافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة شقراء بمحافظات (الدوادمي، وعفيف، وشقراء، والمزاحمية) وعلاقة النمط القيادي بدافعية الإنجاز.

2. الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1436-1437 هـ.

3. الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على أعضاء وعضوات هيئة التدريس في كليات التربية جامعة شقراء بمحافظات (الدوادمي، وعفيف، وشقراء، والمزاحمية) بالمملكة العربية السعودية.

### هـ. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

1- النمط: يعرف إجرائياً بأنه سلوكيات وتصرفات يمارسها القائد مع الأفراد الذين يعملون معه في المؤسسة.

2- النمط القيادي Leader ship Style يرى الجزراوي والمدهون [17] أنه عبارة عن "الطريقة التي ينجز أو تعمل بها الأشياء أو الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع الآخرين". ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه الأسلوب الذي يهجه عمداء كليات التربية مع أعضاء هيئة التدريس أثناء العمل المؤسسي، وقد يكون هذا الأسلوب أوتوقراطياً أو ديمقراطياً أو ترسلياً "فوضوياً".

3- القيادة: عرفها العجمي [4] بأنها " العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين، وإطلاق طاقاتهم، وتوجيهها نحو الاتجاه المطلوب". أما الباحث فيعرف القيادة إجرائياً بأنها فن قيادة الآخرين من خلال التأثير الإيجابي فيهم والتأثر بهم.

4- القائد: يرى العاني [18] أن القائد الجيد هو الذي يستطيع أن يعزز ولاء العاملين لمؤسستهم، ويبعث فيهم الرغبة لتحقيق أهداف هذه المؤسسة، ويمتلك القدرة على تطوير الأفراد وتوفير فرص نجاحهم. ويعرفه الباحث إجرائياً: بأنه من يمتلك مهارة فن التأثير في الآخرين وكذلك السلطة الإدارية التي منحت له.

5- دافعية الإنجاز Achievement Motivation هي مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق وبلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الإرضاء [5] ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها الدرجة التي

إشباع حاجات كل من القائد والأعضاء، ويسود الاحترام المتبادل، وتحدد السياسات والقرارات الجماعية نتيجة المناقشات التي تجري بصورة جماعية، ويتم توزيع المسؤوليات بين المرؤوسين، والقائد يشترك في النقاش مع الجماعة، ويشجع الأعضاء، ويعاونهم، ويحيطهم بخطوات العمل والهدف الذي يسعى إليه فريق العمل لتحقيقه، ويمتاز بالشفافية والموضوعية، ويشجع النقد والنقد الذاتي. وهناك شعور بالثقة المتبادلة بين الأفراد بعضهم البعض، وبينهم وبين القائد، ويشعر كل فرد من الأفراد بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي، وعندما يحتاج المرؤوسون إلى مشورة فنية يعرض القائد عدة اقتراحات، ويترك للأعضاء حرية الاختيار، كما يتيح لهم حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون في أدائها حسب قدراتهم وميولهم، وهم أكثر تحمساً واندفاعاً للعمل، وينتج كل منهم حسب قدراته وميوله. وتكون الجماعة أكثر تماسكاً، ويكون الشعور بال "نحن" قوياً والروح المعنوية مرتفعة [22].

2- القيادة الحرة أو المطلقة: إن القيادة الحرة تركز اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العمل. ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة التي كشفت عنها الدراسات التطبيقية الخصائص التالية:

أ- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم واتخاذ القرارات والإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

ب- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على نطاق واسع، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة.

ج- اتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات... فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة، يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون فاعلاً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسيه، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها [23].

3- القيادة الديكتاتورية (التسلطية): القائد الأوتوقراطي هو القائد الذي يأمر، والذي يتخذ كل القرارات، ويطلب من مرؤوسيه القيام بالأعمال كما يريد، وفي هذا النموذج لا يشارك المرؤوسون نهائياً في عملية اتخاذ القرارات، والسلطة تتمركز في القائد الذي يرفض تفويضها إلى مرؤوسيه، والقائد الأوتوقراطي تتعدم لديه الثقة في مرؤوسيه، ويبني اعتقاده هذا على أساس أن

القائد الأوتوقراطي هو المهيمن على جميع الأدوار.

2- القيادة الديمقراطية Democratic Leadership هذه القيادة تقوم على أساس احترام كرامة الفرد، وعلى حرية الاختيار والإقناع فيما يتعلق باختيار القائد، والقرار النهائي في هذا النمط من خلال التشاور بين جميع الأعضاء، وينبع سلوك القائد في هذا النمط من أنه عضو في فريق، وأن الأعضاء يعملون معه، ويشاركونهم أفكارهم، ويستخدم أسلوب تفويض السلطة للمرؤوسين.

3- القيادة الترسلية Laissez Faire Leadership وهذا النمط يترك القائد للمرؤوسين، الحرية في اتخاذ القرارات وتنفيذها، ويقتصر دوره على توصيل المعلومات الواردة إليه من السلطات العليا إلى المرؤوسين، ويتركهم يتصرفون كما يشاؤون دون أي تدخل من قبله كقائد للمؤسسة.

ويرى عيدروس، ومحمد [19] أن أنماط القيادة التربوية

من حيث الممارسات والإجراءات العملية تنقسم إلى:

1- السلوك القيادي الأوتوقراطي (التسلطي): في هذا النمط يبقى اتخاذ القرار حقاً للقائد وحده، ويحجم تفويض سلطة القرار إلى غيره.

2- السلوك القيادي الديمقراطي: في هذا النمط يعطي القائد فرصة كافية للمرؤوسين للمشاركة في وضع الخطط وتحديد الأهداف والإجراءات وتنفيذها، كما أن القائد يقف على مشاكل المرؤوسين وحاجاتهم وأهدافهم.

3- السلوك القيادي المتكامل: يمكن تصور هذا الأسلوب على أنه عامل مساعد يربط بين المهارات الفردية للجماعة لتصبح قوة أكبر بكثير من مجموعها كأجزاء منفردة، وعلى القائد أن يشعر جميع المرؤوسين بأن مساهماتهم أدت إلى اتخاذ قرار نهائي.

4- السلوك القيادي الذي يميل إلى الحرية المطلقة (الفوضوي): وفي هذا النمط يترك القائد المرؤوسين يصنعون أهدافهم، ويرسمون الخطط، ويتركهم للتصرف بحرية مطلقة، ويفعلون ما يريدون دون أي تدخل منه كقائد. ويمكن تصنيف الأنماط القيادية بناءً على نوع السلوك القيادي المتبع في ضوء الدراسة التجريبية التي قام بها كل من لوين وليبيت (Lewin and Lippit) في أواخر الثلاثينيات (1939) حيث قامت الدراسة على بيان أثر ثلاثة أنماط قيادية وسلوك القائد لكل نمط على التابعين وولائهم التنظيمي. ومن خلال الدراسة صنّفوا القيادة على أساس المجموعات إلى:

1- القيادة الديمقراطية: المناخ الاجتماعي الديمقراطي يتم فيه

النجاح، وأداء المهام الصعبة على أفضل مستوى، والتغلب على العقبات بكفاءة وبأقل قدر ممكن من الجهد.  
- العوامل التي تؤثر في الدافعية للإنجاز:

دافعية الإنجاز هي ذلك المركب الثلاثي في ضوء تصور أتكسون 1964 والذي يتكون من: قوة الدافع، ومدى احتمالية نجاح الفرد، والباعث ذاته بما يمثله من قيمة بالنسبة له. ويشير هذا التصور إلى أن التوجه الإنجازي لدى الأفراد في مجتمع ما يتحدد من الناحية النفسية على الأقل بعدة عوامل، هي:

\* مستوى الدافعية أو الحماس للعمل وبذل الجهد في سبيل تحقيق الهدف، والإحساس بالفخر عند النجاح، والخجل عند الفشل.

