

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

دافعية الإنجاز وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة  
الفلسطينية في مديرية ضواحي القدس

إبراهيم خليل إبراهيم جعفر

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1437هـ-2016م

دافعية الإنجاز وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة  
اللسطينية في مديرية ضواحي القدس

إعداد:

إبراهيم خليل إبراهيم جعفر

بكالوريوس الخدمة الاجتماعية من جامعة القدس المفتوحة/ القدس

إشراف الدكتور: عمر الريماوي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإرشاد النفسي  
والتربوي من عمادة الدراسات العليا/ كلية العلوم التربوية/ جامعة القدس

القدس - فلسطين

1437هـ-2016م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
برنامج الارشاد النفسي والتربوي

### إجازة الرسالة

دافعية الإنجاز وعلاقتها بالانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في  
مديرية ضواحي القدس

أسم الطالب: إبراهيم خليل إبراهيم جعفر

الرقم الجامعي: 21112727

إشراف: د. عمر الريماوي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2016/ 4 /3 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوافقهم:

.....	التوقيع:	د. عمر الريماوي	1. رئيس اللجنة:
.....	التوقيع:	د. نبيل عبد الهادي	2. ممتحناً داخلياً:
.....	التوقيع:	د. سهاد زهران	3. ممتحناً خارجياً:

القدس/ فلسطين

1437هـ/2016م

## الإهداء

إلى الذي غرس في نفسي حب العلم، إلى رمز الوفاء والتفاني..... أبي الغالي.

إلى التي علمتني معنى الصبر بصبرها، وغمرتني بحبها وحنانها وعطفها واطمان لرضاها  
قلبي.....امي الغالية.

إلى الذين كانوا لي رمزا للصدق والمحبة.....اخوتي

إلى التي اتخذت الوفاء اشعارا وارست المودة دعائم لاسرتها.....زوجتي الغالية.

إلى مهجة قلبي وفلذات اكبادي.....ابنائي.

إلى موطني وارض السلام.....فلسطين.

إلى الذين رفضوا القهر والاضطهاد والظلم وحافظوا على هوية شعبهم وكرامتهم.الى الذين ضحوا  
وناضلوا من اجل رفعة الوطن وعزة الشعب.

إلى الذين يفخرون بالإسلام ويعلمون من شأنه.

## إقرار

أقر أنا معدّ الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وإنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمّت الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أيّ جزء منها، لم يقدم لنيل أيّة درجة علمية عُليا لأيّ جامعة أو معهد آخر.

الاسم: إبراهيم خليل إبراهيم جعفر.

التوقيع: .....

التاريخ: 2016/4/3م

## شكر وتقدير

من موجبات النعم الشكر، فاشكر الله جل ثناؤه الذي اعانني على انجاز هذا البحث، فسواه أولاً....ليس جدير بالشكر، ويسعني في هذا المقام إن أتوجه بالشكر والعرفان إلى جامعة القدس التي بها اتممت دراستي العليا وهيئة التدريس القائمة فيها، وخص بالذكر أستاذي المشرف الدكتور عمر الريماوي الذي دعم خطاي نحو الأفضل، فكما قال النبي المصطفى من لا يشكر الناس لا يشكر الله.

كما واتقدم بالشكر الجزيل للسيد اللواء حازم عطا الله مدير عام الشرطة الفلسطينية والسيد العقيد عماد ياسين مدير عام شرطة ضواحي القدس وكل من السادة مدراء المراكز والأقسام والادارات وافراد وضباط شرطة ضواحي القدس وخص بالذكر المقدم عصام ذياب.

ويسعني ايضا إن اشكر صديقي الرائد محمود مزهر مدير مركز شرطة الرام لما قدمه لي من دعم معنوي ومادي.

## المخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى دافعية الإنجاز وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة في مديرية ضواحي القدس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (168) من منتسبي مؤسسة الشرطة في مديرية ضواحي القدس، وقد تم اختيارها بالعينة الطبقية العشوائية، لملائمتها لطبيعة الدراسة الحالية ولتحقيق أهداف الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى دافعية الإنجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة في مديرية ضواحي القدس جاءت بدرجة عالية (3.94) وانحراف معياري (0.34)، وجاء متوسط الأنماط القيادية للدرجة الكلية بدرجة متوسطة (3.33) وانحراف معياري (0.38). وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس لكل من متغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح الدبلوم، ولمتغير سنوات الخدمة، وكانت الفروق لصالح أقل من 5 سنوات، ولمتغير الرتبة العسكرية، وكانت الفروق لصالح من (مساعد- ملازم). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس لكل من متغير المؤهل العلمي، وكذلك لجميع المجالات، ولمتغير سنوات الخدمة، وكذلك لجميع المجالات، ولمتغير الرتبة العسكرية، وكذلك لجميع المجالات.

بينت بعدم وجود علاقة معنوية بين مستوى دافعية الإنجاز والأنماط القيادية مجتمعة لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس، ولكن تبين وجود علاقة طردية بين دافعية الانجاز والنمط الديمقراطي، أي انه كلما زاد النمط الديمقراطي زاد ذلك من دافعية الانجاز والعكس صحيح. وتبين أيضا وجود علاقة عكسية بين دافعية الانجاز والنمط الدكتاتوري أي أنه كلما قل النمط الدكتاتوري زاد ذلك من دافعية الانجاز والعكس صحيح. وتوصي الدراسة: الالتزام من قبل المسؤولين والمدراء بالنمط القيادي الديمقراطي، والذي يسمح بالمشاركة والتفويق، واعطاء العاملين الحق في اتخاذ القرار، لأن هذا يسهم في زيادة دافعية العاملين للعمل

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس لكل من متغير المؤهل العلمي، وكذلك لجميع

المجالات، ولمتغير سنوات الخدمة، وكذلك لجميع المجالات، ولمتغير الرتبة العسكرية، وكذلك لجميع المجالات.

بينت بعدم وجود علاقة معنوية بين مستوى دافعية الإنجاز والأنماط القيادية مجتمعة لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس، ولكن تبين وجود علاقة طردية بين دافعية الانجاز والنمط الديمقراطي، أي انه كلما زاد النمط الديمقراطي زاد ذلك من دافعية الانجاز والعكس صحيح. وتبين أيضا وجود علاقة عكسية بين دافعية الانجاز والنمط الدكتاتوري أي أنه كلما قل النمط الدكتاتوري زاد ذلك من دافعية الانجاز والعكس صحيح. وتوصي الدراسة: الالتزام من قبل المسؤولين والمدراء بالنمط القيادي الديمقراطي، والذي يسمح بالمشاركة والتفويق، واعطاء العاملين الحق في اتخاذ القرار، لأن هذا يسهم في زيادة دافعية العاملين للعمل.



# **Motivation of achievement and their relation to the leading patterns to the members of the institution of the Palestinian police in the Directorate of Police Jerusalem suburbs.**

**Prepared by: Ibrahim Khalil Jafar.**

**Supervisor: Dr. Omar Al Rimawi**

## **Abstract**

The study aimed to identify the achievement motivation and its relationship with the leadership patterns of the level of the employees of the Police Foundation in the Directorate of Jerusalem suburbs, and researcher used the descriptive method Correlative, and study sample consisted of 168 employees of the Police Foundation in the Directorate of Jerusalem suburbs, has been selected sample stratified random, for their suitability to the nature of The current study and to achieve the objectives of the study .

The study found that the level of achievement motivation among employees of the Police Foundation Directorate in the outskirts of Jerusalem came highly degree (3.93) and a standard deviation (0.34), and came Average leadership styles of the college degree moderately (3.32) and a standard deviation (0.38). The results showed a statistically significant differences in achievement motivation among employees of the differences Palestinian police institution in Jerusalem police outskirts of the Directorate for each of the educational qualification variable, and the differences in favor of the diploma, and a variable of years of service, and the differences were less than 5 years for the benefit of, and variable military rank, and the differences in favor of (Assistant - lieutenant). Also, the results showed the absence of differences of statistical significance in patterns of leadership to the members of the institution of the Palestinian police in the Directorate of Police Jerusalem suburbs of police for each of the academic qualification variable Directorate, as well as to all areas, and the variable of years of service, as well as to all fields, and variable military rank, as well as to all fields .

The results showed that there was no significant relationship between the level of achievement motivation and leadership styles combined with the employees of the Palestinian Police Foundation in Jerusalem police outskirts Directorate, but indicate the existence of a direct relation between the motivation of achievement of democratic pattern, any that the more democratic pattern of this increased the motivation of achievement and vice versa. It also showed the existence of inverse relationship between the motivation of achievement pattern dictatorial regime that whenever the least dictatorial pattern of this increased the motivation of achievement and vice versa. the study recommends: commitment by officials and managers democratic leadership style, which allows participation, and give workers the right to take the decision, because this contributes to increased motivation of employees to work.

## الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

-مقدمة.

-مشكلة الدراسة.

-أسئلة الدراسة.

-فرضيات الدراسة.

-أهمية الدراسة.

-أهداف الدراسة.

-محددات الدراسة.

-تعريف المصطلحات نظرياً وإجرائياً.

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1.1 المقدمة

تعتبر دافعية الانجاز قوة ذاتية تحرك سلوك الفرد وتوجهه إلى تحقيق غاية معينة تعتبر من أهم مواضيع علم النفس التي ينبغي على كل قائد الإلمام بحيوثياتها، إن أراد النجاح لمؤسسته والتغلب على الكثير من المشكلات التي تحوله إلى الأداء الجيد في العمل. (الحامد، 1996)

ويلعب مفهوم الدافعية دور العصب في الحياة النفسية، وهي حالة الكائن الحي وتعتبر متطلباً أساسياً للحياة الكريمة والممتعة لذلك فإن الأفراد المتجزئين يتمتعون بحياتهم ويشعرون بأهميتها وعندما يكون الفرد محفزاً للانجاز فإن ذلك يبقيه ويشعره باحترام ذاتي والثقة النفسية. ويؤكد العلماء على أن أي سلوك بشري لابد أن يكون وراءه دوافع كثيرة توجهه، ويعتبر مصطلح دافعية الإنجاز من المصطلحات التي ازداد الاهتمام بهذه الدراسات النفسية وهي التي تؤثر في مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات والأنشطة التي يواجهها (الحامد، 1996)

وتمثل دافعية الإنجاز احد الجوانب المهمة في الدوافع الإنسانية وقد برزت في السنوات الأخيرة كأحد المعالم المميزة في الدراسة الديناميات الشخصية والسلوك ويمكن اعتبارها واحدة من انجازات الفكر السلوكي (الأعسر وآخرون، 1983)

تعتبر دافعية الإنجاز احد الجوانب المهمة في الدوافع الإنسانية والتي اهتم الباحثون بدراستها، ويرجع الاهتمام إلى أهميتها في المجال النفسي، وفي الميادين التطبيقية والعلمية، كالمجال الإداري والمجال التربوي، والمجال الاقتصادي، والمجال الأكاديمي، كما يعتبر الدافع للإنجاز، وواقع الطموح مكونان أساسيان في سعي الفرد تجاه تحقيق ذاته، وتوكيدها، حيث يشعر الفرد بتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه، وفيما يحقق من أهداف، وفيما يسعى إليه من أسلوب حياة أفضل ومستويات أعظم لوجوده الإنساني (زاهد وآخرون، 2011)

والقيادة هي فن التأثير في الآخرين وهي علاقة تبادلية بين القائد وتابعية ويستطيع بقدراته ومهاراته التأثير والتأثير في نشاطات وسلوك تابعة لتحقيق أهداف مشتركة، ويعد موضوع القيادة من المواضيع التي تناولها المؤرخون والكتاب والفلاسفة منذ التاريخ القديم، وتزداد أهمية القيادة في المنظمات والمؤسسات في العصر الحديث، نظرا لما تشهده من تحديات ومتطلبات ومتغيرات في شتى المجالات (الريبيق، 2004)

هي في مواقفها المتعددة تعبر عن النمط في العلاقة بين القائد والجماعة، مما يشجع الأفراد لبذل أقصى جهودهم في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة. فهذا المفهوم يعني نمط من السلوك الإنساني للقائد، يستند إلى العلاقة بينه وبين أفراد الجماعة التي يقودها ويعمل على استثارة جهودها وتنسيق اتجاهاتها وإثارة دوافعها نحو الإنجاز وحل مشاكلها التي تحول دون فعالية أدائهم (الريبيق، 2004).

يرى الباحث إن القيادة ضرورة اجتماعية من ضرورات الحياة من حيث التأثير في أعضاء الجماعة والدور الذي تؤديه ، وأيضا تمثل القيادة جزءا لا يتجزأ من المجتمع وهي مرتبطة ال حد كبير بمستوى التطورات خصوصا في المجتمعات المعاصرة ، من هنا فان القادة يبرزون من خلال ما يوفرون من فرص النمو والنجاح الطموح في مراكزهم وتحقيق الاعمال وانجازها .

بناء على ما سبق، واستكمالا لجهود الآخرين جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على العلاقة بين دافعية الإنجاز والأنماط القيادية والتعرف على العوامل الشخصية والوظيفية على هذين المتغيرين لدى منتسبي مؤسسة الشرطة في محافظة القدس.

## 2.1 مشكلة الدراسة

إن دافعية الإنجاز للفرد تستثار من خلال عوامل داخلية تخص الفرد نفسه كحاجات يرغب في تحقيقها، أو تستثار في ظل عمل يسوده مناخ سيكولوجي ملائم يوفره له القائد عن طريق التعامل الجيد مع مواقف العمل المختلفة التي تواجهه يوميا فان وجود نمط قيادي مناسب في مؤسسة الشرطة يؤدي بالضرورة إلى رفع اعلى مستويات دافعية الإنجاز لدى فريق العمل والذي ينتج عن تحقيق اعلى مستويات الأداء من خلال بذل اقصى جهد في العمل والمثابرة لتحقيق الأهداف المؤسسة الشرطة وقد توصل فيورف (1975, J, Verof) إلى إن الفرد يواضب على سلوكه الانجازي إذا عزز من طرف بيئته الاجتماعية من خلال تشجيعه بصفه دائمة (بن بريكة1998,ص149)

وأصبح البحث عن اساليب اكثر فعالية في تحفيز العامل ودفعه للعمل من القضايا الهامة في مجال القيادة. وقد اتضح مدى تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه وعلى روحه المعنوية مما ينعكس على نتائج العمل أما سلباً أو إيجابياً. لذا تعتبر دافعية الإنجاز وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية من المواضيع التي يجب اخذها بعين الاعتبار . وتحدد مشكلة البحث في السؤال الآتي: ما مستوى دافعية الإنجاز وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس؟

### 3.1 أسئلة الدراسة

تحدد مشكلة الدراسة بالإجابة عن التساؤلات الآتية:

السؤال الاول: ما مستوى دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية ضواحي القدس؟

السؤال الثاني: ما الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية ضواحي القدس؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق في متوسطات دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية ضواحي القدس باختلاف متغيرات الدراسة وهي: المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق في متوسطات الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية ضواحي القدس باختلاف متغيرات الدراسة وهي: المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى دافعية الإنجاز والانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية ضواحي القدس؟

## 4.1 فرضيات الدراسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية ضواحي القدس يعزى لمتغير المؤهل العلمي

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية ضواحي القدس يعزى لمتغير سنوات الخدمة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية ضواحي القدس يعزى لمتغير الرتبة العسكرية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية ضواحي القدس يعزى لمتغير المؤهل العلمي

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية ضواحي القدس يعزى لمتغير سنوات الخدمة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية ضواحي القدس يعزى لمتغير الرتبة العسكرية

هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى دافعية الإنجاز والانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية ضواحي القدس؟

## 5.1 أهداف الدراسة

تحاول هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- (1) معرفة مستوى دافعية الإنجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة في ضواحي القدس.
- (2) التعرف الى النمط القيادي السائد في مؤسسة الشرطة في ضواحي القدس.
- (3) التعرف الى العلاقة بين دافعية الإنجاز والأنماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة في ضواحي القدس.

## 6.1 أهمية الدراسة

أهمية هذه الدراسة هي الكشف عن العلاقة بين دافعية الإنجاز والأنماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة في ضواحي القدس ، وتحديد النمط القيادي الذي يزيد من دافعية الإنجاز نحو العمل ومن ثم تشجيع هذا النمط والعمل على تعميمه. وتستمد أهميتها من حيوية الموضوع الذي تعالجه والاهداف التي تحاول تحقيقها .

الأهمية التطبيقية لنخصها بالنقاط التالية :

أ. محاولة تركيز الضوء على المدراء في قيادة مؤسساتهم و بإنتاجهم سلوكاً قيادياً مناسباً للتعامل مع أعضاء مؤسسة الشرطة وفي دفعهم للتفاني في العمل وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

ب. تكمن الأهمية في تناول الدراسة لبعض المتغيرات الديموغرافية المؤثرة في دافعية الإنجاز والأنماط القيادية.

ت. نقص الدراسات العربية التي تتناول موضوع دافعية الإنجاز والأنماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة، وحسب علم الباحث هي أول دراسة عربية تجري حول دافعية الإنجاز وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة في مديرية ضواحي القدس.

ث. إثراء البحث العلمي والمكتبة الجامعية حتى تصبح هذه الدراسة كمرجع للطلبة.

