

اساليب القيادة وعلاقتها بدافعية الانجاز لأعضاء هيئة التدريس  
بالجامعات السعودية

د. عبد الرحمن بريك العليان

جامعة جدة

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اساليب القيادة السائدة لدى عمداء الكليات بالجامعات الحكومية السعودية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، وبعد جمع البيانات تم تحليلها بواسطة برنامج الـ (SPSS)، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (544) عضو هيئة تدريس بالجامعات الحكومية السعودية بمنطقة مكة المكرمة، وأظهرت نتائج الدراسة ان الاسلوب الديمقراطي هو الاسلوب السائد لدى عمداء الكليات المعنية ، كما بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجات دافعية الانجاز والاسلوب الديمقراطي . وفي ظل نتائج الدراسة أوصى الباحث بمجموعة توصيات، من شأنها رفع كفاءة شاغلي الوظائف القيادية، وتحسين الاسلوب القيادي المطبق، والعمل على تحسين ظروف البيئة الإدارية للجامعة وتوزيع المناصب القيادية حسب الكفاءة، كما قدمت الدراسة توصيات ومقترحات لأصحاب القرار في مؤسسات التعليم العالي عن كيفية تطوير أداء عمداء الكليات

الكلمات المفتاحية : الديمقراطية . الاوتوقراطية . التسيبية . نظرية الخط المستمر

**Abstract**

This study aimed to identify the leadership styles prevalent among the deans of colleges in Saudi government universities and their relationship to the achievement motivation of the faculty members, to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive survey approach, and after data collection was analyzed by the (SPSS) program, the study was conducted on a sample consisting of (544) A member of the teaching staff in Saudi government universities in Makkah Al-Mukarramah region, the results of study showed that the democratic method is the prevailing method among the deans of the colleges concerned, as well as the existence of a positive correlation between achievement motivation degrees and the democratic style. In light of the results of the study, the researcher recommended a set of recommendations that would raise the efficiency of those in leadership positions, improve the leadership style applied, and work to improve the conditions of the university's administrative environment and distribute leadership positions according to competence, The study also presented recommendations and suggestions for decision-makers in higher education institutions on how to develop the roles of faculty deans

**Key words:** Democracy - Autocracy - Recklessness's - Continuous line theory

## المقدمة

تعتبر القيادة أساس العملية الإدارية ومفتاحها، وذلك لأنها تسري في جميع جوانب العمليات الإدارية فهي تجعل الإدارة أكثر ديناميكية، وتعمل كأداة لتحقيق أهدافها، فالقيادة أمر لا غني عنه لترشيد سلوك الأفراد وتنمية قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وعلى هذا تكون القيادة ضرورية لأي عمل ناجح في أي مؤسسة؛ وذلك لأنها تحفز الأفراد على العمل الجاد والكفاح من أجل تحقيق هذه الأهداف، لذا فهي عملية تأثيرية تحدث ما بين القائد وتابعيه وانطلاقاً من الأهمية البالغة والدور الحيوي للقيادة للارتقاء بالمؤسسة والنهوض بها بمختلف مستوياتها ومجالات عملها، فهي الأداة القادرة على صنع المستقبل وتجويده.

أصبحت مسؤولية التنظيمات الإدارية المعاصرة في مواجهة تحديات كبرى على الصعيد التنظيمي وأساليب العمل واداء العاملين مما دعا بالضرورة إعادة النظر والقيام بوقفة مراجعة وتأمل لإعادة بناء المناخ التنظيمي وتطويره وفق متطلبات العصر وظروف العاملين والمستفيدين من الخدمات التعليمية بدءاً من الطلاب مروراً بالمجتمع والوطن بأسره (حمادات، 2006: 34) تبرز أهمية التنظيمات الإدارية المعاصرة في مؤسسات صناعة الانسان بنجاح المؤسسة الأكاديمية بقيادة تربوية تعي ما تقوم به من عمل وتحث الأهداف ويتشارك الجميع معها في هذا النجاح ، وتختلف أساليب القيادة التي يمارسها عمداء الكليات حسب ما يؤمنون به من أساليب قيادية، وينعكس ذلك على اعضاء هيئة التدريس ايجابيا او سلبياً حسب الاسلوب المتبع من قبل القيادة المتمثلة في عمادة الكلية.

وانطلاقاً من طبيعة عمل عميد الكلية في القيام بأدواره ومهامه الموكلة إليه، وكثرة الأعباء الملقاة على عاتقه، ينبغي عليه أن يتمتع بقدرات قيادية متميزة تساعده على أداء مهامه الادارية بكفاءة عالية، فهو الذي يناط به جميع المسؤوليات المتعلقة بالعملية التعليمية وسير الدراسة بالكلية والأنشطة المختلفة، حيث تمثل دوافع الانجاز لدى اعضاء هيئة التدريس وجهاً مهماً من وجوه شخصيته و مكوناً أساسياً لأي موقف أو سلوك يتخذه أو يصدر عنه.

تتعدد أساليب القيادة الممارسة في مؤسسات التعليم العالي كما ورد في دراسة (الخطيب و عاشور، 2018) و (الهرموشي، 2011) و (حيدر 2010) حيث تبين أن هناك تباين واسع في الأساليب الممارسة ولكن معظمها لم يتطرق لدراسة العلاقة بين تلك الأساليب ودافعية الانجاز خصوصاً لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات

## مشكلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة استقصاء العلاقة بين اسلوب القيادة السائد لعمداء الكليات بالجامعات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة ودافعية الانجاز لأعضاء هيئة التدريس من خلال الاجابة على الاسئلة التالية:

- ماهي اساليب القيادة السائدة لدى عمداء الكليات بالجامعات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس
- ما مستوى دافعية الانجاز لدى اعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية؟
- ما هي العلاقة بين الاسلوب القيادي السائد لدى عمداء الكليات بالجامعات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة ودافعية اعضاء هيئة التدريس نحو الانجاز؟

## اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- إلقاء الضوء علي اساليب القيادة السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية.
- التعرف على طبيعة ومستوى دافعية الانجاز لدى اعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.
- تحديد واقع تأثير اساليب القيادة على دافعية الانجاز لأعضاء هيئة التدريس.
- تقديم توصيات لاختيار أفضل الاساليب القيادية لدى عمداء الكليات بالجامعات السعودية

### اهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله من جهة، ومن نوع المشكلات التي تطرح للدراسة من جهة أخرى ويمكن حصر أهمية الدراسة فيما يلي:

- أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء الجامعات ومدى بقائها واستمرارها بشكل عام، وتحتاج الجامعات أكثر من غيرها إلى قادة مبادرين ومشجعين على الابتكار والتجديد والإبداع
- تمكننا هذه الدراسة من معرفة أي الأساليب القيادية هو السائد في مؤسسات التعليم الجامعي، مما يساعد على تفسير الإشكالات التي قد تظهر في الممارسات الميدانية الإدارية.
- إمكانية مساعدة الكليات في تطوير عمل القيادات الأكاديمية بما يمكنهم من تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف الخاصة بالكلية على مستوى عالي، يتواءم مع الأساليب الحديثة في القيادة، والوصول بها إلى مستوى نظيراتها من الكليات المتقدمة التي تتبع الأساليب الحديثة في القيادة.

### حدود الدراسة

#### أ/ الحدود الموضوعية

اقتصرت على دراسة الأساليب القيادية التالية : الاسلوب الاوتوقراطي، الاسلوب الديموقراطي، الاسلوب التسبيبي وعلاقتها بدافعية الانجاز لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية السعودية بمنطقة مكة المكرمة

#### ب/ الحدود الزمانية

تتمثل في الفترة من 2020/9/14 الي 2020/10/31 حيث تم إجراء الدراسة الميدانية خلالها.

#### ج/ الحدود المكانية

الجامعات الحكومية السعودية بمنطقة مكة المكرمة

#### د. الحدود البشرية

أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية السعودية بمنطقة مكة المكرمة

### مصطلحات الدراسة

#### القيادة :

تعريف (محمد الخولي 1994، 262) "التسيق والتعاون بين افراد الجماعة وجعل كل فرد يبذل قصارى جهده".

تعريف (حسين توفيق، 1974، 7) " قوة التأثير في نشاط فرد أو مجموعة بغرض تحقيق الهدف".

تعريف (هشام الطالب، 1998، 52 ) "عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط مسبقا وذلك

بتحفيزهم على العمل باختيارهم".