\* توقعات الفرد المتعلقة باحتمالية حدوث النجاح أو الفشل.

\* قيمة النجاح ذاته أو المترتبات الناجمة عن النجاح أو الفشل. وأوضح أتكسون أن مؤشرات الدافعية للإنجاز من حيث قوتها أو ضعفها تتمثل في الآتي:

\* محاولة الوصول إلى الهدف والإصرار عليه.

\* التنافس مع الآخرين وما يعنيه ذلك من سرعة الوصول للهدف وبذل الجهد.

\* أن يتم ذلك وفقاً لمعيار الامتياز أو الجودة في الأداء [5].

3- خصائص ذوى دافعية الإنجاز:

ذوو دافعية الإنجاز المرتفعة لهم سمات وخصائص تميزهم عن غيرهم، وقد أوضح كل [29,30,31] أن هناك خصائص لذوي دافعية الإنجاز المرتفع، أهمها:

- الثقة بالنفس.

- الميل إلى التفوق والامتياز.

- التكيف مع الظروف الاجتماعية.

- التخطيط ووضع الأهداف.

- الاستقلالية.

- الاهتمام بإدارة الوقت.

- قيمة الإنجاز نابعة من الداخل.

- التحدي مع الذات.

ويرى الباحث أن خصائص دافعية الإنجاز تكون فيما يلي:

- الإصرار على تحقيق الهدف.

- عدم السماع للمثبطين.

- احترام الأفكار الذاتية والعمل على تحقيقها.

- تقدير قيمة الإنجاز في العقل الباطن قبل تحقيقها.

المروسين غير مبالين وليس لديهم طموح، وبالتالي فإن أسلوب التهديد والعقاب هو المناسب لحث الأفراد على أداء العمل، ويعمل على إملاء التعليمات الدقيقة على المرؤوسين، ويحدد طرق وأهداف العمل بنفسه. وهذا النموذج يؤثر سلباً على الجانب المعنوي للأفراد، لكن تطبيقه في ظل ظروف معينة قد يحقق نتائج إيجابية إضافة إلى تميزه بالسرعة في اتخاذ القرارات [24].

ثانياً: دافعية الإنجاز

أ- تعريف الدافعية:

يعرف ماكلياند وآخرون [5] الدافع بأنه يعني إعادة التكامل وتجدد النشاط الناتج عن التعبير في الموقف الوجداني. وأوضح كاتل وكلين أن للدافعية ثلاثة جوانب تتمثل في الآتي:

- الميل بشكل تلقائي لبعض الأشياء دون البعض الآخر.

- إظهار حالة انفعالية خاصة بالحافز ومدى تأثيره.

- الاندفاع إلى مجموعة من الأفعال ذات هدف وغاية.

ويعرفها عدس وقطامي [25] بأنها مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل، فالدافع بهذا المفهوم يشير إلى نزعة للوصول إلى هدف معين، وهذا الهدف قد يكون إرضاء حاجات داخلية أو رغبات داخلية.

ويرى عيسوي [26] بأن الدافع حالة داخلية أو استعداد داخلي فطري أو مكتسب شعوري أو لا شعوري، عضوي أو اجتماعي أو نفسي، يثير السلوك ذهنياً كان أو حركياً، ويوصله، ويسهم في توجيهه إلى غاية شعورية أو لا شعورية.

ب- دافعية الإنجاز:

يعتبر الدافع للإنجاز أمراً في غاية الأهمية لتحقيق الهدف على المستوى الشخصي والمؤسسي. ويشير موسى [27] إلى أن الدافع للإنجاز أحد الجوانب الرئيسية في ديناميات الشخصية والسلوك، ويرى علماء النفس والاجتماع أن الدوافع النفسية- ومنها الدافع للإنجاز- تتأثر بالمعايير الثقافية والاجتماعية السائدة في المجتمع.

ويرى الجندي [9] بأن الدافع للإنجاز هو رغبة ملحة داخل الفرد تدفعه للوصول إلى مستوى مرتفع من الامتياز والتفوق، يدفعه إلى تخطي العقبات والسيطرة على التحديات والتفوق على الذات. أما يوسف [28] فيرى بأن الدافع للإنجاز هو استعداد الفرد لتحمل المسؤولية، والرغبة المستمرة في

- جعل التحدي هدفاً دائماً مهما كانت العقبات.

#### 4. الدراسات السابقة

1- الدراسات التي تناولت النمط القيادي:

تناولت دراسة عيسان، والزامل [32] تحديد مستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العمانيين، وما إذا كانت هناك فروق تعزى إلى متغيرات: النوع والتخصص العلمي والخبرة. وأظهرت النتائج أن مستوى السلوك القيادي لأفراد العينة تجاوز الوسط الفرضي الذي مقداره 75 إذ بلغ 79.57 وهو دال إحصائياً، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة لثلاثة أبعاد، هي: أسس تنظيم العمل والتعامل مع الآخرين والتعامل مع الأنماط السلوكية المختلفة.

وهدف دراسة المصري [10] إلى التعرف على النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين في الجامعة، واشتملت عينة الدراسة على جميع العاملين المتفرغين في جامعة الأقصى بفروعها الثلاث (غزة، تل الهوى، خان يونس) من أكاديميين وإداريين. وأسفرت النتائج عن سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين للنمط القيادي السائد.

وتناولت دراسة المشعل [33] التعرف على أنماط القيادة لدى المديرين في المرحلة الابتدائية للبنات في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضى الوظيفي للمعلمات، وتكونت عينة الدراسة من 395 معلمة بالمرحلة الابتدائية، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود ثلاثة أنماط قيادية، هي الديمقراطي ثم الأوتوقراطي ثم الترسل، كما توصلت إلى أن معلمات عينة الدراسة يملن إلى الاشتغال بمهنة التدريس، كما توجد علاقة بين النمط الأوتوقراطي والنمط الترسل وبعض جوانب الرضى الوظيفي، في حين توجد علاقة بين النمط الديمقراطي وجميع جوانب الرضا الوظيفي.

أما دراسة الصليبي [34] فقد تناولت تحديد الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد، مع بيان علاقتها بمستوي الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن، البالغ عددهم (1048) مديراً ومديرة خلال العام الدراسي (2003-2004)، ومن - جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة البالغ عددهم (11315) معلماً ومعلمة، موزعين على

(1048) مدرسة، منها (483) مدرسة ذكور و(565) مدرسة إناث. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (315) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، من (1260) معلماً ومعلمة بواقع أربعة معلمين أو أربع معلمات من كل مدرسة من مدارس العينة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة كانت مرتبة على النحو التالي: النمط المشارك الداعم في المرتبة الأولى، وتلاه النمط البائع المدرب، ثم النمط المخبر الموجه، وأخيراً النمط المفوض.