## 7.1 محددات الدراسة

المحدد المكاني: مؤسسة الشرطة الفلسطينية .

المحدد الزمني: الفصل الدراسي الأول من العام الأكاديمي (2015\_2016).

المحدد البشري: مديرية شرطة ضواحي القدس.

## 8.1 مصطلحات الدراسة

**دافعية الإنجاز Achievement Motivation:** هو الخصائص التي تحفز الطالب لإنجاز عمله التعليمي وتوجيه سلوكه نحو تحقيق ما هو مطلوب منه والمحافظة على استمرارية ذلك السلوك إلى أن يتحقق الهدف التربوي (عباس، 1986).

يعرف أتكينسون (Atkinson, 1957) الدافعية للإنجاز بأنها استعداد ثابت نسبياً في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق نجاح أو بلوغ هدف، يترتب عليه درجة معينة من الإشباع، وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى معين للامتياز.

دافعية الإنجاز: هي القدرة على أداء الأعمال والمجاهدة للنجاح في التنافس من أجل الوصول الى معايير الامتياز، وهذا يرتبط بالقدرة على التغلب على الصعوبات والاحتفاظ بمعايير مرتفعة وتحسين أداء الفرد، والسيطرة على البيئة الاجتماعية والتنافس مع الآخرين (موسى، 1994).

**النمط القيادي: Style of Leader:** هو نوعية السلوك والقدرات الخاصة التي يتمتع بها المدير، والتي تمكنه من حسن تحقيق الأهداف، والإستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في التنظيم الذي يرأسه، واختيار وتصميم التنظيم الملائم والنظم الإدارية المناسبة، ووضع السياسات والخطط التفصيلية اللازمة، وتوزيع الموارد البشرية والمادية المطلوبة للتطبيق الاستراتيجي (الجميل، 2008).

يعرف يوكل (Yuki, 2002) النمط القيادي بأنه عملية التأثير في الآخرين للوصول إلى فهم واتفق مشترك حول الأعمال المطلوب أدائها، وكيفية إنجازها بفاعلية، وفهم عملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف مشتركة.

الأنماط القيادية: لقد صنفت أساليب القيادة الإدارية على أساس أسلوب القائد وطريقة ممارسته عملية التأثير في موظفيه إلى ثلاثة أنماط (العابدي، 2009).

القيادة الديمقراطية: يطلق على هذا النمط مسميات أخرى مثل القيادة الإنسانية، التعاونية، والتشاورية والتي تهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات (كنعان، 2007).



القيادة الأوتوقراطية: يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة: الفردية، الدكتاتورية، التسلطية، الاستبدادية، يتميز القائد الأوتوقراطي بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويجب على المرؤوسين التنفيذ والطاعة (كشموله، 2007).

القيادة الحرة: وهو الأسلوب الذي يقوم به القائد بنشاط لأداء المهام القيادية المنوطة به إلا أن نوعية النشاط الذي يمارسه وطريقة ادائه - لا حجمه - هي التي تميز نشاطاته (كنعان، 2007) بينما يرى (العابدي، 2009) بان للقائد دور ضئيل في العمل ويقوم المرؤوسين بتدريب أنفسهم والعمل على التحفيز الذاتي .

#### مؤسسة الشرطة الفلسطينية:

أنشئت الشرطة الفلسطينية بموجب الاتفاقية المكملة لاتفاقية أوسلو، وخصوصا اتفاقية القاهرة عام 1994 كهيئة نظامية شكلت بمرسوم رئاسي ، وتتبع وزارة الداخلية مدربة تدريباً خاصاً. تتولى مهام المحافظة على الأمن والنظام العام وتطبيق القوانين وتنفيذ الأوامر وذلك للحفاظ على أموال الناس واعراضهم وسلامتهم الشخصية في حدود النظام والقانون ، وتباشر اختصاصها بقيادة مدير عام الشرطة تحت اشراف وزارة الداخلية . (<http://www.palpolice.ps>)

#### التعريفات الإجرائية

ونعرف دافعية الإنجاز : هي منظومة متعددة الأبعاد تعمل على اثاره الجهد المرتبط بالعمل والانجاز وتحديد طبيعة ووجهته وشدته ومدته بهدف الإنجاز المميز للاهداف ، والمثابرة وبذل الجهد وتحمل الصعاب وتقدير أهمية الوقت والطموح لمستوى اعلى والأداء والتوجه المستمر نحو المستقبل والاهتمام بالمتميزين في الأداء والميل للمنافسة .

ونعرف الأنماط القيادية : هي القدر على التأثير في أفعال الأفراد أو الجماعات واتجاهاتهم بوسائل متعددة من التنظيم والمعرفة والجهد وقوة الشخصية والقدرة على حفز الآخرين على التعاون والالتزام .

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري.

ثانياً: الدراسات السابقة.

-دراسات عربية.

-دراسات أجنبية.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.1 الدافعية

تمثل الدافعية عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تتعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل (عاشور، 1989).

يظهر دافع الإنجاز لدى كل شخص بدرجة معينة، غير أن بعض الناس نجدهم أكثر تهيؤاً باستمرار للإنجاز عن غيرهم. إن معظم الناس على استعداد لبذل المزيد من الجهد في أعمالهم إذا ما واجهوا تحديات لتحقيق الإنجاز المنشود في مواجهة مثيرات قوية تحفز لبذل الجهد، وكلما كان دافع الإنجاز قوياً، فإن الاحتمال يزداد بأن يفرض الشخص على نفسه الكثير من الالتزامات وإننا نجد الشخص المتمتع بدافع قوي للإنجاز لا يتوقع أية إثابة إذ يكفيه الإنجاز في حد ذاته، فهو يجد المتعة والسعادة في كسب الموقف الذي يواجهه وتحدي المواقف الصعبة (مرسي، 1992).

ويلعب مفهوم الدافعية دور العصب في الحياة النفسية وعلم النفس فيشير بيرد Bird إلى إن كلمة دوافع هي مصطلح عام أطلق للدلالة على العلاقة الديناميكية بين الكائن الحي وبيئته، وأن اللفظ لا يعني ظاهرة سلوكية يمكن ملاحظتها، وإنما يعني فكرة تكونت بطريقة الاستدلال ولا بد من التسليم بوجودها لأن الأفراد لا يستجيبون للموقف بطريقة واحدة، ويستدل عليها من تتابعات السلوك الموجهة نحو أهداف معينة، ويؤدي تحقيقها إلى إنهاء هذا التتابع، وتعمل هذه الحالة على استثارة السلوك وتنشيطه وتوجيهه نحو الهدف، كما يمكن الاستدلال على وجود الدافع من الأسلوب الخاص بالسلوك المتضمن، حيث الدوافع تعتبر متغيراً متداخلاً ولا يمكن مشاهدته وإنما يستدل عليه من تصرفات وسلوك الفرد (الخولي، 2002).

وعرف موراي (Murray) الدافعية بأنها عامل داخلي يستثير سلوك الإنسان ويوجهه لتحقيق التكامل مع أن هذا العامل لا يلاحظ مباشرة، وإنما نستنتجه من السلوك أو نفترض وجوده لتفسير ذلك السلوك (الكبيسي، 1999).

والدافعية: هي تلك القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها وبأهميتها المادية أو المعنوية (النفسية) بالنسبة له. وتستثار هذه القوة المحركة بعوامل تتبع من الفرد نفسه (حاجاته، خصائصه، ميوله، اهتماماته) أو من البيئة المادية أو النفسية المحيطة به (الاشياء، الاشخاص، الموضوعات، والأفكار والأدوات) (بلكيس ومرعي، 1996، ص84).

ويشير مصطلح الدافعية إلي حالة فسيولوجية-نفسية داخلية تحرك الفرد لقيم بسلوك معين في اتجاه معين لتحقيق هدف محدد، وإذا لما يتحقق هذه الهدف يشعر الإنسان بضيق وتوتر حتى يحققه (بوحمامة وعبد الرحيم والشحومي، 2006، ص69).

تعريف أبو حويج (2004، ص143) هي الطاقة الكامنة في الكائن الحي التي تدفعه لسلوك سلوكا معين في العالم الخارجي، وهذه الطاقة هي التي ترسم للكائن الحي أهدافه وغاياته لتحقيق أحسن تكيف ممكن مع بيئته الخارجية.

تعريف الريماوي: (2004، ص201) هي عملية أو سلسلة من العمليات تعمل على أثارت سلوك الموجه نحو هدف، صيانتته والمحافظة عليه وإيقافه في نهاية المطاف.

تعريف عبد الخالق: (2006، ص361) هي حالة من الإثارة أو التنبه داخل الكائن الحي العضوي تؤدي إلي سلوك باحث عن هدف، وتنتج هذه الحالة عن حاجة ما وتعمل على تحريك السلوك وتنشيطه وتوجيهه.