ويعرف الباحث القيادة اجرائيا بأنها " قوة التأثير في نشاط رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية مع مرؤوسيهـم بغرض تحقيق هدف محدد ومخطط له من خلال اسلوب القيادة :

تعريف (قاموس كارتر جود 1973 : 502) "اسلوب القيادة هو السلوك الذي يلعبه الفرد ضمن مجموعة معينة".  
تعريف (حمادات، 2006 : 45) " سلوك يمارسه القائد على مجموعة المرؤوسين لتحقيق الأهداف الموضوعية من جودة مخرجات ونوعية العمل بالمؤسسة "

وفي الدراسة الحالية يعرف الباحث مصطلح الأسلوب القيادي إجرائياً بأنه " السلوك الغالب الذي يمارسه رئيس القسم في أثناء تعامله مع اعضاء هيئة التدريس ، والتي تجعله متميزاً عن غيره في العمل كقائد أكاديمي، بهدف التأثير على أعضاء هيئة التدريس لإنجاز أهداف الجامعة ، والذي يمكن قياسه باستبانة وصف الأساليب القيادية لرؤساء الاقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"  
**عضو هيئة التدريس**

عضو هيئة التدريس بالجامعة هو الشخص الذي يشغل وظيفة أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد - محاضر ويلحق بهم المعيدون ومدرسو اللغات ويقوم بالتدريس في إحدى الجامعات المعترف بها ، والمؤهل كفاية وعطاءً للقيام بواجباته ومسؤولياته نحو المعرفة والتدريس والبحث والقيم الدينية والخلقية (اللائحة المنظمة لشئون منسوبي الجامعات السعودية 1996)  
تعريف الباحث الاجرائي: الاساتذة الحاصلين على درجة الدكتوراه في مجال تخصصهم ويعملون بالتدريس في الجامعات السعودية الحكومية بمنطقة مكة المكرمة ويشغلون وظيفة استاذ، استاذ مشارك ، أستاذ مساعد  
**دافعية الانجاز**

تعريف (العياصرة، 2008: 100) للدافعية " الرغبة لدي الفرد في بذل اقصى جهود ممكنة لتحقيق الاهداف التنظيمية"  
تعريف الدافعية ( ابراهيم، 2009: 581 ) قوة تميز الأفراد على اختبار اسهل طرق النجاح  
تعريف الباحث الاجرائي : الاحساس الايجابي من قبل عضو هيئة التدريس للإنجاز ويقاس من خلال درجته على استبانة قياس الدافعية نحو الانجاز المستخدم في هذه الدراسة.

**القيادة ( المفهوم - الاهمية - الاساليب )**  
تلعب القيادة دورة اساسيا في التأثير على سلوك الافراد والجماعات وفي مستوى الأداء لديهم ، الذي يساعد على تحقيق الفاعلية والكفاءة الادارية مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المعنية ( العيسى، 1992:130)  
وتتسق القيادة الناجحة وتوجه جهود الافراد ولذلك تلعب دورا كبيرا في التأثير على سلوك الافراد والجماعات وعلى مستويات الأداء لديهم فالقيادة الناجحة تمثل حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية فهي التي تحدد المعالم وترسم الطريقة لتحقيق الأهداف المنشودة، والقائد التربوي هو الشخص الذي يكون تأثيره في أعضاء جماعته أكبر من تأثير أي منهم وذلك من حيث تحديد الاهداف أو تنفيذها

وهي جوهر العملية الإدارية بحيث انها تقوم بدور أساسي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، كما تُعد عنصراً حيوياً وأداة رئيسة تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، ويعتبر استمرار وازدهار نشاطها وعملياتها المختلفة مرهون بهذه القيادة، والمجتمع الذي يحتضن هذه المنظمات سيصل إلى التقدم، من خلال قدرات هذه المؤسسات وقدرات قياداتها<sup>(1)</sup> محمد عبود الحراشة  
( 2012 : 165 )

## مفهوم القيادة

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة بتعدد المدارس والتوجهات التي تناولت هذا المفهوم، بسبب أن مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبينة والزمن والعوامل السياسية والثقافية في المجتمع، وهنا نعرض بعض هذه التعريفات:

- عملية تقوم على قيم شخصية أو مهنية واضحة ومؤثرة تقضي إلى إنجاز الهدف المطلوب، فهي تتضمن حث وتشجيع الأفراد لتحقيق رؤية المؤسسة. ( برنت ديفيز، وليندا اليسون، وكريستوفر باورنج-كار 2009: 22)
- عملية تأثير من قبل القائد على الأفراد للوصول للأهداف المرسومة أو المعنية ( مساد 2005: 54 )
- كما يعرفها أيضاً (Sadeghi.J and et al, 2013, 172) بأنها إنشاء عالم يجعل القائد فيه الأفراد يشعرون بأن هذا العالم يخصهم وحدهم، ويحاولون بذل كل طاقتهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة فالقيادة إذن هي عملية التأثير في أنشطة وسلوك الفرد أو الجماعة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في موقف معين، وذلك عن طريق التعاون في رسم الخطط، وتوزيع المسؤوليات وفقاً للكفاءات والاستعدادات البشرية، والإمكانات المادية المتاحة.

## أهمية القيادة

تمثل القيادة المحرك الرئيس في الحياة، فهي ظاهرة اجتماعية نلمس آثارها في جميع مناحي الحياة ، ومن ضمنها مؤسسات التعليم العالي من الجامعات والمعاهد العليا، وتكمن أهمية القيادة كما وضحها سعد خيري (2012: 21 - 22) في الآتي:

- تمثل حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- التحكم في مشكلات العمل والمساهمة في حلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تسهل تحقيق أهداف لمؤسسة.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- دعم القوى الإيجابية في المؤسسة وتلافي الجوانب السلبية.

## وظائف القيادة

- تشتمل وظائف القيادة مجموعة من الأطر كما وضحها ( ضحاوي وخاطر 2014: 92):
- التخطيط لترجمة الأهداف بعيدة المدى إلى أهداف واقعية ممكنة التحقيق.
  - وضع سياسة تعليمية للمؤسسة تعكس السياسة العامة للتعليم، بما يتوافق مع مطالب وظروف المستفيدين من الخدمات التعليمية.
  - تنظيم عمليات التفاعل الاجتماعي المحققة للأهداف في إطار المناهج المقررة.
  - التنسيق بين الأدوار لتجنب صراع الأدوار، والعمل وفقاً لمعايير مشتقة من الأهداف العامة للتعليم.
  - تحقيق تماسك بناء الجماعة من حيث توفير إمكانات الحراك الرأسي والأفقي وطرق الاتصال المنتظم.

## الاسلوب القيادي

يعرف بأنه عملية التأثير في الآخرين للوصول إلى فهم واتفاق مشترك حول الأعمال المطلوب أداؤها، وكيفية إنجازها بفاعلية. فهو عملية تسهيل للجهود الفردية والجماعية (Yukl. .2002.P.7) مشتركة أهداف لتحقيق وإجرائياً يقصد بالأسلوب القيادي

في هذه الدراسة مجموعة أنشطة أو تصرفات أو مهام وأنماط سلوكية محددة يمارسها مدير المدرسة في مدرسته ويؤثر بها في سلوك العاملين معه ويمكن من خلالها التعرف إلي أساليبه القيادية.

### أساليب القيادة الإدارية

ركزت الدراسات على تحليل الأساليب الإدارية، وتتبع السلوك الإداري وعند التحدث عن أساليب القيادة، فهذا يعني الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له للتفاعل مع الآخرين.

### نظرية الخط المستمر للسلوك القيادي

أشار فيها ( تانينبوم و شميدث 1973: 4 - 5 ) إلى العلاقة بين القائد و المرؤوسين على أساس خط متواصل ويوضح نهاية الطرف الأيسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي بينما نهاية الطرف الأيمن يوضح سلوك القائد الديمقراطي ، و عدّد سبعة أساليب قيادية تمثل السلوك القيادي على هذا الخط بناءً على كيفية اتخاذ القرار في المؤسسة المعنية ، وتشير هذه النظرية إلى أنه لا يوجد سلوك قيادي واحد ناجح ثابت في كل الأوقات ، وأن اعتماد أسلوب معين يرجع إلى عدة عوامل ترتبط بين المدير والمرؤوسين والموقف ، وقد حددا في هذه النظرية الأساليب القيادية بناءً على كيفية اتخاذ القرار، كما هو موضح أدناه :

- اتخاذ القرار و اعلانه للمرؤوسين
- اتخاذ القرار واقناع المرؤوسين به
- عرض الافكار وتشجيع المرؤوسين على طرح الأسئلة
- تشخيص المشكلة و اتخاذ قرار مبدئي خاضع للتعديل
- تقديم المشكلة وطلب حلول واقتراحات ويتخذ بعدها القرار
- تحديد أبعاد المشكلة موضوع القرار والطلب من المرؤوسين اتخاذ القرار
- السماح للمرؤوسين باتخاذ القرار ضمن حدود يضعها لهم

يتضح مما سبق من عرض " نظرية الخط المستمر للسلوك القيادي " أن الأساليب القيادية في هذه النظرية تتركز في ثلاثة أساليب هي:

### الأسلوب الأوتوقراطي

يصنف القائد في هذا الأسلوب الإداري على أنه أوتوقراطي، ومستبد، وتسلطي، فهو لا يثق المرؤوسين مطلقاً، وكل القرارات يصنعها هو وحده. والاتصالات تنازلية، أي تنبع من قمة هرم المؤسسة (أي القائد)، ولا يوجد تغذية راجعة في هذا الأسلوب. والدافعية للعمل تأتي من خلال التهديد والعقاب والخوف. أما المكافآت فنادرًا ما تمنح، وفي هذا الأسلوب أو الأسلوب يكون القائد منعزلاً عن المجموعة وتربطه علاقة إنسانية ضعيفة مع المجموعة. ومن أهم ملامح الأسلوب الأوتوقراطي كما حددها ( عطوي 2009: 23:25 ) :

- اتصاف القائد بالتسلط والاكراه في تسيير شئون العمل عن طريق القرارات المركزية
- عدم الاستعانة بالمرؤوسين في وضع سياسة العمل
- لا يبدي القائد اهتماماً أو تقديرًا للعاملين معه
- اعتماده في قيادة الجماعة على سلطته كما تحددها القوانين واللوائح.
- عدم اهتمام القائد بالأمر المهني للعاملين معه.