وتناولت دراسة الجعبري [11] التعرف على أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان العاصمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بمستويات احتراقهم النفسي؛ ولتحقيق ذلك الهدف وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة المكونة من (350) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عدده (1034) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة بالنسبة لأنماط السلوك الإداري إلى أن نمط السلوك الأوتوقراطي لمديري المدارس الثانوية الحكومية قد جاء في المرتبة الأولى بنسبة مئوية (0.76)، ثم جاء نمط السلوك الديمقراطي في المرتبة الثانية بنسبة مئوية (0.51)، في حين جاء نمط السلوك الإداري التسبيبي في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية (0.46).

كما تناولت دراسة جميري [37] التعرف على وجهة نظر الإدارة والموظفين لدور النمط القيادي في الفاعلية التنظيمية، وأظهرت النتائج وجود أنماط قيادية تعمل على توضيح المهام أمام المشاركين، كما أظهرت أن تصورات الجهازين الإداري والوظيفي تجاه نمط القيادة والأداء الأمثل للمؤسسات كانت بدرجة متوسطة، كما يزداد الأداء من خلال استخدام النمط القيادي الديمقراطي.

وتناولت دراسة العنزي [38] التعرف على أنماط السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجه نظر المعلمين، واشتملت أدوات الدراسة على: استبانة لجمع البيانات، وأشارت النتائج إلى أن مديري المدارس الثانوية يمارسون النمط الديمقراطي بشكل كبير، وأن ممارسة السلوك التساهلي والدكتاتوري لم تكن إلا بدرجة ضعيفة جداً.

وهدف دراسة القيسي [39] إلى التعرف على أنماط القيادة

3- الدراسات التي تناولت العلاقة بين النمط القيادي ودافعية الإنجاز:

وتناولت دراسة وسطاني وجاجة [15] معرفة العلاقة بين النمط القيادي السائد لمديري المؤسسة التعليمية ودافعية الإنجاز للأساتذة في ضوء تطبيق نظام التسيير المستحدث "العمل بالمشروع"، واشتملت عينة الدراسة على 31 مديراً، و30 معلماً (13 ذكور، 17 إناث). وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد لمديري المؤسسة ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة من جهة، ووجود أربعة أنماط قيادية ديمقراطية، أوتوقراطية، فوضوي، موقفي من جهة أخرى. كما يوجد مستوى مرتفع لدافعية الإنجاز لدى الأساتذة في المؤسسات ذات النمط الديمقراطي والموقفي، مقابل مستوى منخفض لدافعية الإنجاز لدى الأساتذة في المؤسسات ذات النمط الأوتوقراطي والفوضوي.

وتناولت دراسة شوشان [14] النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة، وتكونت عينة الدراسة من 160 معلماً ومعلمة (86 معلماً، و74 معلمة) بولاية باتنة. وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي لمديري الثانويات ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة، وبذلك تؤكد وجود ارتباط طردي بين النمط الديمقراطي لمديري الثانويات ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة، على عكس النمطين الآخرين - الدكتاتوري والتساهلي - الذي تؤكد ارتباطهما عكسياً مع دافعية الإنجاز، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة في دافعية الإنجاز تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والبعد عن مكان العمل.

وأجرى عياصرة [12] دراسة تناولت التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية ومستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية والتعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية ودافعية المعلمين نحو مهنتهم، واشتملت عينة الدراسة على 1141 معلماً ومعلمة و76 مديراً ومديرة. وأسفرت نتائج الدراسة عن أن النمط القيادي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن هو النمط الديمقراطي، يليه الأوتوقراطي، ويليه التسيبي، وأظهرت وجود فروق دالة تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح المعلمين الذكور، والنمط الديمقراطي والأوتوقراطي تعزى للخبرة لصالح 5 سنوات فأقل، ويوجد ارتباط إيجابي دال بين النمط الأوتوقراطي والتسيبي

الإدارية السائدة في المدارس الإعدادية كما تراها الهيئة التدريسية، والعلاقة بين أنماط القيادة وتدريب المدير ونوع جنسه وعمره، وطبقت الاستبانة على 47 مدرسة إعدادية في بغداد، وتم تصميم استبانة للتعرف على أبعاد القيادة (ديمقراطي، الأوتوقراطي، تسيبي). وأسفرت النتائج عن أن النمط الديمقراطي هو الأكثر انتشاراً، وكذلك لا توجد علاقة بين أنماط القيادة ونوع ومؤهل المدير وتدريبه وعمره وجنسه، واتضح وجود علاقة بين تدريب المديرين وعمرهم والنمط القيادي من وجهة نظر الممارسات.

2- الدراسات التي تناولت دافعية الإنجاز:

تناولت دراسة الشهري [35] الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية لدى مفتشي الجمارك بمنطقة الرياض، واشتملت أدوات الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت (233) مفتشاً جمرانياً، يمثلون جميع مفتشي الجمارك والعاملين في منطقة الرياض، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية، وأنه كلما ازداد الرضا ازدادت الإنتاجية، وكلما ازدادت الإنتاجية ازداد الرضا، كما أن الإنتاجية تتأثر بمحيط العمل، كما أن الترقية لا ترتبط بالكفاءة والإتقان مما يعمل على تقليل حالات الرضا، كما أن الراتب الذي يتقاضاه الموظفون غير مرضي حيث احتل المرتبة الأخيرة في توزيع العينة وفقاً لقياس الرضا، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير السن؛ بمعنى أنه كلما تقدم العمر قل الرضا.

أما دراسة عجوة [6] فقد تناولت فاعلية الذات وعلاقتها بمستوى الطموح والدافعية للإنجاز وتكونت العينة من (97) طالباً جامعياً، وتم تطبيق مقاييس كل من (فاعلية الذات، الدافع للإنجاز، مستوى الطموح)، وأسفرت النتائج عن وجود ارتباط موجب دال إحصائياً بين فاعلية الذات وكل من مستوى الطموح ودافعية الإنجاز لدى طلاب الجامعة.

وأجرى فليفل [36] دراسة تناولت البناء العاملي لدافعية الإنجاز وعلاقته بالمستوى التعليمي، وكان الهدف فحص الفروق الفردية في البناء العاملي لمتغيرات الدافعية للإنجاز، على عينة من طلاب الجامعة والتعليم الثانوي، وتم تطبيق مقياس الدافع للإنجاز. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً في الدافع للإنجاز بين طلاب الجامعة وطلاب التعليم الثانوي لصالح طلاب الجامعة.



وبين مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم في التعليم.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة: أن بعض تلك الدراسات سعت للكشف عن أنماط القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي كما في دراسة المشعل [33]، الصليبي [34]، وتناولت دراسة الجعبري [11] التعرف على أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان العاصمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بمستويات احتراقهم النفسي. وتناولت دراسة عيسان، والزالمي [32] تحديد مستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العمانيين.

ومن الدراسات التي تناولت دافعية الإنجاز: دراسة وسطاني وجاجة [15] والتي أشارت إلى وجود علاقة بين النمط القيادي السائد لدي مديري المؤسسة التعليمية ودافعية الإنجاز للأساتذة حيث يوجد مستوى مرتفع لدافعية الإنجاز لدى الأساتذة في المؤسسات ذات النمط الديمقراطي والموقف، وتناولت دراسة الشهري [35] الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية لدى مفتشي الجمارك بمنطقة الرياض.

ومن الدراسات التي تناولت العلاقة بين النمط القيادي ودافعية الإنجاز: دراسة عمار شوشان [14] والتي تناولت النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة، بينما تناولت دراسة عياصرة [12] التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية ومستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية، والتعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية ودافعية المعلمين نحو مهنتهم.