الدافعية حالة داخلية من الإثارة تنتج عن حاجة ما تقوم بتحريك السلوك وتنشيطه نحو هدف معين. هي نشاط موجه نحو هدف معين، مثل ابحت عن الغذاء أو الأمن (السماراتي، 2006).

## 2.1 دافعية الإنجاز

يرجع استخدام مصطلح الدافع للإنجاز في علم النفس من الناحية التاريخية الى ألفرد أدلر Adler، الذي أشار إلى ان الحاجة للإنجاز هي دافع تعويضي مستمد من خبرات الطفولة وكورت ليفين

Levin الذي عرض هذا المصطلح حينما تناول مفهوم الطموح وكذلك قبل استخدام موراي لمصطلح الحاجة للإنجاز حيث عرف الحاجة للإنجاز بأنها رغبة الفرد وميله نحو تذليل العقبات لأداء شيء صعب بأقل قدر من الوقت مستخدماً ما لديه من قوة ومثابرة واستقلالية (Mariou,Williams,2001)

وذكر انتكسون (Atkison,1964) ان دافعية الإنجاز ذات المركب الثلاثي من قوة الدافع، ومدى احتمالية نجاح الفرد، والباعث ذاته لما يمثله من قيم بالنسبة له، ويشير هذا التصور إلى أن التوجه الإنجازي لدى الأفراد في مجتمع ما يتحدد من الناحية النفسية على الأقل بعدة عوامل وهي:

أ. مستوى الدافعية او الحماس للعمل وبذل الجهد في سبيل تحقيق الهدف والإحساس بالفخر عند النجاح والخجل عند الفشل.

ب. توقعات الفرد المتعلقة باحتمالية حدوث النجاح او الفشل.

ت. قيمة النجاح ذاته او المترتبات الناجمة عن النجاح او الفشل.

وتتحد مؤشرات الدافعية للإنجاز من حيث قوتها او ضعفها في الآتي:

أ. محاولة الوصول إلى الهدف والإصرار عليه.

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

ت. ان يتم ذلك وفقاً لمعايير الاجتياز او الجودة في الاداء (خليفة،2000)

وعرف ماكليلند (McClelland, 1961): الدافع للإنجاز بانه حاجة الفرد للقيام بمهامة على وجة افضل مما انجز من قبل بكفاءة وسرعة وباقل جهد ممكن وبافضل نتيجة.

وعرف أحمد عبد الخالق(1991) الدافع للإنجاز بأنه الأداء على ضوء مستوي الامتياز والتفوق أو الأداء الذي تحدته الرغبة في النجاح .

حيث إن الدافعية للإنجاز حاله متميزة من الدافعية العامة، وتشير إلى حاله داخلية عند المتعلم تدفعه إلى الانتباه إلى الموقف التعليمي، والإقبال عليه بنشاط موجهه، والاستمرار فيه حتى يتحقق التعلم (قطامي وعدس،2002).

ويرى الباحث إن الدافعية للإنجاز العالية تقف وراء عمق عمليات التفكير والمعاجة المعرفية وأن افراد الشرطة يبذلون كل طاقاتهم للتفكير والإنجاز إذ كانوا مدفوعين داخليا، وفي هذه الحالة إن اغلب الأفراد يعدون المشكلة تحديا شخصيا لهم ، وإن حلها يوصلهم لحالة التوازن المعرفي ويلبي حاجات داخلية لهم ، وبالتالي يؤدي إلى تحسين أدائهم في العمل الشرطي .

### 1.2.1 خصائص دافعية الإنجاز:

يؤكد كل من كولنز، وهانجز، ولوك (Collins, Hanges & Locke,2004) على وجود خصائص دافعية تحفز العاملين ليصلوا إلى الريادة في أعمالهم، ومهامهم الموكلة لهم، وهذا يفسر لماذا البعض ناجحون ومتفوقون أكثر من غيرهم ؟ أي إن هناك علاقة قوية تربط الدافعية بالريادة والتميز .

تعد الرغبة بالتفوق، والامتياز، أو الإتيان بأشياء ذات مستوى متميز، خاصية شخصية مميزة للأشخاص ذوي المستوى المرتفع من دافعية الإنجاز، كما أنهم يعملون بجدية اكبر من غيرهم، ويحققون نجاحات أكثر في حياتهم. وفي مواقف متعددة من الحياة، في ذوي دافع انجاز المرتفع واقعيون في انتهاز الفرص واخذ المجازفات، بعكس المنخفضين في دافعية الإنجاز الذين إما إن يقبلوا بواقع بسيط أو يطمحوا في واقع اكبر بكثير من قدرتهم على تحقيقه، وبالرغم من رغبة الأفراد ذوي دافعية الإنجاز المرتفعة بالعمل باستقلالية، إلا أنهم لا يعجزون على التعاون والعمل مع الآخرين (الزعيبي،2005).

### 3.2.1 أبعاد دافعية الإنجاز:

تم تفسير دافعية الإنجاز بثلاثة طرائق، هي: الاتجاه التقليدي، والاتجاه التفسيري، والاتجاه الحديث وفيه يتم توضيح دافعية الإنجاز على أنها متعددة الأبعاد: وهي نتيجة لتفاعل عدة إبعاد مع بعضها البعض (شعبان، 2002).

وقد أشار خليفة (2000) إلى خمس مكونات أساسية لدافعية الإنجاز، وهي على النحو الآتي: (الشعور بالمسؤولية، السعي نحو التفوق لتحقيق مستوى طموح مرتفع، المثابرة، الشعور بأهمية الزمن، والتخطيط للمستقبل).

وتؤكد الدراسات في أدب هذا الموضوع إن الدافعية للإنجاز وفق تصور (ماكيلاند) تتضمن سمات أساسية كادراك الزمن، وكراهية الإهدار، والالتزام بالعمل، والكفاءة، والإنجاز. وكما يتسم الشخص المدفوع للإنجاز بكراهية المقامرة، وتقضي الألوان القاتمة، والميل للثقة، وعدم الإيمان بالحظ في النجاح (عقيلي، 1988).

#### 4.2.1 أهداف دافعية الإنجاز Achievement Goals:

يعرفها هانم الشرييني، الفرحتي السيد (2005) بأنها هدف إدراك التلاميذ لأنشطته التعلم المختلفة واندماجهم فيها . وتنقسم أهداف الإنجاز إلى:

هدف التعلم Learning Goal: يصف الاتجاه السائد لدى التلاميذ الذين يدركون خبرات التعلم باعتبارها فرصة لاكتساب المعرفة، وإتقان المعلومات والتمكن منها، ومن خصائصهم الرغبة المستمرة في التحسن، ورفع مستوى الكفائه الشخصية، والاتجاه الإيجابي نحو التعلم (الشرييني والفرحتي، 2005).

ويتمثل هذا الهدف في النشاطات التي يركز فيها التلميذ على المهمة والإرضاءات الداخلية بغض النظر عن النتيجة (سكران، 1996).

هدف الأداء Performance Goal: يصف الاتجاه السائد لدى التلاميذ الذين يهتمون بالأداء فقط، ويعتبرونه سببا لنشاطهم، ومن خصائصهم أنهم ليس لديهم أساليب تميزهم في التعلم، ولا يبحثون عن المعلومات الجديدة، ويميلون إلى إظهار قدرات مرتفعه أمام الآخرين (الشرييني والفرحتي، 2005) ويتمثل هذا الهدف في النشاطات الذي يتركز فيها هذا الشخص على الذات والإرضاءات الخارجية مع التركيز الشديد على نتيجة المهمة (سكران، 1996).

#### 5.2.1 أهمية الدافعية:

تتعلق أهمية الدافعية من الاعتبارات التالية (الداهري، 2008):

- إن موضوع الدافعية يتصل بأغلب موضوعات علم النفس إن لم نقل كلها ؟، فهو وثيق الاتصال مثلا بالإدراك، الذاكرة، التفكير.

- إن الدافعية ضرورية لتفسير أي سلوك، إذ لا يمكن إن يحدث سلوك إن لم تكن ورائه دافعية
- إن جميع الناس على اختلاف أعمارهم ومستوياتهم الثقافية والاجتماعية يهتمون بالدافعية لتفسير طبيعة العلاقات التي تربطهم بالآخرين
- الدافعية مثير للطاقة والنشاط أي انه لا سلوك دون دوافع فمثلا الشخص الشبعان لا يبحث عن الطعام.
- الدوافع توصل الإنسان إلى تحقيق أهدافه، لان السلوك بطبعه يسعى إلى تحقيق الهدف النهائي لتحقيق التوازن وخفض التوتر والهدوء والاستقرار وتحريك الطاقات الكامنة المثير للقلق لدى الإنسان.
- الدوافع وسيله تعلم الكائن الحي كيفية التوافق والتأقلم مع النفس ومع البيئة، لان تحقيق دوافع وإشباع موضوعه يؤدي إلى إزالة القلق والتوتر مما يؤدي إلى التوافق.
- الدوافع تؤدي إلى اكتساب الخبرات والمعرفة وتطوير السلوك وترقيته، لان الكائن في سعيه لإشباع دوافعه فانه ينوع من أساليبه وسلوكه، وبالتالي يؤدي ذلك إلى اكتساب خبرات ومعارف جديدة تعمل على تطوير السلوك الحالي. توجيه الدوافع الوجهة السليمة يحقق الاتزان الانفعالي والواقعي في مجابهة المشاكل وتوازن الدوافع والانفعالات أساسى في حسن توافق الإنسان (جبل،2004).