■ يحاول القائد دائماً توسيع نطاق السلطة و الصلاحيات لتكون كل الأمور تحت تصرفاته وسيطرته. ويلاحظ على القائد الأوتوقراطي أنه يتصف بالمظهرية في جميع المواقف، وعدم التراجع في قراراته حتى لو أدرك أنها غير سليمة، وتعد من ايجابيات هذا الأسلوب هو الحفاظ على النظام بالمؤسسة والاهتمام بالإنتاجية لتناسب له كإنجازات شخصية.

### الأسلوب الديمقراطي

توفر الثقة الكاملة والمطلقة بين المدير الديمقراطي والمؤوسين ، و يشجع اتخاذ القرارات عند المستويات الأدنى، ودائماً معني بالحصول على الأفكار والآراء من مؤوسيه.

كما أن القائد يفعل الحوافز الإيجابية، وبخاصة المعنوية منها، بشكل كبير، كدافع نحو تحقيق الأهداف، ويؤمن بأن الدوافع نحو العمل تتأتى من خلال تحقيق الحاجات ذات المستوى العالي (تحقيق الذات).

والقائد الذي يطبق هذا الأسلوب يكون الأكثر نجاحاً كقائد، مما يوجد جواً من الاندماج والتوافق بينه وبين المرؤوسين في مجالات الأهداف، والقيم، والتوقعات، والاحتياجات، والطموح الذي يزيد من إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها، والوصول إلى طاقاتها الإنتاجية القصوى (عطوي 2009 : 26 )، ومن أبرز ملامح الاسلوب الديمقراطي تعاون أفراد المجموعة فيما بينهم واحترام بعضهم للبعض الآخر، كما إنه أسلوب يبرز قدرات الأفراد واستعداداتهم للعمل، وذلك لإعطاء الفرد قيمة عليا في ذاته وتحترمه كإنسان له وزنه في المجتمع.

### الأسلوب التسيبي

يغلب على هذا الأسلوب التسيب ، حيث تترك الإدارة للمرؤوسين يسرون حسب أهوائهم، أو وفق الأسلوب الذي يختارونه لأنفسهم، وبالتالي يؤدي إلي ضياع الوقت و تبديد الجهد، كما يؤدي إلى تفكك وحدة العمل كفريق متكامل ومن أبرز ملامح هذا كما حددها (عطوي 2009 : 28:29). : انه اسلوب يمنح القائد أكبر قدر من التحرر والحرية الكاملة للأعضاء في اتخاذ القرار، ويترك لمعاونيه جميع سلطاته لإدارة المؤسسة كما انه لا يعارض المرؤوسين و يتحمل مسؤولية العمل .

ومن خلال العرض السابق لأساليب القيادة يخلص الباحث أنه يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أساليب هي: الأسلوب الديمقراطي .

الأسلوب الأوتوقراطي . الأسلوب التسيبي، والتي سيتم قياسها من خلال العبارات التي ستتضمنها أداة الدراسة المعدة لهذا

الغرض

### الدافعية

هي احدى خصائص السلوك الانساني، فقد تعددت الآراء حو مفهوم الدوافع كونها من أوسع المحركات الداخلية للسلوك مفهوماً، وتعرف الدوافع بانها قوى داخلية تحرك سلوك الفرد إلى اتجاه معين لتحقيق هدف أو منفعة لإشباع حاجة معينة ، فالدوافع هي رغبة لدي الفرد في بذل اقصى جهود ممكنة لتحقيق الاهداف التنظيمية من أجل زيادة قدرته على تلبية احتياجاته ويرى الباحث أن الدافعية عملية تبدأ بوجود حاجة نفسية أو نقص ينشط الدافع في سبيل تحقيق هدف ما، أما الحاجة فهي عبارة عن نقص وتنشأ عند فقدان التوازن النفسي ، اما الدوافع والبواعث فتستخدمان بالتبادل ، حيث تنشط الدوافع وتعد لتخفيف الحاجة، وتوجه الدوافع العمل وتكون بمثابة قوة محركة نحو تحقيق الهدف.

## نظرية سلم الحاجات لبراهام مازلو:

قدم ابراهام مازلو نظرية سلم الحاجات (1943 - 1954) حول تدرج حاجات الانسان حسب درجة اشباعها وذلك في مدرج هرمي وهي كما اشار اليها (العميان 2004 : 285) الحاجات الاساسية ، الحاجة إلى الامن ، الحاجة إلى الصداقة والعلاقات ، الحاجة إلى احترام النفس والآخرين ، الحاجة الى تقدير الذات ، مع ملاحظة أن هذه تداخل هذه الحاجات حيث لا توجد حاجة واحدة تنقضي فيأتي ما بعدها ( جيرالد ، بارون،2004: 166)، وقد اعتمد الباحث نظرية ابراهام مازلو كإطار نظري منهجي وذلك باعتبارها من أهم النظريات التي فسرت الحاجات بصورة متنوعة ،كما ينظر إليها كنظرية ديناميكية كلية

**الدراسات السابقة:**

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، مرتبة ترتيباً تنازلياً وفق التسلسل الزمني.

دراسة الهرموشي ( 2011 ) بعنوان: السلوك القيادي لعمداء الكليات في ضوء نظرية (الخط المستمر) من وجهة نظر رؤساء الأقسام وعلاقته ببعض المتغيرات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على: السلوك القيادي السائد لعمداء كليات الجامعة المستنصرية في ضوء نظرية (الخط المستمر) من وجهة نظر رؤساء الأقسام. و الفروق الإحصائية بين درجات متوسطات السلوك القيادي لعمداء الكليات بحسب المتغيرات (المؤهل - الخدمة الوظيفية - العمر). وقد اقتصرت الدراسة على عمداء كليات الجامعة المستنصرية ورؤساء أقسامها ، كما تم إعداد مقياس لأساليب السلوك القيادي تضمن سبعة أنماط (المستبد - المساوم - المحاور - الاستشاري - المحلل - الموجه - المتساهل) وقد تضمنت الأداة 42 فقرة ولكل نمط 6 فقرات.

**دراسة مساعدة ( 2011 ) بعنوان: الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نمط القيادة السائد لدى عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء، والمقارنة بين النمط القيادي السائد لدى كل من عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية في تخصصات العلوم الطبيعية والتطبيقية، وتخصصات العلوم الإنسانية في جامعة الزرقاء، تكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية ، و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها : أن نمط القيادة السائد في الجامعة هو : النمط المقنع، وأن نسبة جيدة من القياديين في الجامعة يتبعون الأسلوب القيادي المفوض، وقد أوصى الباحث بمجموعة توصيات، من شأنها رفع كفاءة شاغلي الوظائف القيادية، وتحسين النمط القيادي المطبق في الجامعة.

**دراسة الخطيب و عاشور ( 2018 ) بعنوان: الأنماط القيادية الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية**

هدفت الدراسة تعرف النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والتكنولوجيا الأردنية، كما هدفت التعرف على الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة دراسة (الاستبانة) وأظهرت نتائج الدراسة أن الأساليب القيادية الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية جاءت كالاتي: النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الأولى بمستوى تقدير (مرتفع)، تلاه النمط القيادي الترسي في المرتبة الثانية بمستوى تقدير (متوسط)، ، ثم النمط القيادي التسيبي في المرتبة الثالثة بمستوى تقدير (متوسط)، وأخيراً النمط القيادي الأوتوقراطي في المرتبة الرابعة بمستوى تقدير (متوسط)، ، كما أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً

يُعزى لمتغير الجامعة؛ لصالح جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، ولمتغير الكلية؛ لصالح الكليات العلمية، ولمتغير الجنس؛ لصالح الذكور، ولمتغير الرتبة الأكاديمية، لصالح من هم برتبة أستاذ.

**دراسة صالحى ( 2019 ) بعنوان: النمط القيادي لمدير التعليم الثانوي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدي الاساتذة في ضوء نموذج ( باس وأفوليو )**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن النمط القيادي السائد لدي مديري التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الثانوية بولاية المنية ، في ضوء نموذج باس وأفوليو وعلاقتها بدافعية الانجاز ، وقد اجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية تتكون من 200 من المعلمين باعتماد المنهج الوصفي واعتمد الباحث على أداتين هما المقياس متعدد العوامل المترجم لـ باس وأفوليو ، ومقياس الدافعية للإنجاز من اعداد الباحث ، توصلت الدراسة الى ان النمط القيادي السائد لدي عينة الدراسة هو النمط التحويلي، ، وتوصل ايضا الى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأساليب القيادية التحويلة والتبادلية والدافعية نحو الانجاز لدي الاساتذة وانا هناك علاقة ارتباطية سالبية بين ممارسة المدرء لنمط القيادة والتسيبية والدافعية للإنجاز لدي الاساتذة ، وبناء على النتائج أوصت الدراسة بتفعيل وتوجيه مديري المدارس لاتباع النمط الديمقراطي في ممارسة القيادة والابتعاد عن الأساليب الاستبدادية والرسوبية.