وقد جاءت الدراسة الحالية لاستكمال الأدب المتعلق بذلك الموضوع، وهي تتميز عن الدراسات السابقة بأنها تدرس أنماط القيادة التربوية السائدة لدى عمداء كليات التربية في جامعة شقراء وعلاقتها بدافعية الإنجاز لأعضاء هيئة التدريس. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير جانب أو أكثر من جوانب بحثه، من حيث: موضوع الدراسة الحالية، وأدوات جمع البيانات، وأساليب معالجتها.

#### 5. الطريقة والإجراءات

##### أ. منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي، وهو منهج مناسب لمثل هذه البحوث التي ترمي إلى تحديد نمط القيادة لدى عمداء

كليات التربية بجامعة شقراء كما يراها أعضاء هيئة التدريس.

#### ب. مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة شقراء، وعددهم (358)؛ وفقاً للإحصائيات المنشورة للعام الدراسي 1436-1437هـ، وقد وزع مقياسا الدراسة عليهم جميعاً بشكل إلكتروني. أما عينة الدراسة فقد تمثلت في عدد الأعضاء الذين أجابوا على المقياسين وعددهم (66) عضو هيئة تدريس، وبذلك يمكن القول إن عينة الدراسة تمثل (18%) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة في البحوث الوصفية.

#### ج. أدوات الدراسة

1- مقياس النمط القيادي (من إعداد الباحث):

قام الباحث بإعداد مقياس للتعرف على النمط القيادي السائد في كليات التربية بجامعة شقراء من خلال أعضاء هيئة التدريس، في كليات التربية بجامعة شقراء (الدوامي، عفيف، شقراء، المزاحمية)، مستعيناً بمجموعة من المصادر، أهمها: الكتابات المتخصصة، والأدبيات في مجال أنماط القيادة، والدراسات والبحوث السابقة التي أجريت في مجال أنماط القيادة، واشتمل المقياس على (15) عبارة مفردة على ثلاثة أبعاد (الديمقراطي - التسلطي - الترسلّي) (الفوضوي)، خمس عبارات لكل بعد، ورُوعي في صياغة المفردات أن تكون ألفاظها سهلة وواضحة، وقام بتعديل بعض العبارات في ضوء آراء المحكمين، ثم رتب المفردات حسب ترتيب الأبعاد السابقة، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، موافق إلى حد ما (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1).

ثبات وصدق مقياس النمط القيادي:

قام الباحث بالتحقق من ثبات وصدق المقياس، من خلال تطبيقه على عينة من أعضاء هيئة التدريس (ن = 66)، في كليات التربية (الدوامي، عفيف، شقراء، المزاحمية) بجامعة شقراء.

أولاً: ثبات مقياس النمط القيادي:

تم حساب ثبات القائمة بالطريقتين الآتيتين:

أولاً: التجزئة النصفية: تم تقسيم المقياس إلى نصفين؛ نصف للعبارات الفردية، والنصف الآخر للعبارات الزوجية، وقد تم حساب معامل ثبات المقياس من خلال معادلتين، هما: معادلة سبيرمان براون، وكانت قيمة معامل الارتباط بين الجزأين -

0.144 تقريباً، وبالتالي كانت قيمة معامل الثبات بطريقة معادلة سبيرمان براون في حالة تساوي الطول -0.337 وعدم تساوي الطول -0.253 تقريباً. وكانت قيمة معامل الثبات باستخدام معادلة جتمان للتجزئة النصفية -0.248 تقريباً.

## جدول 1

نتائج ثبات مقياس النمط القيادي باستخدام مُعادلات: كُرنباخ (مُعامل ألفا)، جتمان، سبيرمان وبراون

رقم المفردة	الثبات باستخدام معادلة كرنباخ (الفا)		الثبات باستخدام معادلة كرنباخ (الفا)		رقم المفردة	الثبات باستخدام معادلة كرنباخ (الفا)		الثبات باستخدام معادلة كرنباخ (الفا)	
	معامل ألفا	معامل الارتباط	معامل ألفا	معامل الارتباط		معامل ألفا	معامل الارتباط	معامل ألفا	معامل الارتباط
1	0.714	-0.76-	0.714	-0.76-	9	0.714	-0.76-	0.714	-0.76-
2	0.729	-0.172-	0.729	-0.172-	10	0.729	-0.172-	0.729	-0.172-
3	0.757	-0.447-	0.757	-0.447-	11	0.757	-0.447-	0.757	-0.447-
4	0.758	-0.474-	0.758	-0.474-	12	0.758	-0.474-	0.758	-0.474-
5	0.761	-0.562-	0.761	-0.562-	13	0.761	-0.562-	0.761	-0.562-
6	0.633	0.609	0.633	0.609	14	0.633	0.609	0.633	0.609
7	0.649	0.498	0.649	0.498	15	0.649	0.498	0.649	0.498
8	0.634	0.619	0.634	0.619		0.634	0.619	0.634	0.619

ثانياً: صدق مقياس النمط القيادي: قام الباحث بالتحقق من صدق القائمة بالطريقتين الآتيتين: 1- الصدق المنطقي: يتناول هذا النوع من الصدق مدى تمثيل القائمة للميدان الذي تقيسه، وتم التحقق من ذلك من خلال عرض القائمة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين لإبداء آرائهم حول مدى شمولية المعايير، وانتمائها للمجالات المحددة لها، ومدى سلامة الصياغة اللغوية للمعايير ووضوحها، وتم تعديل صياغة بعض العبارات في ضوء آراء المحكمين. 2- صدق التحليل العاملي Factorial Analysis Validity

ثانياً: صدق مقياس النمط القيادي: قام الباحث بالتحقق من صدق القائمة بالطريقتين الآتيتين: 1- الصدق المنطقي: يتناول هذا النوع من الصدق مدى تمثيل القائمة للميدان الذي تقيسه، وتم التحقق من ذلك من خلال عرض القائمة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين لإبداء آرائهم حول مدى شمولية المعايير، وانتمائها للمجالات المحددة لها، ومدى سلامة الصياغة اللغوية للمعايير ووضوحها، وتم تعديل صياغة بعض العبارات في ضوء آراء المحكمين. 2- صدق التحليل العاملي Factorial Analysis Validity

## جدول 2

مصفوفة العوامل ومدى تشبعات العوامل بمفردات مقياس النمط القيادي

رقم المفردة	تشبعات العوامل			رقم المفردة	تشبعات العوامل		
	1ع	2ع	3ع		1ع	2ع	3ع
1	-406.	757.	-110.	9	0.776	-161.	-110.
2	-519.	717.	-081.	10	0.795	-071.	-081.
3	-758.	281.	423.	11	0.834	031.	423.
4	-775.	347.	186.	12	0.768	113.	186.
5	-796.	074.	416.	13	0.844	177.	416.
6	727.	198.	151.	14	0.710	-346.	151.

0.825	299.	-353.-	284.	729.	15	0.757	-121.-	349.	-177.-	768.	7
						0.762	-236.-	-147.-	219.	798.	8
80.393	75.841	69.878	58.244	الجزر الكامن							

وفيما يتعلق بالعامل الثاني فقد تشبعت به جوهرياً 5 مفردات، جميعها موجب، وكان أعلى التشبعات لهذا العامل في المفردة (يشرك أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرار) ورقمها (1)، وتشير إلى عامل (النمط الديمقراطي).