### 6.2.1 تصنيفات الدافعية:

توجد عدة تصنيفات ونجد منها:

أ- الدوافع الشعورية: وهي تلك الدوافع التي يشعر الشخص بوجودها ويعيها أو يمكن له أن يستدعيها أو يتذكرها إذا سأل عنها مثلا بماذا تحس الآن ؟ فالشخص الجائع مثلا يجيب بدافع الجوع، وبذلك تعتبر مثل هذه الحالات دوافع شعورية حيث يعيها الشخص الذي توجد فيه وبحس بدافعها له إلى سلوك معين أو تحقيق رغبات محددة.

ب- دوافع الاشعوريه: وهي تلك الدوافع التي تدفع الإنسان إلى القيام بسلوك معين دون إن يعرف ما الذي يدفعه للقيام بهذا السلوك، وكثير ما تكون الدوافع إلا شعورية غطاء أو تكوين رد فعل لدوافع لا شعورية دفينه، على سبيل المثال الشخص الذي يتباهى بكرمه فهو يدافع بت ضد بخله كدافع لا



شعوري، ويمكن للمحتويات إلا شعوري هان تخرج إلى سطح الشعور من خلال الأحلام فلتات اللسان. وفحسين، ما سبق فان هذه الدوافع إلا شعورية تضل تتسارع مع بعضها للخروج إلى سطح الشعور، ولكن تقوم الأنا بمقاومه ذلك وتكتبها في الأشعور (حسين، 2005).

### الدوافع الفردية والدوافع الجماعية:

أ- الدوافع الفردية: وتشمل الدوافع التي يتميز بها الأفراد عن بعضهم البعض فقد يكتسبها بعضهم لخبراته الخاصة، والبعض الآخر يكتسبها لأنه يميل إليها.

ب- الدوافع الجماعية: هي الدوافع التي تصدر على أكثر من شخص أي تصدر عن جماعه أو عن شخص ضمن جماعه صغيره (الوافي، 2007).

### دوافع خيالية ودوافع واقعية:

أ- دوافع خياليه: وهي دوافع ممكن إن تكون غير موجودة فعلا إذ أنها مجرد تخيلات أو توقعات يتوقعها الفرد ويتخيلها في حين أنها ربما لا يكون لها أساس في الوجود والواقع.

ب- دوافع واقعية: وهي دوافع تكون موجودة فعلا على ارض الواقع أو ما يسمى بالدوافع الواقعية (بني يونس، 2004).

## 3.2 النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز

### 1.3.2 نظرية خفض الحافز:

تعرف هذه النظرية الدافع على أنه حالة عامة من الإثارة ناتجة عن حالة جسيمة أو نسيجية كالحاجة للغذاء، وهذه الحالة من الإثارة تحفز العضوية للقيام بسلوك يشبع الحاجة، وقد سادت هذه النظرية في الأربعينات من القرن الماضي إثر أعمال عالم النفس هل Hall ومساعدوه، وتفسر هذه النظرية نشوء العادات وترابطها بخفض الحافز، فاستشارة العضوية بنفس الحاجة تدفعنا لتجريب الاستجابة السابقة ذاتها، ولأن هذه الاستجابة تحقق الإشباع وتخفض الحافز تعاد العضوية القيام بالاستجابة نفسها كلما ظهر الحافز. ومن الأمور الأساسية في نظرية خفض الحافز مبدأ الاتزان، ونقطة الانطلاق في هذا المبدأ هي تلك النزعة التي يحافظ فيها الجسم على محيط داخلي ثابت، ومن هذا المنظور يمكن

اعتبار الجوع والعطش ميكانيزمات إيزانية، لأنها تثير سلوكاً معيناً لاستعادة التوازن لعناصر معينة في الدم (الوقفي، 2003).

### 2.3.2 النظرية الارتباطية السلوكية:

تعني هذه النظرية بتفسير الدافعية في ضوء نظريات التعلم ذات المنحنى السلوكي، أو ما يطلق عليها عادة بنظريات المثير - الاستجابة، فيرى أصحاب هذه النظرية بان الدافع يستثير نشاط الكائن الحي ويحركه وتستند في ذلك الى نظريات التعلم، ويعد ثروندايك من أوائل المتداولين لهذه المسائل، وقال بمبدأ المحاولة والخطأ كأساس للتعلم وفسره بقانون الأثر، حيث يؤدي الإشباع الذي يتلو الاستجابة إلى تعلم هذه الاستجابة وتقويتها، في حين يؤدي الانزعاج أو عدم الإشباع إلى إضعاف تلك الاستجابة (نشواتي، 2000).

### 3.3.2 نظرية هرزبرغ (نظرية العامل المزدوج):

ناقش الباحثان كاتس وكهان نظرية العامل المزدوج لهرزبرغ وذكرنا بأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنظرية ماسلو في الدافعية، وقد استنتجا بأنها تفترض بان القناعة وعدم القناعة بالعمل هما بعدين مستقلين وان جوانب العمل التي تنتج عنها عدم القناعة تختلف عن تلك الجوانب التي تنتج عنها القناعة.

فعدم القناعة يمكن أن تسببه عوامل خارجية مثل الأجر، الإشراف، ظروف العمل وهذا ما ندعوها بالعوامل الصحية، وإزالة العامل الخارجي غير المقنع هو ليس بحد ذاته مقنعا او مولد للدافعية على العمل، فالقناعة والدافعية في العمل تأتي من مجموعة عوامل خارجية مثل إشباع الحاجات المتعلقة بالاعتراف بالفرد في المجتمع، الإنجاز والمسؤولية والنمو المادي.

وأكد كاتس وكهان بان هرزبرغ قد قبل بمعتقد ماسلو حول سلم تدرج الحاجات من الأدنى إلى الأعلى الا انه مضى وخلق نوع من المميزات النوعية بين الاثنين واطلق عليهما اولاً: اللامقنعات و الملقنعات، ثانياً الصحيات و الدافعيات.

كما ذكر هرزبرغ بأن الظروف المحيطة بالعمل لا يمكنها ان تعطي الفرد قناعة اساسية لانه فقط من خلال اداء مهمة او واجب يستطيع الفرد ان يحصل على مكافأة ذات معنى، لذلك فان نظرية العامل المزدوج لهرزبرغ تشير بان القناعة بالعمل هي وظيفة لاختبار نشاطات العمل او محتوى العمل وهذه

ما ندعوه بعوامل الدافعيات، اضافة الى ان القناعة بالعمل هي وظيفة تشمل الاشراف، ظروف العمل العاملين الاخرين وهيكل العمل العام وهذا ما ندعوه بعوامل الصحيات.

وقد أشار هرزبرغ على بعض العوامل وسماها ب الدافعيات وهي:

1. الإنجاز (Achievement): الإنهاء الناجح للعمل أو الواجب، الحل للمشاكل، نتائج عمل الفرد.
2. الاعتراف بالإنجاز (Recognition of Achievement): عمل يشير إلى امتداح الفرد أو إصدار إشعار بتقدير هذا الإنجاز.
3. العمل ذاته (Work Itself): الواجبات التي تعتبر مصادر لخلق مشاعر طيبة عند الفرد وكذلك مدى المهام المناطة به.
4. المسؤولية (Responsibility): هي الرقابة على عمل الفرد ذاته او اعمال الآخرين.
5. التقدم / التطور (Advancement): تحسن فعلي في المرتبة الاجتماعية او المنصب الوظيفي.
6. إمكانية النمو (Possibility for Growth): هي القدرة على التطور والنمو في المنظمة.

ان حضور أي من هذه العوامل (المقنعات) سيقنع أو يخلق الدافعية على العمل، وعلى كل حال فان غيابها سوف لن يسبب بالضرورة خلق عدم القناعة، وهناك مجموعة أخرى من المؤثرات حول الكيفية التي ينظر بها المستخدم إلى العمل ألا وهي: اللامقنعات (العوامل الصحية)، ان هذه العوامل لا تخلق الدافعية وان وجودها سوف لن يولد قناعة بالعمل لكن غيابها سوف يخلق عدم القناعة بالعمل وهي:

الإشراف - سياسة المنظمة - العلاقات الشخصية بين المنظمين - ظروف العمل الإيجابية - المرتبة الاجتماعية - الرواتب - الحياة الشخصية (العبيدي، 2009)

### 4.3.2 نظرية ماكلياند (الحاجة للإنجاز):

قام ماكلياند بدراسات عديدة لدافع الإنجاز وقام بإلقاء عدة محاضرات لمجموعة من أصحاب الأعمال من اجل إثارة حاجة الإنجاز لديهم.