**تعقيب على الدراسات السابقة:**

ساعدت الدراسات السابقة في تدعيم الاطار النظري للدراسة الحالية ويمكن إيجاز الافادة من الدراسات السابقة في التالي :

- اظهرت النتائج العلاقة الهامة بين الاسلوب القيادي والدافعية
- أكدت الدراسات شيوع الاسلوب الديمقراطي في القيادة
- استفاد الباحث من بعض الأساليب الإحصائية التي استخدمت فيها وفي تحديد المنهج
- هناك مجموعة من الدراسات تركزت حول عمداء الكليات مثل دراسة مساعدة 2011
- مقارنة نتائج هذه الدراسة بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة عند عرض وتحليل النتائج.

**منهجية الدراسة**

**أولاً: منهج الدراسة**

بما ان طبيعة الدراسة هي التي تحدد نوع المنهجية التي يتبناها الباحث ، وكون هذه الدراسة يدور محورها الرئيس حول استقصاء العلاقة بين اسلوب القيادة السائد لرؤساء الأقسام الأكاديمية ودافعية الانجاز لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الحكومية بمنطقة مكة المكرمة سيتبع الدارس المنهج الوصفي المسحي باعتباره منهجا متوافقاً مع طبيعة الدراسة؛ حيث أنه لا يقف عند مجرد وصف الظاهرة موضع الدراسة، بل يسعى لتحليلها وتفسيرها لاستنباط دلالات ونتائج ذات مغزى من خلالها (جابر ، وأحمد 2002 :134) وتحديداً تم الاستفادة منه لرصد واقع أنماط القيادة السائدة في الجامعات السعودية وعلاقتها بدافعية الانجاز لأعضاء هيئة التدريس.

**ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:**

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعات منطقة مكة المكرمة والذين يبلغ عددهم (18448) عضو هيئة تدريس من أستاذ وإستاذ مشارك وإستاذ مساعد حسب احصائيات وزارة التعليم السعودية في تقريرها السنوي (2019).

والجدول رقم 1 ادناه يوضح عدد اعضاء هيئة التدريس حسب الجامعات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة

جدول رقم (1) يوضح عدد اعضاء هيئة التدريس حسب الجامعات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة				
م	الجامعة	عدد اعضاء هيئة التدريس	ذكور	اناث
1	جامعة الملك عبد العزيز	7527	3605	3922
2	جامعة أم القرى	4906	2778	2128
3	جامعة الطائف	2780	1547	1277
4	جامعة جدة	1521	929	592
المجموع		18448	8859	7919

اشتملت عينة الدراسة على (544) عضو هيئة تدريس بالجامعات الحكومية السعودية في منطقة مكة المكرمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

جدول (2): الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي		
مجموع الاستبانات المستردة	الاستبانات الصالحة للتحليل	النسبة المئوية للاستبانات المستردة
557	544	97.67 %

يتبين من جدول (2): أن عدد الاستبانات المستردة 557، في حين أن الاستبانات الصالحة منها للتحليل الإحصائي هي 544 استبانة، في حين تم استبعاد 13 استبانة لنقص بعض البيانات ولعدم استيفاء الاستجابة على جميع العبارات

ثالثاً: خصائص عينة الدراسة

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة، وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل ما يلي:

جدول (3) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة		
النسب المئوية	التكرارات	الدرجة الوظيفية
18.4 %	100	استاذ مساعد
33.4 %	182	استاذ مشارك
48.2 %	262	استاذ
النسب المئوية	التكرارات	الخبرة
18.8 %	102	أقل من 5 سنوات
32.4 %	176	من 5 إلى 10 سنوات
27.6 %	150	من 10 إلى 15 سنة
14.7 %	80	من 15 إلى 20 سنة
6.6 %	36	أكثر من 20 سنة

يتبين من جدول (2): أن أكبر نسبة حصل عليها توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية هي (72.8%)، والخاصة بـ (استاذ مساعد)، وجاءت أقل نسبة وهي (8.1%) والخاصة بـ (استاذ)، ويتضح من الجدول ايضاً توزيع افراد العينة حسب الخبرة ، حيث بلغت نسبة من خدموا من 5 إلى 10 سنوات 32.4 % كأعلى نسبة، و مثلت من خبرتهم أكثر من 20 سنة اقل نسبة حيث بلغت فقط 6.6 %.

رابعاً: أدوات الدراسة وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها

أ. استبانة الاساليب القيادية السائدة

قام الباحث ببناء استبانة للكشف عن اساليب القيادة لدي رؤساء الاقسام الأكاديمية بجامعة السعودية بمنطقة مكة المكرمة، وذلك بعد الرجوع إلى العديد من طرق التطبيق والاستبانات التي قام الباحثون بإعدادها في دراسات مشابهة مثل دراسة الخطيب و عاشور، (2019) ، وتم تحديد أبعاد الاستبانة بناءً على العمليات التي يريد الباحث قياسها هي الاسلوب الديكتاتوري والاسلوب المتسبب والاسلوب الديمقراطي، وتم صياغة فقرات تقيس هذه الابعاد

الصدق الظاهري

تم إرسال الاستبانة بعد وضع الصورة الأولية لها إلى عدد من الأساتذة المتخصصين ، للحكم على مناسبة الصياغة اللغوية ووضوحها ومدى انتماء العبارات للاستبانة، وقد اتفق (82%) من السادة المحكّمين على مناسبة الصياغة اللغوية للعبارات وكذلك انتمائها للاستبانة، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي مكوّنة من (27) عبارة، مؤرّعين على ثلاثة محاور.

صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

فقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وقد تبين أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليها العبارات جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت في محاور الاستبانة بين (\*\*0.851- \*\*0.992)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة.

## الصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة

تم التحقق من الصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة من خلال إيجاد معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور والمتوسط العام لمحاور الاستبانة، وقد تبين أن قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمتوسط العام لمحاور الاستبانة جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين  $(.992^{**}-.994^{**})$  وكانت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة **(0.01)**؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة.

## ثبات محاور الاستبانة

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا وتبين أن قيم المعاملات لعبارات الاستبانة جاءت بقيم عالية؛ حيث تراوحت قيمة معامل الثبات للمحاور بين  $(.995-.997)$ ، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور الاستبانة  $(.996)$ . مما يدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الوثوق في نتائجه.

وقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين هما:

**الجزء الأول:** عبارة عن بيانات أولية عن عينة الدراسة تتمثل في المعلومات الديموغرافية (الجنس - الدرجة الوظيفية - الخبرة).  
**الجزء الثاني:** تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من 27 فقرة موزعة بواقع 9 فقرات تحدد صفات ومميزات كل نمط من الأساليب الثلاثة التالية: الأسلوب الأوتوقراطي والأسلوب التسيبي والأسلوب الديمقراطي، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة) لتصحيح أداة الدراسة حيث تعطي الاستجابة لا أوافق بشدة (1)، لا أوافق (2)، أوافق إلى حد ما (3)، أوافق (4)، أوافق بشدة (5).

## ب. مقياس دافعية الانجاز

اعتمد الباحث على مقياس ( عبد الله 2010 ) لدافعية الانجاز وقام الباحث بتطويره واستخراج الصدق والثبات وتطبيقه على عينة استطلاعية متبعا الاجراءات التالية:

- تمت مراجعة فقرات المقياس وتكييف الفقرات لمناسبتها لبيئة التعليم الجامعي
  - تم تحكيم المقياس بعرضه على مجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري
  - تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية ( 20 ) عضو هيئة تدريس من خارج العينة الأصلية للتأكد من الثبات
  - تم اخراج المقياس بصورته النهائية لقياس ما اعدت له بعد التعديل لتشمل 75 فقرة تقيس 6 ابعاد لدافعية الانجاز
- كما موضحة في الجدول رقم ( 4 ) هي :

جدول رقم ( 4 ) يوضح عدد الفقرات حسب أبعاد المقياس	
الابعاد	عدد الفقرات
الثقة بالنفس	12 فقرة
المنافسة	12 فقرة
المثابرة	16 فقرة
التميز والتمكن والاتقان	13 فقرة
الاستقلال	11 فقرة
التوجه نحو المستقبل	11 فقرة

- تم استخدام الفئات المفتوحة للحكم على قوة العبارة وذلك بقسمة مدى الدرجات على ثلاثة مستويات هي ( قوية ، متوسطة ، منخفضة ) فكان طول الفئة 0.66 وعليه كان معيار الحكم وفقا لما يلي:

$$0.66 = \frac{1-3}{3} = \frac{\text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة}}{3} = \text{طول الفئة}$$

مستوى الدافعية	طول الفئة
دافعية منخفضة	1 الى اقل من 1.66
دافعية متوسطة	1.67 إلى 2.33
دافعية قوية	أكثر من 2.33

- بعد التأكد من الصدق الظاهري لمقياس دافعية الانجاز، وبعد تطبيقه على العينة الاستطلاعية، تم حساب معامل بيرسون بواسطة برنامج الرزمة الإحصائية SPSS، وذلك للتحقق من درجة اتساقه الداخلي؛ حيث تم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة وعبارات المحور الذي تندرج تحته، وقد تبين وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة

0.01 لكل عبارات الاستبانة داخل محورها. كذلك تم حساب معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة، وأسفرت النتائج عن وجود ارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 بين كل محور؛ مما يشير إلى درجة اتساق عالية للمقياس، ومن ثم قدرته على قياس ما وضع لقياسه

- وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي بين كل بعد من ابعاد المقياس والدرجة الكلية
- للتحقق من ثبات المقياس، تم حساب معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغت قيمته للاستبانة ككل 0.87، وهي قيمة اعلى من ( 0.60 ) وعامل ثبات التجزئة النصفية حيث كان ( 0.68 ) وهي قيمة اعلى من ( 0.60 ) مما يدل على أنها على درجة كبيرة من الثبات، ويمكن الوثوق في نتائجها.