وفيما يتعلق بالعامل الثالث فقد تشبعت به جوهرياً 5 مفردات، جميعها موجب ما عدا واحدة سالبة، وكان أعلى التشبعات لهذا العامل في المفردة (يعالج المشكلات وفقاً لنظريته الأحادية للموقف) ورقمها (10)، وتشير إلى عامل (النمط التسلسلي).

وفيما يتعلق بالعامل الرابع فقد تشبعت به جوهرياً 5 مفردات، جميعها موجب ما عدا واحدة سالبة، وكان أعلى التشبعات لهذا العامل في المفردة (لا يقدم مبادرات ومهارات جديدة ترتقي بمستوى أعضاء هيئة التدريس)، ورقمها (14)، وتشير إلى عامل (النمط الترسلّي "الفوضوي"). وبالتالي تكون الصورة النهائية لمقياس النمط القيادي مكونة من (15) مفردة. 2- مقياس دافعية الإنجاز إعداد: عبد الرحمن صالح الأزرق [1]:

تكون مقياس دافعية الإنجاز من 32 بنداً، نصفها سلبي والنصف الآخر إيجابي، موزعة على خمسة أبعاد، تشمل على: مستوى الطموح (6 عبارات)، مستوى المثابرة (7 عبارات)، مستوى الأداء (7 عبارات)، أهمية الزمن (6 عبارات)، التنافس (6 عبارات)، تتوزع استجابات المفحوصين على ثلاث اختيارات (دائماً، أحياناً، أبداً).

تصحيح المقياسين:

تم تحديد الأنماط القيادية وعلاقتها بدافعية الإنجاز من خلال المعادلة التالية:

الأنماط القيادية وعلاقتها بدافعية الإنجاز = القيمة العليا للبدل

- القيمة الدنيا للبدل / عدد المستويات  
 $1.33 = 4/3 = 1 - 5 =$  وبذلك يكون المستوى المنخفض =  
 $2.33 = 1.33 + 1$

أي من (1 - 2.33) أعلى درجة في المتوسط = (2.34 + 1.33 = 3.67)

والمتوسط من 2.34 - 3.67 والمرتفع من 3.68 - 5 وتم تحديد دافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال المعادلة التالية:

مستوى دافعية الإنجاز = القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل / عدد المستويات  
 $0.667 = 2/3 = 1 - 3 =$  وبذلك يكون المستوى المنخفض =  
 $1.67 = 0.667 + 1$

أي من (1 - 1.67) أعلى درجة في المتوسط = (1.68 + 0.667 = 2.35) وبذلك يكون المستوى المتوسط من (1.68 - 2.35) والمرتفع من (2.36 - 3).

## 6. النتائج

للإجابة على السؤال الأول الذي ينص على "ما نوع النمط القيادي السائد لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لدرجات أعضاء هيئة التدريس على مقياس النمط القيادي، للتعرف على نوع النمط القيادي السائد لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء، كما يلي:

1- النمط الديمقراطي: كما بالجدول رقم (3):

## جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمفردات النمط الديمقراطي لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

م	المفردات	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى الدرجة
1	يشرك أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرار .	192.00	2.9091	1.17313	58.18	6	متوسط
2	يشكل فريق عمل من أعضاء هيئة التدريس تبعاً لتخصصاتهم وقدراتهم لزيادة الإنتاجية.	216.00	3.2727	1.31904	65.45	5	متوسط
3	يعمل على تحقيق العدالة قدر الإمكان بين أعضاء هيئة التدريس.	226.00	3.4242	1.31337	68.48	2	متوسط
4	يتخذ أسلوب الحوار منهجاً لحل مشكلات أعضاء هيئة التدريس.	223.00	3.3788	1.28620	67.57	3	متوسط
5	يقدر الظروف الخاصة لأعضاء هيئة التدريس.	257.00	3.8939	1.20421	77.87	1	مرتفع
	الدرجة الكلية	1114.00	3.374	1.286	67.51	4	متوسط

ويلاحظ من الجدول رقم (3) أن مستوى النمط القيادي السائد لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لفقرات النمط الديمقراطي كان متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.374) وانحراف معياري (1.286)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.9091-

ويعتبر النمط الديمقراطي من حيث إن النمط الديمقراطي هو السائد لدى عمداء الكليات، وكان بدرجة متوسطة؛ حيث إن النمط التسلسلي والترسلي جاء بدرجة منخفضة.

2- النمط التسلسلي: كما بالجدول رقم (4):

## جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمفردات النمط التسلسلي لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

م	المفردات	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى الدرجة
1	يتجاهل أعضاء هيئة التدريس عند وضع الخطط والجداول الدراسية.	152.00	2.3030	1.31231	46.06	3	منخفض
2	يتخذ القرارات بشكل فردي دون إشراك أعضاء هيئة التدريس.	160.00	2.4242	1.26565	48.48	2	متوسط
3	يستخدم أسلوب التهديد والعقاب عند النقاش مع أعضاء هيئة التدريس.	121.00	1.8333	1.23517	36.66	6	منخفض
4	تتعدم الثقة لديه في أعضاء هيئة التدريس بسبب نظرتهم القاصرة لهم.	145.00	2.1970	1.42742	43.93	5	منخفض
5	يعالج المشكلات وفقاً لنظرتهم الأحادية للموقف.	166.00	2.5152	1.43840	50.30	1	متوسط
	الدرجة الكلية	744.00	2.254	1.2123	45.09	4	منخفض

ويلاحظ من الجدول رقم (4) أن مستوى النمط التسلسلي لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان منخفضاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.254) وانحراف معياري (1.2123). وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المتوسط والمنخفض؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.5152 - 1.8333) وجاءت في

الدرجة المنخفضة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.254) وانحراف معياري (1.2123). وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المتوسط والمنخفض؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.5152 - 1.8333) وجاءت في

الرتبة الأولى الفقرة الخامسة (يعالج المشكلات وفقاً لنظريته  
الأحادية للموقف) بمتوسط (2.5152) وانحرف معياري  
(1.2123)، ومما سبق نستطيع القول إن النمط التسلسلي جاء  
3- النمط التسلسلي (الفوضوي) كما بالجدول رقم (5):

#### جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمفردات النمط التسلسلي لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء من وجهة نظر  
أعضاء هيئة التدريس

م	المفردات	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى الدرجة
1	لا يظهر قدراً من تحمل المسؤولية عند اتخاذ القرارات.	151.00	2.2879	1.34468	45.75	3	منخفض
2	يُخفق في متابعة تنفيذ معظم القرارات.	143.00	2.1667	1.24756	43.33	5	منخفض
3	يفقد السيطرة والرقابة على أعضاء هيئة التدريس.	153.00	2.3182	1.37179	46.36	2	منخفض
4	لا يقدم مبادرات ومهارات جديدة ترتقي بمستوى أعضاء هيئة التدريس.	158.00	2.3939	1.35736	47.87	1	متوسط
5	لا يهتم بإقامة علاقات إنسانية جيدة مع أعضاء هيئة التدريس لزيادة دافعيتهم نحو العمل.	141.00	2.1364	1.39103	42.72	6	منخفض
	الدرجة الكلية	746.00	2.26	1.2445	45.21	4	منخفض

يلاحظ من جدول (5) أن مستوى النمط التسلسلي لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان منخفضاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.26) وانحراف معياري (1.2445). وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المتوسط والمنخفض؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.1364 - 2.3939)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة الرابعة (لا يقدم مبادرات ومهارات جديدة ترتقي بمستوى أعضاء هيئة التدريس) بمتوسط (2.3939) وانحرف معياري (1.35736)، ومما سبق نستطيع القول إن النمط التسلسلي جاء منخفضاً، وهذا يُشير إلى انخفاض تبني

#### جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمفردات مستوى الطموح لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة شقراء

م	المفردات	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى الدرجة
1	أحب القيام بأي عمل متوقع مني مهما كلفني ذلك من جهد.	175.00	2.6515	54044.	73.23	3	مرتفع
2	أعتقد بأنني شخص يكتفي بالقليل من الآمال والطموحات.	85.00	1.2879	51932.	42.92	7	منخفض
3	لا أؤمن بأن مستقبلي سوف يكون مرتبطاً بظروف الحظ والصدفة.	140.00	2.1212	0.88605	70.70	4	متوسط
4	أعتقد أن وضعي الحالي أفضل ما يمكن الوصول إليه.	89.00	1.3485	61999.	44.94	6	منخفض
5	كلما حققت هدفاً وضعت لنفسني أهدافاً أخرى مستقبلية.	188.00	2.8485	0.36130	94.94	1	مرتفع
6	لا أميل إلى الاعتقاد بالرأي القائل كن أو لا تكون.	130.00	1.9697	76399.	77.38	2	متوسط
	الدرجة الكلية	807.00	2.0366	0.87604	67.92	5	متوسط

يلاحظ من جدول رقم (6) أن دافعية الإنجاز السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة شقراء لفقرات

مستوى الطموح كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.0366) وانحراف معياري (0.87604)، وجاءت فقراته بين المستويين المرتفع والمنخفض؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.2879 - 2.8485)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة الخامسة (كلما حققت هدفاً وضعت لنفسك أهدافاً أخرى مستقبلية) بمتوسط (2.8485) وانحراف معياري

(0.36130). ومما سبق يتضح أن مستوى الطموح جاء بدرجة توافر متوسطة، لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة شقراء، الذي يرتبط بتوافر معايير الديمقراطية كنمط قيادي لدى عمداء كليات التربية.

2- مستوى المثابرة: كما بالجدول رقم (7).

## جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمفردات مستوى المثابرة لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة شقراء

م	المفردات	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى الدرجة
1	أستطيع أداء نفس العمل لساعات طويلة دون الشعور بالملل.	142.00	2.1515	0.80846	71.71	4	متوسط
2	كلما وجدت العمل الذي أقوم به صعباً ازداد إصراري على إنجازه.	173.00	2.6212	54815.	87.37	3	مرتفع
3	أشعر بأنني مجتهد ومثابر في عملي كعضو هيئة تدريس.	186.00	2.8182	38865.	93.93	2	مرتفع
4	أنسحب غالباً بسهولة عندما تواجهني مشاكل صعبة في عملي.	97.00	1.4697	74874.	48.98	6	متوسط
5	أشعر باليأس أحياناً في إيجاد الحلول للمصاعب التي تعترض حياتي.	97.00	1.4697	68432.	48.98	6	متوسط
6	أبذل ما في وسعي أكثر من مرة حتى أحقق أهدافي.	190.00	2.8788	0.32887	95.95	1	مرتفع
7	لا أفكر كثيراً في البحث عن طرق أخرى بديلة عندما تفشل الطرق السابقة في بلوغ أهدافي.	93.00	1.4091	70115.	46.96	6	منخفض
	الدرجة الكلية	978.00	2.116	0.80725	70.56	5	متوسط

يلاحظ من جدول رقم (7) أن دافعية الإنجاز السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة شقراء لفقرات مستوى المثابرة كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.116) وانحراف معياري (0.80725)، وجاءت فقراته بين المستويين المرتفع والمنخفض؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.4091-2.8788)، وجاءت في الرتبة الأولى

الفقرة السادسة (أبذل ما في وسعي أكثر من مرة حتى أحقق أهدافي) بمتوسط (2.8788) وانحراف معياري (0.32887)، وهذا يدل على أن مستوى المثابرة جاءت بدرجة توافر متوسطة لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة شقراء.

3- مستوى الأداء: كما بالجدول رقم (8):

## جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمفردات مستوى الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة شقراء

م	المفردات	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى الدرجة
1	أسعى دائماً إلى إدخال تعديلات مهمة لصالح العمل.	180.00	2.7273	0.48184	90.90	1	مرتفع
2	أتجنب غالباً القيام بالمهام والمسئوليات الصعبة في عملي.	95.00	1.4394	68228.	47.97	5	منخفض
3	أحرص دائماً على أن يكون العمل في مقدمة اهتماماتي.	177.00	2.6818	53087.	89.39	2	مرتفع
4	كثيراً ما أشعر بعدم قدرتي على القيام بما وعدت به سابقاً.	87.00	1.3182	58597.	43.93	6	منخفض
5	أشعر بالضيق من ضعف كفايتي في العمل.	84.00	1.2727	56963.	42.42	7	منخفض
6	لم أعد أتحمّل المصاعب الكثيرة التي تواجهني في أداء عملي.	84.00	1.2727	51277.	42.42	7	منخفض
7	أستعد دائماً لأداء الأعمال الصعبة التي تتطلب مجهوداً لتحقيقها.	166.00	2.5152	61375.	83.83	3	مرتفع
	الدرجة الكلية	873.00	1.8896	1.23627	62.98	4	متوسط

الفقرة الأولى (أسعى دائما إلى إدخال تعديلات مهمة لصالح العمل) بمتوسط (2.7273) وانحراف معياري (0.48184)، وهذا يدل على أن مستوى الطموح جاءت بدرجة توافر متوسطة، وهذا يدل على زيادة مستوى الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة شقراء.

4- مستوى إدراك أهمية الزمن: كما بالجدول رقم (9):

#### جدول 9

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمفردات مستوى إدراك أهمية الزمن لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة شقراء

م	المفردات	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى الدرجة
1	كثيراً ما تمر الأيام دون أن أعمل شيئاً يذكر.	95.00	1.4394	65934.	47.97	6	منخفض
2	لا أشعر غالباً بمرور الوقت عندما أكون مشغولاً في عملي.	177.00	2.6818	0.58597	89.39	1	مرتفع
3	غالباً ما أؤجل عمل اليوم إلى الغد.	88.00	1.3333	56387.	44.44	7	منخفض
4	لا أتأخر أبداً في إنجاز مسؤولياتي على أكمل وجه وإن كانت الظروف المحيطة بي تسمح بالتهاون.	171.00	2.5909	65580.	86.36	3	مرتفع
5	إذا دعيت لشيء أثناء العمل فإنني أعود إلى عملي على الفور.	176.00	2.6667	56387.	88.88	2	مرتفع
6	أفضل تأدية عملي بمستوى متوسط من الإلتقان إذا كان تحقيق المستوى الأعلى يكلفني وقتاً وجهداً كبيراً	97.00	1.4697	66146.	48.98	5	منخفض
	الدرجة الكلية	804.00	2.03030	0.86604	67.67	4	متوسط

2.6818)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة الثانية (لا أشعر غالباً بمرور الوقت عندما أكون مشغولاً في عملي) بمتوسط (2.6818) وانحراف معياري (0.58597)، وهذا يدل على أن مستوى إدراك أهمية الزمن جاءت بدرجة توافر متوسطة لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة شقراء.