وكانت نتيجة أبحاثه ان حافز الإنجاز لا يوجد في 10% من مجموع سكان الولايات المتحدة رغم ان معظم الناس يدعون امتلاكه وتوصل إلى ان حاجة الإنجاز تتكون من عدة عوامل منها طفولة الفرد ونشأته ونوع النشأة التي يعمل بها وقد بينت دراساته ان ذوي الإنجاز العالي يتصفون بعدة خصائص:

1. يميلون إلى المواقف التي تعطي لهم فيها المسؤولية الشخصية لحل المشاكل.

2. يميلون إلى المخاطرة المتوسطة.

3. يرغبون بالتغذية العكسية لانجازاتهم.

كما اقترح ماكلياند أربع خطوات لتنمية دوافع الإنجاز لدى الأفراد هي:

أ. أن يسعى الفرد إلى الحصول على التغذية العكسية من اجل تعزيز نجاحه ودفعه إلى نجاح اكبر.

ب. أن يتشبه الفرد بالأشخاص الذين عرفوا بانجازاتهم العالية.

ت. أن يسعى الفرد إلى تعديل انطباعه عن نفسه من خلال تصور يضع فيه نفسه مكان شخص آخر بحاجة للنجاح.

ث. أن يحاول التحكم في أحلام اليقظة وان يتحدث مع نفسه بصورة ايجابية (حمدات، 2008).

## 3.2 الأنماط القيادية

### مقدمة

القيادة الناجحة هي التي تهتم بتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف معتمدة على قوة التأثير في سلوك العاملين باعتبارها مصدر هذا السلوك الذي بات توظيفه في مبتغى القيادة ومطلبها، لذا فانه يلزمها العناية بهم علمياً وعملياً واجتماعياً وإنسانياً لحث سلوكهم فيما يعود بالنفع والفائدة على العمل، ويجب ان يكون اهتمام القيادة بالعمل والعاملين بشكل متلائم ومنتاسق وسنتناول في هذا المبحث القيادة الإدارية ونظريات القيادة الإدارية وأنماط القيادة الإدارية (الغامدي، 2009).

## مفهوم القيادة:

تعددت مفاهيم القيادة وتتنوع طبقاً لخلفية صاحب المفهوم المعرف وكذلك وفقاً للنظرية التي يعتنقها، وفيما يلي عرض لبعض هذه المفاهيم.

تعرف القيادة بأنها: عبارة عن سلوك الفرد عندما يوجه نشاطات الجماعة نحو هدف مشترك. وهي قوة تأثير فرد ما من المجموعة على تعميم الاعضاء. ويرى العميان ان القيادة هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق يصبو اليه القائد ،ومن وجهة نظر تنظيمه فأن القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق الاهداف المنظمة أما النمط القيادي هو السلوك المتكرر للمدير في طريق ادائه للعمل أو السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بان تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لاهدافها (العميان،2010).

ويعرف أحمد الخطيب وآخرون(1998،ص74) القيادة بأنها التأثير التوجيهي في سلوك العاملين أفراد وجماعات وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم، وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة، والقائد الكفاء هو الذي يمكنه استمالة وتحفيز معاونيه وبث روح الفريق بينهم ، بما يضمن تجاوبهم واحترامهم لقيادته.

ويرى هوارد كارليس Howard M. Carlisle أن القيادة مصطلح أكثر محدودية من الإدارة وذلك أن الإدارة Management تتضمن كل العمليات المرتبطة بتحقيق المؤسسة لأهدافها ،وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، في حين أن القيادة تعتبر وظيفة إشرافية فرعية من وظائف الإدارة، إلا أنه إذا كانت الإدارة تعتبر هي معرفة الأشياء التي يجب أن تؤدي لجعل التنظيم ناجحاً، فإن القيادة تتمثل في جعل الآخرين يؤدون هذه الأشياء بنجاح من خلال (الإستراتيجيات) التي يضعها القائد لتفعيل ونجاح المؤسسة. (Howard,1987)

وبذلك نستنتج ان النمط القيادي هو الأساليب والتصرفات التي يمارسها القائد داخل المؤسسة للتأثير في سلوك العاملين معه، لجعلهم يتعاونون لتحقيق أهداف مرغوبة وتحسين مستوى دافعهم للانجاز.

## أساليب القيادة وأنماطها:

كل نوع أو نمط من أنماط القيادة له طبيعة وخصائص تميزه عن الأنماط الأخرى وبالتالي فلكل مدير طريقة مميزة في الإدارة. كذلك لكل مدير مفهوم خاص للاهداف والوقت والسلطة والعلاقات والتحفيز، وهناك صفات شخصية ودرجة من الفاعلية، وبعضهم فعال تحت ظروف معينة، والبعض الآخر غير فعال، وبعضهم الآخر أكثر فعالية، حتى اهتمام القائد بالعمل قد يبدو متدرجا بمستويات مختلفة، ويكون الاهتمام باحدها على حساب الآخر، مما يخلق تميزاً في الأنماط القيادية. (أحمد، 1997).

### تصنف الأنماط القيادية إلى ثلاث أنماط وهي:

- النمط الديمقراطي: يقوم على أساس العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، ويعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباع لحاجاتهم، وإطلاق قدراتهم الكامنة، وإيجاد التعاون فيما بينهم، وحل مشكلاتهم (الزهيري، 2008).

- النمط الأوتوقراطي: يقوم على أساس الاستبداد بالرأي، والتعصب، وإتباع أساليب الإكراه وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر والتدخل في تفاصيل أعمال الآخرين، مما يشيع جواً مشحوناً بالمشكلات التي تظهر أثارها السلبية بمجرد غياب عنصر الخوف والتسلط (حريم، 2004).

- النمط الحر (التسيبي): ويكون القائد وكأنه غير موجود فالقائد يتنازل لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويقوم عادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته، ويترك لهم حرية التصرف في العمل دون أي تدخل منه (الزهيري، 2008).

## 4.2 النظريات المفسرة للأنماط القيادية

### 1.4.2 النظريات التقليدية

نظرية الرجل العظيم: وهي منبثقة على مقولة أن القيادة يولدون ولا يصنعون، وتشير أدبيات الإدارة والقيادة إلى العديد من النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة الإدارية، وتحديداً ما إذا كانت القيادة فناً أم علماً أم مزيج منهما، وما إذا كانت المهارات التي تتطلبها القيادة الإدارية موروثاً أم مكتسبة أو أن قسماً منها موروث والآخر مكتسب. لهذا تعددت النظريات التي تصف نظرية الرجل العظيم في مقدمتها، حيث ترى هذه النظرية بأن التغيرات الجوهرية التي طرأت في حياة المجتمعات، إنما تحققت

عن أفراد ولدوا بمواهب ومؤهلات فذة وغير عادية، وان هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في الآخرين إلا بنسب ضئيلة، حيث نستشف من هذا إن هذه النظرية تفترض وجود صفات مميزة منفردة يمتازها الأفراد ليصبح قائداً، هي صفات موروثية وليست مكتسبة. والنقد الموجه لهذه النظرية أنها لا تحدد لنا صفات الرجل العظيم، وان حددها فإنها تختلف من مجتمع إلى آخر، كما نلاحظ ان الرجال الأفاضال الذين نجحوا في قيادة شعورهم في بعض الحالات لم ينجحوا في قيادة شعوب أخرى (ابو ناصر، 2008)

ونستنتج من هذا أن القيادة ليست صفة مطلقة بل يتصف بها أفراد دون الآخرين، وأن هناك عوامل أخرى تؤثر في نجاح القائد أو غيره. كما أن هذه النظرية تؤمن بأن القائد العظيم يتميز بخصائص عبقرية غير عادية لا تتوفر في غيره، تفرض وجوده كقائد في مرحلة تاريخية معينة ولمواقف اجتماعية معينة. بمعنى أن هذه النظرية ترجع القيادة أساساً إلى شخصية القائد وأن كان جزء منها صحيحاً إلى أنها غير مقبولة لأن القائد الذي يحقق للجماعة أهدافها في بعض الظروف من الممكن أن يعجز عن ذلك في بعض الظروف الأخرى (ابو ناصر، 2008)