#### الاساليب الاحصائية

قام الباحث باستخدام عدد من الأساليب الاحصائية في تحليل بيانات الدراسة وهي كما يلي:

- النسب المئوية والتكرارات
- المتوسطات الحسابية
- الانحراف المعياري
- معامل الارتباط
- معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

#### عرض وتحليل ومناقشة نتائج أسئلة الدراسة:

أولاً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال الأول والذي نص على: ماهي اساليب القيادة السائدة لدى عمداء الكليات بالجامعات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس  
للإجابة على السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأساليب القيادة موضع الدراسة وهي الاسلوب الدكتاتوري والاسلوب التسيبي والاسلوب الديمقراطي، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً وفقاً لاستجابات اعضاء هيئة التدريس، ويبين ذلك الجدول رقم ( 5 ) التالي:

جدول رقم ( 5 ) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع فقرات الأسلوب الأوتوقراطي				
قوة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	
منخفض	0.774	1.71	يتابع ويدقق ما يؤديه اعضاء هيئة التدريس بشكل تفصيلي للتأكد من صحة انجاز العمل	13
منخفض	0.758	1.65	يصدر الاوامر من دون أخذ رأي اعضاء هيئة التدريس ولا يسمح لأحد مخالفتها	1
منخفض	0.571	1.58	التخطيط مسؤوليته ولا داعي لأن يشارك أحدا فيه	10
منخفض	0.581	1.55	يحدد بنفسه أهداف الجماعات والمهام المطلوبة	4
منخفض	0.581	1.54	يقوم بالتخطيط لدقائق الامور في العمل ويتابع أداء المرؤوسين خطوة بخطوة	7
منخفض	0.562	1.46	يحاسب المخطيء مهما كان خطاه ليكون عبرة لغيره	22
منخفض	0.541	1.45	يسمح لنفسه بقدر محدود جدا من العلاقات الاجتماعية	16
منخفض	0.495	1.43	يستخدم نظاما مشددا للنواب والعقاب بهدف السيطرة التامة على المرؤوسين	19
منخفض	0.605	1.34	يعالج المشاحنات والنزاعات التي تحدث بين المرؤوسين عن طريق معاقبتهم	25
منخفض		1.44		المستوى المرجح

بلغ متوسط متوسطات الفقرات الممثلة لهذا الأسلوب 1.44 مؤشرا على استجابات ان هذا الأسلوب يمارس بشكل منخفض إذ حصلت الفقرة (13) يتابع ويدقق ما يؤديه اعضاء هيئة التدريس بشكل تفصيلي للتأكد من صحة انجاز العمل) على أعلى المتوسطات الحسابية 1.71 وانحراف معياري 0.774 ، في حين حصلت الفقرة ( 25 يعالج المشاحنات والنزاعات التي تحدث بين اعضاء هيئة التدريس عن طريق معاقبتهم ) على ادنى المتوسطات الحسابية 1.34 وانحراف معياري 0.605

جدول رقم ( 6 ) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع فقرات الأسلوب المتسيب				
قوة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	
متوسط	0.835	2.68	كل شيء يسير بشكل واضح وطبيعي فلا داعي لتخطيط العمل	11
متوسط	0.827	2.56	السلطة حق مفوض له، وتنفيذ الأوامر متروك للمرؤوسين كيئما يشاؤون	2
متوسط	0.772	2.47	مصلحته الشخصية يضعها بالحسبان عندما يحدد أهداف الجماعات	5
متوسط	0.781	2.40	يوفر أعضاء هيئة التدريس حواً مريحاً للعمل طالما هم يعرفونه ومتعودون عليه	8
متوسط	0.869	2.39	يسمح لنفسه بقدر كبير جداً من العلاقات الاجتماعية مع جميع أعضاء هيئة التدريس دون استثناء	17
منخفض	0.963	2.25	لا يشغل باله بنزاعات أعضاء هيئة التدريس ويتجاهلها، إذ هي في النهاية تحدث بينهم	26
منخفض	0.823	2.17	يتابع ويدقق ما يؤديه أعضاء هيئة التدريس بشكل صوري ولا تعتقد أن هناك ضرورة للإشراف المباشر عليهم	14
منخفض	0.851	2.16	الكل يخطئ، ولا ضرورة لخاسبة المخطئين رافة منه بهم	23
منخفض	0.880	2.14	يستخدم نظاماً مشدداً للنواب والعقاب بهدف السيطرة التامة على أعضاء هيئة التدريس	20
متوسط		2.36		المستوى المرجح

بلغ متوسط متوسطات الفقرات الممثلة لهذا الأسلوب 2.36 مؤشراً على استجابات أعضاء هيئة التدريس مما يدل على أن هذا الأسلوب يمارس بشكل متوسط إذ حصلت الفقرة (11) كل شيء يسير بشكل واضح وطبيعي فلا داعي لتخطيط العمل) على أعلى المتوسطات الحسابية 2.68 و بانحراف معياري 0.835 ، في حين حصلت الفقرة ( 20 يستخدم نظاماً مشدداً للنواب والعقاب بهدف السيطرة التامة على أعضاء هيئة التدريس) على أدنى المتوسطات الحسابية 2.14 و بانحراف معياري 0.880

جدول رقم ( 7 ) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع فقرات الأسلوب الديمقراطي			
قوة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
قوي	0.672	4.38	يتفهم نزاعات اعضاء هيئة التدريس ويحاول معالجتها من خلال تقريب وجهات نظرهم
قوي	0.720	4.36	يتعرف على اسباب الخطأ عند حدوثه ويقوم بوضع سبل تدليله مع اعضاء هيئة التدريس
قوي	0.792	4.26	يفسح المجال ليتصل باعضاء هيئة التدريس في اطار تبادلي لمنفعة المنظمة
قوي	0.721	4.24	يسعى باستمرار لجعل اعضاء هيئة التدريس يراقبون أنفسهم بشكل طبيعي
قوي	0.772	4.19	يشجع اعضاء هيئة التدريس لأن يقيموا انفسهم وغيرهم على اساس مبدأ تحقيق اعلى مستوى رضا لديهم
قوي	0.800	4.13	يتعاون مع اعضاء هيئة التدريس باستمرار كي يجعل العمل محببا لهم
قوي	0.874	4.06	التخطيط مسئولية الجميع والمشاركة فيه امر لا بد منه
قوي	0.837	3.96	يسمح لأفراد الجماعات بمعاوته في وضع اهداف العمل
قوي	0.929	3.76	السلطة يستمدتها من اعضاء هيئة التدريس ، وما يصدره من أوامر يجب أن تتوافر فيه قناعة مسبقة
قوي		4.14	المستوى المرجح

بلغ متوسط متوسطات الفقرات الممثلة لهذا الاسلوب 4.14 مؤشرا لانسجام استجابات أعضاء هيئة التدريس الموافقة بشدة تجاه سيادة هذا الاسلوب القيادي، إذ حصلت الفقرة (27) يتفهم نزاعات اعضاء هيئة التدريس ويحاول معالجتها من خلال تقريب وجهات نظرهم ) على أعلى المتوسطات الحسابية 4.38 و بانحراف معياري 0.672 ، في حين حصلت الفقرة (3) السلطة يستمدتها من اعضاء هيئة التدريس ، وما يصدره من أوامر يجب أن تتوافر فيه قناعة مسبقة ) على ادنى المتوسطات الحسابية 3.76 و بانحراف معياري 0.929

يلاحظ مما سبق بأن الأسلوب الديمقراطي حصل على اعلى المتوسطات الحسابية 4.14 في حين حصل النمط الأوتوقراطي على ادنى المتوسطات الحسابية 1.44