5- مستوى التنافس: كما بالجدول رقم (10):

#### جدول 10

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمفردات مستوى التنافس لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة شقراء

م	المفردات	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى الدرجة
1	أجتهد دائماً في عملي لأتفوق على من أعمل معهم.	141.00	2.1364	80166.	71.21	4	متوسط
2	أشعر بأن الدخول في تحديات مع الآخرين لا طائل من ورائه.	155.00	2.3485	75432.	78.28	3	متوسط
3	أميل أحياناً إلى التراجع عن موافقي أمام الخصوم إذا كان الإصرار عليه يسبب لي متاعب صعبة.	121.00	1.8333	71432.	61.11	6	متوسط
4	لا أفكر في إنجازاتي السابقة بل أفكر في التخطيط لإنجازات جديدة.	173.00	2.6212	0.57553	87.37	1	مرتفع
5	أحرص دائماً على الاشتراك في المسابقات ذات الصلة بمجالات اهتمامي كلما أتحت لي الفرصة.	85.00	1.2879	51932.	42.92	7	منخفض
6	تستهويني الأعمال التي تتسم بجو التنافس والتحدي.	160.00	2.4242	70297.	80.80	2	مرتفع
	الدرجة الكلية	835.00	2.10858	0.80156	70.28	5	متوسط

توافر متوسطة لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة شقراء. وللإجابة على السؤال الثالث الذي ينص على: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة السائد لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء ودافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس". تم حساب معامل الارتباط بطريقة بيرسون لدرجات أعضاء هيئة التدريس على مقياسي النمط القيادي السائد ودافعية الإنجاز، للتعرف على العلاقة بين نمط القيادة السائد لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء ودافعية الإنجاز لديهم، كما بالجدول رقم (11):

## جدول 11

معامل الارتباط بيرسون بين الأنماط القيادية السائدة ودافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

المجال	مستوى الطموح	مستوى المثابرة	مستوى الأداء	أهمية الزمن	التنافس	الدرجة الكلية
النمط الديمقراطي	0.325	0.031	0.005	0.012-	0.163	0.156
مستوى الدلالة	0.008	0.806	0.967	0.921	0.190	0.212
النمط التسلسلي	-197.	080.	168.	028.	055.	043.
مستوى الدلالة	112.	522.	178.	826.	660.	731.
النمط الترسلّي	0.273-	0.070-	0.059	0.073-	0.020-	0.121-
مستوى الدلالة	0.027	0.577	0.640	0.561	0.873	0.335
الدرجة الكلية	125.-	024.	155.	0.039-	0.120	0.039
مستوى الدلالة	0.318	0.848	0.214	0.757	0.336	0.755

السائد كما في دراسة المشعل [33]، ودراسة الصليبي [34]، ودراسة وسطاني، وجاجة [15]، ودراسة العنزي [38].  
- تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج بعض الدراسات السابقة من حيث إن النمط الأوتوقراطي والترسلي جاء بدرجة منخفضة كما في دراسة العنزي [38]، ودراسة القيسي [39].  
- تتفق النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مع نتائج بعض الدراسات السابقة من حيث وجود علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي ودافعية الإنجاز كما في دراسة شوشان [14]، ودراسة عياصرة [12]، ودراسة Giambri [37].  
- تختلف النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مع نتائج بعض الدراسات السابقة من حيث إن النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد، ففي الدراسة الحالية كان منخفضاً بينما في دراسة المصري [10] والجعبري [11] جاء النمط الأوتوقراطي في المرتبة الأولى.

ويفسر الباحث ذلك بأن استخدام عمداء كليات التربية لنمط القيادة الديمقراطي يدل على وجود مناخ اجتماعي جيد في بيئة

يلاحظ من جدول رقم (10) أن دافعية الإنجاز السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة شقراء لفقرات مستوى التنافس كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.10858) وانحراف معياري (0.80156). وجاءت فقراته بين المستويين المرتفع والمنخفض؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.2879-2.6212)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة الرابعة (لا أفكر في إنجازاتي السابقة بل أفكر في التخطيط لإنجازات جديدة) بمتوسط (2.6212) وانحراف معياري (0.57553)، وهذا يدل على أن مستوى التنافس جاءت بدرجة

اتضح من الجدول رقم (11) وجود ارتباط دال عند (0.01) بين النمط الديمقراطي ومستوى الطموح كأحد أبعاد دافعية الإنجاز، بينما الارتباط غير دال مع (مستوى المثابرة، مستوى الأداء، أهمية الزمن، التنافس، الدرجة الكلية)، كما لا توجد دلالة بين النمط التسلسلي وأبعاد دافعية الإنجاز (مستوى الطموح، مستوى المثابرة، مستوى الأداء، أهمية الزمن، التنافس، الدرجة الكلية)، بينما يوجد ارتباط دال عند (0.05) بين النمط الترسلّي ومستوى الطموح كأحد أبعاد دافعية الإنجاز، بينما الارتباط غير دال مع (مستوى المثابرة، مستوى الأداء، أهمية الزمن، التنافس، الدرجة الكلية)، كما لا يوجد ارتباط دال بين الدرجة الكلية لأنماط القيادة وأبعاد دافعية الإنجاز (مستوى الطموح، مستوى المثابرة، مستوى الأداء، أهمية الزمن، التنافس) والدرجة الكلية.

## 7. مناقشة النتائج

- تتفق النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مع نتائج بعض الدراسات السابقة من حيث إن النمط الديمقراطي هو النمط



- [4] حسان، حسن والعجمي، محمد (2013) الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- [5] خليفة، عبد اللطيف محمد (2000). الدافعية للإنجاز، دار غريب، القاهرة.
- [6] عجوة، عبد العال حامد (1993). فاعلية الذات وعلاقتها بكل من مستوى الطموح ودافعية الإنجاز، مجلة كلية التربية، العدد 18، جامعة طنطا.
- [8] الملاحة، حنان وأبو شقة، سعدة (2011). أثر التدريب على بعض استراتيجيات التعليم المنظم ذاتياً في فاعلية الذات وحل المشكلات والتحصيل لدى عينة من التلاميذ الموهوبين منخفضي التحصيل، مجلة كلية التربية ببنها، ع (87)، الجزء (2)، ص ص 264-331.
- [9] الجندي، إيمان عبد المقصود (2010). ضغوط الوالدية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى عينة من تلاميذ مرحلة التعليم الأساسي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها.
- [10] المصري، رفيق (2007)، النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراها العاملون في الجامعة، م15، ع1، ص ص 623-661.
- [11] الجعبري، عالية وحيد محمد على (2004). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان العاصمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بمستويات احترامهم النفسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- [12] عياصرة، على (2004). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- [13] إسماعيل، أحمد (2015). مدخل إلى علم النفس، ط1، مكتبة المنتبي، الدمام.
- [14] عمار، شوشان (2009). النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.
- [15] وسطاني، عفاف وجاجة، محمد (2012). دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي للمدير في ضوء

العمل، يتمثل في روح المودة والتعاون، وتوفر الراحة النفسية لأعضاء هيئة التدريس، مما يقلل من ضغوط العمل الأكاديمي، ويؤدي إلى زيادة مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس وقدرتهم على إنجاز الأعمال بالشكل الأمثل.