**النظرية السلوكية:** إن عدم القناعة بنظرية السمات في القيادة خلال الخمسينات، قاد العلماء السلوكيين الى تركيز اهتمامهم على أن القادة المؤثرين يستخدمون أسلوباً مؤثراً وفريداً للقيادة ما يؤثر على فاعلية القائد، فهي عكس نظرية السمات التي تركز على فعالية القائد وليس على سماته كقائد ونتيجة لإخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير واضح وقبول لفعالية القيادة، وكذلك نتيجة الإنسانية تحول اهتمام الكتاب والباحثين الى جانب السلوك القيادي، استناداً الى افتراض أن السلوك القيادي يؤثر مباشرة في فاعلية الجماعة، ومن أهم الدراسات التي ركزت على الجانب السلوك في القيادة نذكر (الصليبي، 2008)

**نظرية الأنماط السلوكية:** بدأت هذه المرحلة بالبحث عن القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية كجزء من جهود تطوير أفضل القادة العسكريين وهي حصيلة حدثين الأول هو عدم القدرة على تحديد السمات طبقاً لنظرية القادة لتوضيح القيادة الكفوءة والقائي هو حركة العلاقات الإنسانية وحصيلة دراسة (هاوثورن) ولقد حاولت نظرية القيادة السلوكية التركيز على سلوك القائد بدلاً من سماته الشخصية ولقد اعتقدوا بان سلوك القائد يوجه بشكل مباشر نحو كفاءة مجموعه العمل ولقد قاد ذلك الباحثين لتحديد أنماط السلوك والتي أطلق عليها (أنماط القيادة) التي تمكن المدراء من التأثير بصورة كفاءة بالآخرين

(Kreitner and Kiniki 2007) لكن من سلبياتها إهمال القائد الاهتمام بالعاملين وكذلك عدم استطاعتها الوصول إلى نتائج محددة ومؤكدة عن أمكانية تفسير القيادة عن طريق السلوك الملاحظ للقيادة (كشموله، 2007).

## 2.4.2 نظرية المسار:

تعتبر نظرية المسار نحو الهدف التي قدمها روبرت هاوس (Robert House) سنة 1971 ثم طورها ميتشل (Mitchell) سنة 1974 محاوله للربط بين السلوك القيادي ودفاعيه ومشاعر المرؤوسين كما ويعد امتدادا للنظرية الموقفية لفيذر ؛ ولكنها تميزت عنها بأنها استخدمت نظريه التوقع في الدافعيه ويعتبر ذلك تطورا سليما ؛ لان القيادة ترتبط بالدافعية من ناحية وترتبط بالقوة من ناحية أخرى (حنفي، 1990) ومصطلح المسار - الهدف Path- Goal مشتق من الاعتقاد الذي يرى إن القادة الفاعلين هم الذين يوضحون الطريق للعاملين ؛ من اجل مساعدتهم على اختيار البداية الصحيحة باتجاه تحقيق أهدافهم بأقل ما يمكن من المعوقات أو المشاكل التي تصادفهم على هذا الطريق (الطحان، 2000).

وتفترض النظرية أن الوظيفة الرئيسية للمدير هي تكليف سلوكه وسلوك مرؤوسيه ليكمل الظروف الموقفية، مثل تلك الموجودة في موقع العمل، ويرى هاوس أنه حيثما يكون القائد قادرا على التعويض عن أشياء مفقودة في موقع العمل فمن المحتمل أن يكون المرؤوسون راضين عن القائد، وتستخدم هذه النظرية أربعة أنماط قيادية:

- نمط القيادة الموجهة ويشبه نمط القيادة الأوتوقراطية.
- نمط القيادة المساندة: القائد ودود ويدي اهتمامه الحقيقي بالناس.
- نمط القيادة المشارك: يطلب القائد مقترحات مرؤوسيه ويستعين بها ولكنه يتخذ القرار بنفسه.
- نمط القيادة المهتم بالإنجاز: يضع القائد أهدافا ذات تحديات للأفراد وييدي ثقته في أنهم سيحققون هذه الأهداف ويقومون بعملهم على أحسن ما يرام، واستنادا لهذه النظرية فان جوهر العملية القيادية يتمثل في التأثير في إدراك المرؤوسين ودافعيتهم، من خلال جعل الطريق لتحقيق أهداف المرؤوسين



ميسرا ومسهلا قدر الإمكان، ومن أجل تحقيق الأهداف الشخصية على القائد أن يستخدم النمط القيادي الذي يتناسب مع متغيرات الموقف (الصليبي، 2008)

### 3.4.2 نظرية الجاهزية الوظيفية هيرسي و بلانشاردز HerseyandBlanhards:

وتدعى هذه النظرية نظرية الجاهزية الوظيفية للعاملين وتعد من النظريات المهمة ( Maturity of Followers) والعملية لتحديد العلاقة بين القائد والمرؤوس. وفي ضوء الدراسات والبحوث السابقة طور كل من هيرسي وبلانشارد من خلال مركز الأبحاث التابع لجامعة ولاية أوهايو الحكومية عام(1972) النظرية الموقفية ذات الأبعاد الثلاثة وهي:

الاهتمام بالعلاقات الانسانية، الاهتمام بالإنجاز وترى هذه النظرية الجاهزية الوظيفية أن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف مستويات الجاهزية الوظيفية للعاملين، إضافة الى درجة اهتمام القائد بالعمل والعاملين، وتفترض هذه النظرية بأن العلاقة بين القائد الإداري والمرؤوس، تمر عبر مراحل أساسية تسمى مراحل الجاهزية الوظيفية وهي: (Owens، 1981).

1. مرحلة الجاهزية الوظيفية الاولى.

2. مرحلة الجاهزية الوظيفية الثانية.

3. مرحلة الجاهزية الوظيفية الثالثة.

4. مرحلة الجاهزية الوظيفية الرابعة. (Owens، 1981).

### 4.4.2 النظرية الموقفية:

بدأت هذه النظرية كمحاولة بالتطور لتوضيح التنافر لنظريتي السمات والأنماط القيادية وهي تفترض بان النمط القيادي الكفو والخاص بسلوك القائد يعتمد على الموقف في مختلف المواقف يقابلها مختلف الأنماط القيادية وقد واجهت هذه النظرية تحديات لتبنيها لفكرة أن النمط القيادي الموقفي هو أفضل الأنماط القيادية (Kreitner and Kiniki، 2007).

ويلاحظ (عوض، 2008) أن النظرية الموقفية تعتبر القيادة دور ضمن جماعة ولكنها ترى بان احتمال بروز شخص معين كقائد هو حصيلة موقف كامل.

#### 5.4.2 النظرية التحويلية:

تقوم هذه النظرية على القيادة بالتحفيز، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وابداعة للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم (Barnett, 2005). ويمكن تعريفها على أنها قدره القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة حول اللغة (Murpy, 2005).

#### 6.4.2 نظرية الموقف (الشرطية)

في القيادة : يقوم مفهوم هذه النظرية على أساس أن تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص عامة بل يرتبط بخصائص وسمات نسبية ذات علاقة بموقف معين . فتأثير القائد على الجماعة يرتبط بموقف يؤثر فيه ويتأثر به ويتفاعل معه ، وأن على نجاحه في كل نجاح القائد في منظمة ما أو مجتمع من المجتمعات ليس دليلاً للمنظمات وفي كل المجتمعات وذلك لاختلاف المنظمات والمجتمعات من حيث اتجاهاتها وفلسفاتها ومشكلاتها (هجان ، 22 : 1996 ) .

## 5.2 الدراسات السابقة

### 1.5.2 دراسات ذات علاقة بدافعية الانجاز:

#### أولاً: الدراسات العربية:

دراسة أبو عبيد (2014) هدفت الدراسة الكشف عن درجة استخدام التقنيات الحديثة لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات غزة الجنوبية وعلاقة ذلك بمستوى الدافعية للانجاز لديهم. والكشف عن علاقة دافعية الإنجاز بدرجة استخدام التقنيات الحديثة. وكذلك التعرف على الدرجة الكلية لدافعية الإنجاز، وعلاقتها باستخدام التقنيات الحديثة لدى مديري المدارس الحكومية في غزة تعزاً للمتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، والمديرية)، وبلغت عينه الدراسة (89) من مديري ومديرات المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية، واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعدت الباحثة أداتين لأغراض الدراسة الحالية، وهما: (الدافعية للانجاز، والتقنيات الحديثة) وتم استخدام (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، واختبارات)، ومعامل الارتباط بيرسون، وأظهرت النتائج إن درجة استخدام التقنيات الحديثة في المدارس الحكومية مرتفعه حيث بلغ الوزن النسبي (76.74%) والمستوى العام بدافعية الإنجاز بلغ (78.93%)، ووجود علاقة داله إحصائياً بين الدرجة الكلية لاستخدام التقنيات الحديثة، والمستوى العام للدافعية للانجاز، ووجود فروق داله إحصائياً بين الدرجة لاستخدام التقنيات الحديثة، والمستوى العام للدافعية للانجاز تعزياً للمتغيرين (سنوات الخدمة، والمديرية)، وعدم وجود فروق داله إحصائياً تعزياً لمتغير الجنس.