اشارت النتائج كما هو موضح في الجداول أعلاه أن الاسلوب الديمقراطي هو الاسلوب السائد لدي عمداء الكليات بالجامعات الحكومية السعودية بمنطقة مكة المكرمة بمتوسط 4.14 يليه الاسلوب التسيبي بمتوسط 2.36 وأخيرا الاسلوب الدكتاتوري بمتوسط 1.44 وهذا الترتيب يتفق مع معظم الدراسات السابقة ، ويرى الباحث أن هناك ميل لعمداء الكليات بالجامعات الحكومية في منطقة مكة المكرمة إلى العلاقات الانسانية حيث ان هذا الاسلوب محبب من قبل اعضاء هيئة التدريس ويتناسب وطبيعة العمل في المؤسسات الأكاديمية حيث أنها تبرز الاسلوب الاداري المتبع من عمداء الكليات من خلال الاسلوب الديمقراطي الذي يجعل عميد الكلية ذا طابع انساني في التعامل مع اعضاء هيئة التدريس من خلال الاحترام المتبادل ومشاركتهم في سياسة الكلية وبالتالي توفير المناخ الصحي للعملية التعليمية، اتفقت نتائج الدراسة مع جميع الدراسات السابقة . من الفقرات التي حصلت على متوسطات عالية تبين أن عميد الكلية يتفهم نزاعات اعضاء هيئة التدريس ويحاول معالجتها من خلال تقريب وجهات نظرهم ، ويتعرف على اسباب الخطأ عند حدوثه، ويقوم بوضع سبل تدليله مع اعضاء هيئة التدريس كما

يسعى باستمرار لتطبيق الرقابة الذاتية بشكل طبيعي، وتشجيع اعضاء هيئة التدريس على التقييم الذاتي على اساس مبدأ تحقيق أعلى مستوى رضا لديهم، ويتعاون مع المرؤوسين باستمرار كي يجعل العمل محبباً لهم والتخطيط مسؤولية الجميع والمشاركة امر لا بد منه.

أبرزت النتائج أن قيادة عمداء الكليات تدعو إلى الدور القيادي الديمقراطي مما يجعل قيادة إدارة الكلية باشتراك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار والرأي والتخطيط.

أما الأسلوب التسيبي والذي جاء في الترتيب الثاني بمتوسط 2.36 فقد حصلت فقرة واحدة على متوسط عالي وهي الفقرة 11 التي يبين أن كل شيء يسير بشكل واضح وطبيعي فلا داعي لتخطيط العمل

أما الأسلوب الديكتاتوري فان الفقرات التي احتلت المقدمة في ترتيب الجدول تبين ان عميد الكلية يتابع ويدقق ما يؤديه اعضاء هيئة التدريس بشكل تفصيلي للتأكد من صحة انجاز العمل ويصدر الأوامر من دون اخذ رأيهم، ولا يسمح لأحد مخالفتها والتخطيط مسؤليته ولا داعي لان يشرك أحدا فيه ويحدد بنفسه أهداف الجماعات والمهام المطلوبة منهم، ويقوم بالتخطيط لأدق الأمور في العمل ويتابع أداء اعضاء هيئة التدريس خطوة بخطوة

هذه النتيجة تتفق مع الكثير من الدراسات السابقة لكنها تختلف مع دراسة مساعدة ( 2011 ) التي ترى عدم وجود فروقات جوهرية في الأسلوب القيادي الذي يتبعه عمداء الكليات التي اظهرت أن الأسلوب الديمقراطي في قيادة شؤون المدرسة غير متوفر بصورة عالية، مع توافر الأسلوب الديكتاتوري بصورة عالية

ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال الثاني والذي نص على: ما مستوى دافعية الانجاز لدي اعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية؟

#### 1. الثقة بالنفس:

يشير هذا المتغير إلى أن افراد اصحاب المفهوم الايجابي عن ذاتهم يسعون إلى الانجاز بصورة ايجابية، وهذا ينتج عنه دافعية مرتفعة للإنجاز.

جدول رقم ( 8 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد ( الثقة بالنفس )				
قوة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	م
قوية	0.545	2.61	أسعى لأخذ المكانة التي تناسبني	7
قوية	0.503	2.57	عندما أبدأ أي مهمة اشعر بأنني معرض للإخفاق	2
قوية	0.548	2.55	اشعر بالثقة في قدراتي	1
قوية	0.499	2.54	اشعر بالتقدير من الآخرين	6
قوية	0.569	2.53	لدي صورة إيجابية عن ذاتي	5
قوية	0.515	2.53	اتوقع النجاح في أي مهمة أقوم بها	3
قوية	0.631	2.50	أشعر انه يمكنني النجاح في أي مهمة إذا ما حاولت ذلك	8
قوية	0.660	2.49	من السهل على تحقيق اهدافي	4
متوسطة	0.634	2.32	لدي القدرة على مواجهة العقبات بفاعلية	10
متوسطة	0.472	2.23	اثق ان بنجاحي عند القيام بأي مهمة	9
متوسطة	0.503	2.29	احرص على منح زملائي الثقة المطلوبة	1
متوسطة	0.596	2.18	لا استطيع تحقيق ما اسعى اليه بنجاح	12
قوية		2.42	المتوسط المرجح	

بلغ المتوسط المرجح لاستجابات اعضاء هيئة التدريس على عبارات هذا المحور **2.42** ، الاستجابة الاولى اعطيت لمؤشر ( اسعى لأخذ المكانة التي تناسبني ) وحصل على متوسط حسابي **2.61** ثم ثانيا ( عندما أبدأ أي مهمة اشعر بانني معرض للإخفاق ) بمتوسط حسابي **2.57** والثالث: اشعر بالثقة في قدراتي ، نال متوسطا حسابيا **2.55** والمؤشر الأخير : لا استطيع تحقيق ما اسعى اليه بنجاح بمتوسط حسابي **2.18**

**2. المنافسة:**

يتناول هذا الجانب سلوك المنافسة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعرفة اذا ما كان يتمتع بالمنافسة ام لا، والذين يتمتعون بالمنافسة هم ذوي الدافعية المرتفعة للإنجاز وتوضح البيانات في الجدول ( 9 ) نتائج التطبيق الميداني

جدول رقم ( 9 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد ( المنافسة )			
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
19	افضل الاعمال الصعبة عن الاعمال السهلة	2.53	0.500
22	لدي الاصرار على تفادي الفشل وتحقيق النجاح	2.51	0.563
18	أسعى لحل المشكلات التي يعتبرها البعض مستحيلة	2.49	0.734
20	لدي الدافع الذاتي لتحقيق طموحاتي	2.49	0.724
13	ابذل اقصى جهدي في مواقف المنافسة	2.46	0.594
17	عندما اكون في اي موقف منافسة أتأكد من فشلي	2.46	0.549
15	اميل إلى منافسة زملائي في اي عمل اقوم به	2.44	0.553
16	اسعى لعمل الاشياء التي تتطلب المغامرة	2.42	0.730
14	اسعى الى ابتكار حلول جديدة لبعض المشكلات	2.42	0.666
22	اتخذ الوسائل اللازمة لتحويل اهدافي الى واقع	2.36	0.596
21	اشعر بالخوف من الفشل عند أداء الاعمال	2.33	0.666
24	احرص على المشاركة في الاعمال التي بها منافسة وتحدي مع الاخرين	2.25	0.694
	المتوسط المرجح	2.43	

يتضح من الجدول ( 9 ) ارتفاع معدلات متغير المنافسة لدى اعضاء هيئة التدريس ، حيث حصلت الغالبية العظمى من فقراته على الموافقة تماما وكان المتوسط المرجح لهذا المحور **2.43** ، الاولوية الاولى اعطيت لمؤشر : افضل الاعمال الصعبة عن الاعمال السهلة وحصل على متوسط حسابي **2.53** ، ومؤشر : لدي الاصرار على تفادي الفشل وتحقيق النجاح وحصل على متوسط حسابي **2.51** ثم مؤشر : أسعى لحل المشكلات التي يعتبرها البعض مستحيلة : و مؤشر لدي الدافع الذاتي لتحقيق طموحاتي، بمتوسط حسابي مشترك **2.49** وفي المرتبة الاخيرة كان مؤشر : احرص على المشاركة في الاعمال التي بها منافسة وتحدي مع الاخرين ، بمتوسط حسابي **2.25** يتضح مما سبق ان العلاقات المبنية على المنافسة هي المؤثرة على دافعية الانجاز لدي المبحوثين من اعضاء هيئة التدريس بدلالة القيم المرتفعة لمؤشرات المنافسة

### 3. المتابعة

ويقصد بالمتابعة انهاء الاعمال والمشكلات والتحديات التي يقوم بها او يصادفها الشخص، كما انها تمثل الاستمرارية في الأداء ، واصحاب الدافعية المرتفعة هم الذين يميلون إلى العمل لفترات أطول ويوضح الجدول ( 10 ) نتائج ذلك

جدول رقم ( 10 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد (المثابرة)			
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
29	اشعر بالإحباط عندما اخفق في عمل ما	2.62	0.493
27	عندما اخفق في أداء عمل لا احاول مرة أخرى حتى أنجح	2.59	0.500
25	أبذل قصارى جهدي لإتمام عملي بنجاح	2.59	0.493
30	لا استسلم ابدا مهما بدأ العمل صعبا	2.55	0.574
26	استمر في أداء العمل حتى أنهيه	2.54	0.594
37	لا تستحق المواقف ان ابذل المجهود من اجلها	2.54	0.499
28	أكافح لكي اتقدم في عملي	2.50	0.703
38	استمر في بذل قصارى جهدي للوصول إلى هدفي	2.46	0.680
32	اتحمل الصعوبات في سبيل تحقيق النجاح في اي عمل	2.46	0.653
40	استطيع إنجاز اي عمل مهما كانت العقبات	2.44	0.690
30	استطيع التعامل مع المشكلات حتى اذا كانت مفاجئة لي	2.44	0.674
33	استفيد من كل دقيقة من وقتي	2.43	0.517
31	لا اهدأ حتى اكمل ما كلفت به من اعمال	2.39	0.683
36	اسعى بإصرار لمواجهة اي تحديات	2.28	0.712
39	استمر في بذل اقصى جهدي للوصول إلى هدفي	2.25	0.734
34	يقبل اصراري عند مواجهة أعمال صعبة	2.21	0.743
	المتوسط المرجح	2.46	