## 8. التوصيات

- في ضوء النتائج يوصي الباحث بما يلي:
- ضرورة إطلاع كليات التربية تحديداً، والكليات الأخرى في جامعة شقراء، على هذه الدراسة للاستفادة من نتائجها.
  - تفعيل النمط الديمقراطي من قبل عمداء كليات التربية في جامعة شقراء ليصل إلى أفضل مستوى رغم أنه السائد في هذه الدراسة.
  - ضرورة التعرف على الأسباب التي جعلت مستوى النمط القيادي لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء بدرجة متوسطة.
  - إعداد برنامج تدريبي يتم من خلاله تدريب القيادات على الأنماط القيادية.
  - المقترحات:
  - إجراء دراسة مماثلة على النمط القيادي السائد لدى عمداء الكليات الجامعية الأخرى بجامعة شقراء وعلاقته بدافعية الإنجاز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومقارنتها بالدراسة الحالية.
  - إجراء دراسة مماثلة على النمط القيادي السائد لدى وكلاء كليات التربية ورؤساء الأقسام وعلاقته بدافعية الإنجاز، ومقارنتها بالدراسة الحالية.
  - إجراء دراسة عن النمط القيادي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس أثناء أدائهم التدريسي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الطلاب.

## المراجع

### أ. المراجع العربية

- [1] الأزرق، عبد الرحمن صالح (2000). علم النفس التربوي للمعلمين، مكتبة طرابلس العلمية العالمية، ليبيا.
- [2] آل ناجي، محمد (1434هـ). الإدارة التعليمية والمدرسية، نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، ط5، الرياض: مطابع الحميضي.
- [3] عطية، عماد (1431هـ). الإدارة المدرسية حاضرها ومستقبلها. مكتبة الرشد، ط1، الرياض.

- [31] الشامي، عبد الواحد محمد (2012)، العلاقة بين الدافع للإنجاز وفاعلية الذات الأكاديمية لدى ذوى صعوبات التعلم من طلاب الثانوية الأزهرية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع12، ص ص 849-870.
- [32] عبد الله عيسان، صالحة وعبد جاسم الزامل، على (2011): السلوك لقيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العمانيين في جامعة السلطان قابوس، المجلد (12)، العدد (2) يونيو 2011.
- [33] المشعل، نورة حمد (2006): الأنماط القيادية لدى المديرات في المرحلة الابتدائية للبنات في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضي الوظيفي للمعلمات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- [34] الصليبي، محمود عيد المسلم (2005). الأنماط القيادية لمديري المدار الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوي الرضا الوظيفي لمعلمهم وأدائهم. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- [35] الشهري، على يحيى (1424هـ). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية: دراسة تطبيقية لموظفي جمارك الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- [36] فليل، محمد عبد الحميد (1985) البناء العالمي لمتغيرات الدافعية وعلاقتها بالمستوى التعليمي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- [38] العنزي، عبد العزيز عويضة (2002)، النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الجوف كما يراه المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- [39] القيسي، هناء (1988)، أنماط القيادة الإدارية السائدة لمدرسي المدارس الإعدادية وعلاقتها ببعض المتغيرات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بغداد، بغداد.
- ب. المراجع الأجنبية
- [7] Mark,H. (2002). Student engagement in situational activity, patterns in the elementary, middle and high school years, مشروع المؤسسة. مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-الهضاب 2، جامعة سطيف، عدد (23)، ديسمبر 2012، ص ص 7-23.
- [17] الجزائري، إبراهيم، والمدهون، موسى(1995). تحليل السوك التنظيمي سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
- [18] العاني، أيمن (2000) المؤسسات العامة أسس وإدارة، عمان: الأردن.
- [19] عيدروس، أحمد نجم الدين ومحمد، أشرف محمود (1431). الإدارة التربوية بين العلمية والمهنية والمستقبلية، خوارزم العلمية.
- [20] البنا، هالة مصباح (1434). الإدارة المدرسية المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [21] منصور، عبد الصبور محمد (1433). الإدارة والإشراف في التربية الخاصة، ط2، دار الزهراء، الرياض.
- [22] شفيق، رضوان (2008). علم النفس الاجتماعي، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت.
- [23] صلاح الدين، محمد عبد الباقي (2004). السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية.
- [24] بو خمخ، عبد الفتاح (2011). تسيير الموارد البشرية: مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية"، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر.
- [25] عدس، عبد الرحمن وقطامي، نايفة (2000). مبادئ علم النفس، دار الفكر، عمان، الأردن.
- [26] العيسوي، عبد الرحمن (2002). دراسات في علم النفس العام، ط2، دار المعرفة الجامعية، مصر.
- [27] موسى، رشاد عبد العزيز (1990)، دراسة أثر بعض المحددات السلوكية على الدافعية للإنجاز، مجلة علم النفس، ع 15.
- [28] يوسف، محرز عبده (2002)، فعالية تدريس الكيمياء بمساعدة الحاسوب للتحويل وتنمية الاتجاه نحو التعلم الذاتي والدافع للإنجاز لدى طلاب الصف الأول الثانوي، الجمعية المصرية للتربية العلمية، المؤتمر السادس، الإسماعيلية.

- [37] Giambri, Lynn (2003) , Administrator and Staff Perception of the Leadership Role in the Effective Operationalization of the mission of the 21<sup>st</sup>. century Christian School, Dissertation Abstract international, DAI-A, 64/03, P.737.
- American education research, Journal., 37, PP 153- 184.
- [29] Kitsantas, A. (2000). The role of self – regulation strategies and self- efficacy perception in successful weigh loss maintenance, Journal of Psychology and health, 15, PP 811- 820.
- [30] Zoo, C. (2003). Creativity and Work: the monitor on Psychology, the American Psychological Association.

# PREVAILING STYLE OF COMMAND AMONG THE DEANS OF FACULTIES OF EDUCATION AT SHAQRA UNIVERSITY AS SEEN BY FACULTY MEMBERS

HAMID M. ALSHAMRANY  
Shaqra University

**ABSTRACT\_** *The current research aims to identify: the prevailing style of command, the level of achievement motivation, and whether there was a statistically significant relationship between the prevailing driving style and achievement motivation among the deans of faculties of education at Shaqra University as seen by faculty members. The study sample consisted of 60 faculty members, and the study included tools on a scale leadership style (the researcher) , Achievement Motivation Scale (Prepared by: Abdul Rahman Saleh Blue, 2000) , and the results indicated that the level of style leadership prevailing I deans of faculties of education Blonde University from the standpoint of teaching paragraphs democratic style staff was average as the arithmetic average of the total score (3.374) and standard deviation (1.286). It came paragraphs of this area between the high and medium levels, while authoritarian style was low, amounting to the arithmetic average of the total score (2.254) and standard deviation (1.2123). It came paragraphs of this area between the medium and low levels. The Laissez mode volume was low, at the arithmetic average of the total score (2.26) and a standard deviation (1.2445). It came paragraphs of this area between the medium and low levels. The results indicated that the achievement motivation prevailing I have a faculty Faculties of Education members at the University of blonde to the dimensions of achievement motivation ranged between low and high, level of ambition came moderately availability and the level of perseverance and came paragraphs between high and low levels, while the vertebrae level of performance and came paragraphs between high and low levels, The level of awareness of the importance of time came paragraphs between high and low levels, the level of competition came paragraphs between high and low levels. It also noted the existence of a statistically significant relationship between the dominant leadership style have deans of faculties of education blonde at the University of achievement motivation I have a faculty, where there is a D link when (0.01) between the Democratic pattern and level of ambition members, while there are no significant differences between authoritarian style and dimensions of achievement motivation, There D. link when (0.05) between Laissez Faire pattern and level of ambition.*

**KEY WORD:** *prevailing style of command, deans of faculties of education, Shaqra University.*