اجمعت عينة الباحثين على ارتفاع معدلات دافعية الانجاز لديهم من خلال متغير المثابرة، وولى المؤشرات كانت : اشعر بالإحباط عندما اخفق في عمل ما بمتوسط حسابي 2.62 ثم مؤشري : عندما اخفق في أداء عمل لا احاول مرة أخرى حتى انجح، و أبذل قصارى جهدي لإتمام عملي بنجاح، وحصلا على متوسط حسابي 2.59 بينما كان المؤشر الرابع في الاولوية: لا استسلم ابدا مهما بدأ العمل صعبا بمتوسط حسابي 2.55 ، واخيرا مؤشر : يقل اصراري عند مواجهة أعمال صعبة بمتوسط حسابي 2.21 ، من الواضح ان متغير المثابرة على العمل هو من اهم عوامل دافعية الانجاز لدي أعضاء هيئة التدريس.

#### 4. التميز والتمكن والالتقان ( الجودة )

يحدد هذا الجانب من دافعية الانجاز نوعية النشاط الذي اختاره المبحوث من بين نشاطات متاحة والتميز تبعا لذلك ما بين الافراد ذوي الدافعية المرتفعة والافراد ذوي الدافعية المنخفضة

كان التوجه الاول نحو التميز والتمكن والالتقان بمتوسط حسابي 2.46 بينما كان التوجه للمبحوثين نحو احرص على التميز في المهام التي اكلف بها 2.42 ، وآخر الاحكام كانت : كثرة مسؤولياتي تجعلني اقوم بأعمالي كما يجب بمتوسط حسابي 2.11 ، وبالتالي كانت دافعية الانجاز عالية لدي خمسة مؤشرات تابعة لجانب التميز والتمكن والالتقان حيث حصلت على متوسطات حسابية اكثر من 2.33

جدول رقم ( 11 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بُعد ( التميز والتمكن والالتقان ) ( الجودة )			
م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
41	احرص على التميز في المهام التي أكلف بها	2.42	0.571
50	احرص على اداء مهامى المهنية بكفاءة	2.39	0.689
42	لا اكمل بعض الاعمال بسبب نقص مهاراتي	2.39	0.684
43	اسعى باستمرار إلى تطوير ذاتي بسبب نقص مهاراتي	2.38	0.697
48	ينقصني الكثير من المهارات المهنية	2.35	0.703
46	تنقصني التجربة والخبرة لأداء الكثير من المهام كما يجب	2.31	0.602
44	لا تساعدي الامكانيات على اداء عملي بكفاءة	2.28	0.695
49	لدي القدرة على إنجاز المهمة المطلوبة في الوقت المناسب	2.25	0.634
45	أفضل اداء المهام التي تتطلب نوعا من المهارة والدقة	2.21	0.735
51	كثرة مسؤولياتي تجعلني لا اقوم بأعمالي كما يجب	2.11	0.707
47	اسعى لتحقيق الجودة في الاعمال التي أؤديها	2.42	0.799
52	اقبل على اداء عملي بك	2.04	0.675
53	اسعى أن اصل الى اقصى درجة من التمكن في تعلم مهارة ما	1.98	0.703
	المتوسط المرجح	2.46	

وثين نحو : احرص على التميز في المهام التي أكلف بها **2.42** وآخر الاحكام كانت : كثرة مسؤولياتي تجعلني لا اقوم بأعمالي كما يجب بمتوسط حسابي **2.11** وبالتالي كانت الدافعية الانجاز عالية لدي خمسة مؤشرات تابعة لجانب التميز والتمكن والالتقان حيث حصلت على متوسطات حسابية اكبر من **2.33**

**5. الاستقلال**

يقصد به مدى توجه الفرد للعمل مع المجموعة او العمل بمفرده وهنا نجد أن اصحاب الدافعية المرتفعة للإنجاز هم الذين يفضلون العمل الفردي، فيما يلي نقدم النتائج التي استخلصت من هذا المتغير

جدول رقم ( 12 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد (الاستقلال )			
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
55	اسعى لممارسة عملي بكل استقلالية	2.39	0.651
54	اتحمل مسئولية عمالي بشجاعة	2.37	0.580
57	تساعدني قدراتي على اداء عمالي بكفاءة	2.29	0.612
56	عندما افشل في عمل ما القي المسؤولية على الآخرين	2.25	0.706
58	احرص على اداء العمل الذي يتطلب مسؤولية كبيرة	2.24	0.697
59	اطلب مساعدة زملائي لانجاز بعض الاعمال	2.22	0.645
64	افضل الاعمال الفردية التي تمنحني قدرا من الحرية	2.10	0.747
60	ابادر باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب	2.06	0.747
61	اعتمد على قدراتي الذاتية في معظم الاحوال	2.04	0.733
62	اتأثر بآراء الآخرين وانفذها	2.10	0.704
63	عندما اعمل تكون مسؤوليتي امام نفسي والآخرين	2.01	0.741
	المتوسط المرجح	2.19	

هناك مؤشرين حصلوا على استجابات عالية من ( 2.37 الى 2.39 ) وحصلت بقية المؤشرات على استجابات متوسطة، المؤشر الاول الذي حصل على استجابة مرتفعة هو : اسعى لممارسة عملي بكل استقلالية بمتوسط حسابي 2.39 والثاني هو : اتحمل مسئولية عمالي بشجاعة بمتوسط حسابي 2.37 ، اما المؤشر الذي حاز على استجابة متوسطة فهو: افضل الاعمال الفردية التي تمنحني قدرا من الحرية بمتوسط حسابي 2.99، وبالتالي عبر مؤشرين عن الدافع للعمل الفردي، تعبيراً عن متغير الاستقلال، بينما كانت الاستجابة المتوسطة معبرة مباشرة عن هذا الجانب من الدافعية. وقد يرجع ذلك لخط المبحوثين بين الاستقلال كمتغير معبر عن دافعية الانجاز والانانية كسمة غير محببة

#### 6. التوجه نحو المستقبل

يعكس هذا المتغير اهتمام الفرد بالمستقبل ، حيث ان اصحاب الدافعية الانجاز المرتفعة هم اكثر توجهاً للمستقبل

جدول رقم ( 13 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد (التوجه نحو المستقبل)			
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
65	أفكر في المستقبل واحفظ له	2.64	0.546
66	أضع اهدافا بعيدة امدى في حياتي	2.64	0.526
74	يحمل لي المستقبل كل ما اتمناه	2.61	0.517
69	أصنع اهدافا محددة واحاول الوصول اليها	2.60	0.573
72	لدي طموحات وابذل أقصى جهدي لتحقيقها	2.60	0.561
75	أحرص على التخطيط لتحقيق أهدافي في المستقبل	2.60	0.521
68	أشعر أنني سأحقق كل اهدافي في المستقبل	2.58	0.632
67	أتطلع للمستقبل بكل أمل وتفاؤل	2.57	0.651
73	لا فائدة من التفكير في المستقبل	2.56	0.652
70	أشعر بالإحباط في مستقبلي المهني	2.54	0.642
71	أركز اهتمامي على ما سأحققه في مستقبل حياتي	2.47	0.665
المتوسط المرجح		2.58	

  

المتوسط المرجح لمقياس الدافعية ككل			
المتوسط الحسابي	2.39	قوة العبارة	قوة

يلاحظ ارتفاع المتوسط الحسابي لك مؤشرات متغير التوجه نحو المستقبل ، من 2.47 إلى 2.64 ، أولى المؤشرات كانت : أفكر في المستقبل واحفظ له، و أضع اهدافا بعيدة امدى في حياتي بمتوسط حسابي 2.64 ، ثم مؤشر : يحمل لي المستقبل كل ما اتمناه ، بمتوسط حسابي 2.61 و يليه مؤشري : أصنع اهدافا محددة واحاول الوصول اليها، و لدي طموحات وابذل أقصى جهدي لتحقيقها، وحصلا على متوسط حسابي 2.60، واخيرا مؤشر : أركز اهتمامي على ما سأحققه في مستقبل حياتي بمتوسط حسابي 2.47

يفسر ذلك بأن دافعية الانجاز دائما ما ترتبط بوجود نزعة تخطيطية لدي مرتفعي الدافعية، لذلك يمثل عنصر المستقبل دافعا لهم

ثالثاً: عرض وتحليل و مناقشة نتائج السؤال الثالث والذي نص على: ما هي العلاقة بين الاسلوب القيادي السائد لدي عمداء الكليات بالجامعات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة ودافعية اعضاء هيئة التدريس نحو الانجاز؟

جدول رقم ( 14 ) أساليب القيادة وعلاقتها بدافعية الانجاز باستخدام معامل بيرسون		
اسلوب القيادة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاولوقراطي	- 160	0.08
المتسيب	128	0.034
الديموقراطي	0.557	0.000 **

\*\* دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.05

للإجابة على السؤال الثالث حول وجود علاقة بين الاسلوب القيادي السائد لدي عمداء الكليات بالجامعات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة ودافعية اعضاء هيئة التدريس نحو الانجاز ، استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون فوجد أن العلاقة بين درجات دافعية الانجاز واسلوب القيادة الديمقراطي هي علاقة ارتباطية موجبة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين درجات دافعية الانجاز والاسلوب الديمقراطي 0.557 وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالي 0.01 ويرى الباحث ان السبب في ارتفاع هذا المعامل هو أن هذا الاسلوب هو الاسلوب المرغوب فيه بين اعضاء هيئة التدريس ويساعد على ايجاد علاقات جيدة وسليمة بين عميد الكلية واطباء هيئة التدريس وبالتالي يحقق مستويات مرتفعة من دافعية الانجاز، وتتفق هذه النتيجة مع الكثير من الدراسات السابقة

نلاحظ ان العلاقة بين درجات دافعية الانجاز واسلوب القيادة الدكتاتوري هي علاقة سالبة حيث بلغت قيمة معدل ارتباط بيرسون بين درجات دافعية الانجاز والنمط الموجه - 0.160 وهي دالة عند مستوى 0.08 وهي نتيجة تتفق مع دراسة صالح(2019)

العلاقة بين درجات دافعية الانجاز واسلوب القيادة المتسيب هي علاقة ارتباطية موجبة حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات دافعية الانجاز والاسلوب المتساهل 0.128 وهي دالة عند مستوى 0.034 ونلاحظ ان هذا المعامل في الاسلوب الديمقراطي هو أكبر المعاملات حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين درجات دافعية الانجاز والاسلوب الديمقراطي 0.557 وهي دالة عند مستوى 0.01

وتعتبر هذه النتيجة منسجمة مع طبيعة الاسلوب الديمقراطي الذي يركز على تنمية الروابط الانسانية بين أعضاء هيئة التدريس وقيادتهم في جو اجتماعي وصحي مما يشعر عضو هيئة التدريس بالانتماء للكيان المؤسسي ، والعميد الديمقراطي يتواصل بطريقة تؤدي إلى تكوين فريق عمل واحد وجماعة واحدة لتحقيق رؤية ورسالة الكلية بشكل فاعل، مما ينعكس ايجابا على دافعتهم من خلال هذا الاسلوب القيادي

## الخلاصة والتوصيات

### الخلاصة

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الاسلوب السائد لدي عمداء الكليات بالجامعات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس هو الاسلوب الديمقراطي ، يليها الاسلوب التسيبي وأخيرا الاسلوب الدكتاتوري
- ارتفاع مستوى الدافعية الانجاز لدي أعضاء هيئة التدريس لجميع أبعاد مقياس دافعية الانجاز وهي كالتالي: مرتبة ترتيبا تنازليا: بُعد المثابرة، بُعد المنافسة ، بُعد الثقة بالنفس ، بُعد التوجه للمستقبل ، بُعد التميز والتمكن والالتقان ( الجودة ) ، بُعد الاستقلال
- العلاقة بين درجات دافعية الانجاز واسلوب القيادة الديمقراطي هي علاقة ارتباطية موجبة
- العلاقة بين دافعية الانجاز واسلوب القيادة المتسيب هي علاقة ارتباطية موجبة
- العلاقة بين دافعية الانجاز واسلوب القيادة الدكتاتوري هي علاقة ارتباطية سالبة
- وجود ارتباط موجب بين متغير الوضع الوظيفي ودافعية الانجاز
- عدم وجود فروق في دافعية الانجاز باختلاف سنوات الخبرة

### التوصيات

- وفى ضوء نتائج هذه الدراسة ، وللمساهمة في زيادة الدافعية للإنجاز لدي أعضاء هيئة التدريس يوصى الباحث بما يلي:
- تحسين الظروف البيئية للإدارة الجامعية.
  - تعيين القيادات في الجامعات بناءً على الكفاءة الإدارية
  - زيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية في التعامل بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.
  - تشجيع القيادات الأكاديمية على ممارسة الاسلوب الديمقراطي لارتباطه ارتباطا ايجابيا بتفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس، والحد من ممارسة الاساليب الأخرى ما أمكن ، ذلك لارتباطها السلبي بتفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس.
  - اعطاء قدر من الحرية والاستقلالية لعضو هيئة التدريس.

### المراجع

- إبراهيم، مجدي عزيز ( 2009 ) معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، ط1 عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- أحمد إسماعيل حجي (2005) : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة.
- أحمد، حافظ فرج (1994) : المؤتمر السنوي الثاني بعنوان " إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير "، المنعقد في الفترة من 22-24 يناير 1994، الجزء الثاني - دراسات المؤتمر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة ، الإدارة التعليمية
- أسامة سعد خيري (2012): القيادة الإدارية، دار الراءة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
- الأزهرى، محي الدين (1993): "الإدارة ودور المديرين أساسيات وسلوكيات"، القاهرة: دار الفكر العربي
- الحراشة ، محمد عبود (2012) : السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التربية والتعليم للواء قسبة محافظة المفرق، مجلة اتحاد الجامعات العربية، المجلد العاشر، العدد الرابع

- الخطيب، فريال يوسف. و عاشور، محمد علي. (2018) الأنماط القيادية الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية ص ص. 367-396 مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. مج. 26، ع. 6، نوفمبر 2018
- الخولي، محمد علي (1994): "قاموس التربية"، بيروت، دار العلم للملايين.
- الطالب، هشام (1998): "دليل التدريب القيادي"، الطبعة الأولى، فلسطين: دار المستقبل
- اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم الصادرة بقرار مجلس التعليم العالي رقم(1417/6/4) المتخذ في الجلسة ( السادسة ) لمجلس التعليم العالي المنعقدة بتاريخ 1417/8/26هـ الموافق عليه بالأمر السامي البرقي رقم 7/ب/12457 و تاريخ 1418/8/22هـ
- الهرموشي، زهير عبد الله حسن ( 2011 ) السلوك القيادي لعمداء الكليات في ضوء نظرية (الخط المستمر) من وجهة نظر رؤساء الأقسام وعلاقته ببعض المتغيرات رسالة ماجستير في الإدارة التربوية الجامعة المستنصرية كلية التربية الأساسية. 2011. العراق. بغداد. 46130
- برنت ديفيز، وليندا اليسون، وكريستوفر ياورنج-كار- ترجمة: موسى أبو طه و محمد عبد الحميد محمد (2009): القيادة المدرسية في القرن الحادي والعشرين- تطوير مدخل استراتيجي، دار الكتاب الجامعي، غزة، فلسطين
- توفيق، حسين (1974) : "دليل المصطلحات العربية الموحدة في العلوم الإدارية"، فلسطين، الجامعة المفتوحة.
- جابر عبد الحميد، وأحمد خيرى كاظم (2002). مناهج البحث والتربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة.
- جيرالد، جرينبرج، روبرت، بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني.(2004). (إدارة السلوك في المنظمات. دار المرجع: الرياض
- حسان، حسن محمد و العجمي، محمد حسنين (2013): الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
- حيدر علي حيدر(2010): الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 26 ، جامعة بغداد
- صالحى، عبد الكريم ( 2019 ) النمط القيادي لمدير التعليم الثانوي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الاساتذة في ضوء نموذج (باس وأفوليو ) المجلة العربية لعلم النفس ، المجلد الرابع العدد الأول
- ضحاوي ، بيومي محمد و خاطر ، محمد إبراهيم (2014): رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- عبد الله، هشام إبراهيم ( 2010 ) مقياس الدافعية للإنجاز، الرياض مكتبة الشقري
- عطوي، جودت عزت (2009): الإدارة المدرسية الحديثة- مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مساد، عمر حسن ( 2005): الإدارة التعليمية، دار صفاء، عمان، الأردن
- مساعدة ، ماجد عبد المهدي محمد ( 2011 ) الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية - المجلد الحادي عشر - العدد الثاني 2011
- محمد، ماهر أحمد حسن ( 2011 ) الإدارة التربوية، مكتبة المنتبي ، الدمام ، السعودية

▪ وزارة التعليم ( 2019 ) التقرير السنوي لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

- [https://twitter.com/mohe\\_sa/status/1086640209905704960/photo/1](https://twitter.com/mohe_sa/status/1086640209905704960/photo/1)
- Garter Good (1973) Dictionary of education, (New york: Me Grow-Hill Book
- Sadeghi.J and et al (2013) : “Approaches on leadership theories”, journal of American science , volume 9 , number-1
- Tannenbaum and Schmidt, Robert Tannenbaum and Warren H.Schmidt (1973) :How to Choose a Leadership Pattern, Harvard Business Review,usa.
- Yukl, Gary. (2002). Leadership in Organizations. England Cliffs, New Jersy: Prentice-Hall, Inc.