دراسة سالم (2012) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الإرتباطية بين دافعية الإنجاز وموضع الضبط ومستوى الطموح والتحصيل الدراسي لدى الطلبة الجامعيين بالسودان، بلغ حجم العينة 235 طالب وطالبة، منهم 101 ذكراً (43%)، و134 انثى (57%) بالسنة الدراسية الثالثة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية من مؤسسات التعليم العالي السودانية ولحجم المعلومات من افراد العينة تم استخدام مقياس جيسم ونيجارد لدافعية الإنجاز (مقياس جيمس لموضع الضبط) مقياس كاميليا عبد الفتاح لمستوى الطموح فضلاً عن درجات أعمال السنة والامتحانات النهائية لكل عام دراسي. أظهرت الدراسة بأنه:

1. توجد علاقة ارتباطيه عكسية داله إحصائياً بين دافعية الإنجاز وموضع الضبط.

2. توجد علاقة ارتباطيه طردية دالة إحصائيا بين دافعية الإنجاز ومستوى الطموح.
3. لا توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين دافعية الإنجاز والتحصيل الدراسي.
4. يوجد تفاعل إحصائيا دال بين مستويات الدافعية للإنجاز ومستويات موضع الضبط على التحصيل الدراسي.

**دراسة الطواب (2005)**، بدراسة اثر تفاعل مستوى دافعيه الإنجاز والذكاء والجنس على التحصيل الدراسي، تكونت عينه الدراسة من (100) طالب وطالبه من جامعه الإمارات العربية المتحدة، طبق على العينة، مقياس الدافعية للإنجاز من إعداد هيرمانز Hermans، اختبار ستن فورد بينيه للذكاء تعريب ملكيه (1998)، وقد توصلت الدراسة في نتائجها عدم وجود فروق جوهريه بين الطلاب والطالبات في مستوى الدافعية للإنجاز، ولكن ظهر لدافعيه الإنجاز لمستويات (المرتفع- المنخفض) تأثير دال إحصائيا في التحصيل الدراسي لكلا الجنسين، كما اتضح أيضا إن تأثير دافعيه الإنجاز في التحصيل لا يختلف باختلاف مستويات الذكاء.

**دراسة عبد الحميد (2002)** هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دافعية الإنجاز لدى عينة من الموظفين المكتبيين وعلاقتها بكل من توكيد المتغيرات الديموغرافية واستخدام أسلوب المقابلة المقننة مع عينة تضم (178) موظف أو موظفة، وباستخدام أداتين لقياس الدافعية للإنجاز وتوكيد الذات تبين أن دافعية الإنجاز لدى الرجل تزداد مع ارتفاع مستوى توكيده للذات وتقدمه في العمر، في حين لا علاقة بين دافعية المرأة للإنجاز وكل من توكيد الذات والعمر. وتزداد هذه الدافعية لدى الجنسين مع ارتفاع مستوى التعليم ويبدو ظاهريا أن المرأة العاملة أقل دافعية للإنجاز من الرجل ولكن تزول الفروق أن كان تعليمها جامعا.

**دراسة المشعان (2000)** قام المشعان بدراسة علاقة الدافع للإنجاز بالقلق والاكتئاب والثقة بالنفس لدى الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي، واجريت الدراسة على عينة قوامها 303 من الموظفين في القطاع. وتوصلت الدراسة الى وجود فروق دالة احصائيا بين الكويتيين في جميع متغيرات الدراسة، كما أن هناك علاقة موجبة بين الدافعية لانجاز والثقة بالنفس.

**دراسة محمد (1991)** هدفت هذه الدراسة التعرف على الدافعية للإنجاز وسمات الشخصية لدى معلمي ومعلمات المرحلة التأسيسية الذين يلغون تعلما جامعا، وتكونت العينة من (83) فردا منهم (34) ذكور و(49) أناث، واستخدم الباحث اختبارا الدافع لانجاز اعداد (هيرمانز)، واختبار الشخصية

أعده (برنويتر) وتبين من النتائج وجود فروق بين الجنسين في الدافعية للإنجاز لصالح الإناث وتبين وجود علاقة سلبية بين الدافعية للإنجاز وسمات الميل العصابي، والسيطرة، والانطواء، كما اتضح وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدافعية للإنجاز وسمات الاكتفاء الذاتي، الثقة بالنفس والمشاركة الاجتماعية

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة ديامنتس (2004) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة دافعية المعلمين، وعمل مقارنة بين ما توقعه المديرين من مقررات لدافعية المعلمين، وما يعتقد المعلمون محفزاً لدافعتهم في التدريس. أجريت الدراسة على معلمي ومديري خمسة مدارس مختلفة من ولاية تكساس، حيث طلب من المديرين ترتيب كل ما يراه محفزاً للمعلم، من وجهة نظره الخاصة من خلال استبانته تحتوي على عدد من الفقرات، وقد تبين من النتائج أن دافعية المعلمين كانت متوسطة، وأن من بين المدارس الخمسة المشاركة واحدة فقط من توقعات المعلمين وافقت تماماً توقعات مدير المدرسة، وواحدة من المدارس لم يكن فيها أي درجة من الاتفاق بين توقعات المدير وتوقعات المعلم. كما بينت النتائج أن ما يفقده المديرين محفز للمعلمين يتلخص في: التقدير الكلي للعمل المنجز، ويتبعه الأمان الوظيفي، بينما اعتقد المعلمون أن الرواتب الجيدة والظروف الجيدة هي أعلى المحفزات التي تزيد من دافعية المعلم، كما دلت النتائج على أن بعض المديرين ليس لديهم مستوى من التواصل مع معلمهم.

دراسة اندرسون (Anderson, 2002) هدفت إلى تعرف درجة دافعية المعلمين وبيان العوامل الأكثر أهمية التي تساعدهم على البقاء في مهنتهم كمعلمين وتزيد من دافعية للعمل، وقد أجريت الدراسة على عينة (394) معلماً ومعلمة من مدارس مختلفة من ولاية جنوب كارولينا واستخدم السؤال المفتوح لجمع البيانات، واستخدم الباحث اختبارات الارتباط وتحليل التباين الأحادي. وأظهرت النتائج أن دافعية المعلمين كانت متوسطة، وكانت هناك عوامل تزيد من دافعيته نحو العمل وتساعد على البقاء في المهنة وهي: دعم المديرين للمعلمين، وتعاون الطلبة، والبيئة الآمنة النظيفة والراتب العالي والصفوف المنتظمة.

دراسة انكوني وكيلي (1999) هدفت هذه الدراسة التعرف على علاقة الشعور بالاعتراب بالتحكم والدافعية لتطبيق القانون، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة قوامها 272 قائد للشرطة لدى 11 وكالة

خاصة بتطبيق القانون بجنوب مدينة ميشجن بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد خلصت نتائجها إلى إن هناك ارتباطاً سالباً بين كل من الشعور بالاعتراب والدافعية إلى تطبيق القانون.

دراسة باركر (Parker, 1995) حول الغياب عن العمل والدافعية للإنجاز، وتكونت عينة الدراسة من (475) فرداً. واستهدفت هذه الدراسة محاولة التعرف على العلاقة بين الغياب عن العمل ومستوى أداء العمل، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن من أهم أسباب غياب العمال تتحدد في انخفاض مستويات الدافعية لديهم والبناء التنظيمي لمجال العمل، خرجت الدراسة بافتراض مؤداه أن أفضل الطرق والوسائل المقترحة للحد من ظاهرة غياب العمال تتمثل في: تعديل من السياسة الإدارية للمنظمة والتي ترتبط بنظام المكافآت. وضع أسس جديدة لنظام المكافآت، ومشاركته في صنع القرار، نظام العلاوات، وأحداث تعديلات في أسلوب العمل.

دراسة لتوين وسترنجر (Litwin And Stringer, 1986) بعنوان نمط القيادة والدافعية ومستويات الأداء الوظيفي، هدفت هذه الدراسة إلى ملاحظة أثر أنواع القيادات المختلفة على الأجواء التنظيمية المصطنعة ومستويات الأداء المختلفة. أجريت الدراسة على 45 طالباً بحيث كونت ثلاث مؤسسات متنافسة في وضعية ذات ظاهرة واقعة، وهي لعبة طريقة التصرف في المهمة تتضمن هذه المؤسسات ثلاث أجواء مختلفة كما أسندت مهمة تهيئة النمط القيادي المناسب لرؤساء الشركات الثلاث الذين كانوا أعضاء في هيئة البحث:

1. نمط قيادي مبني على الأمر وفرض القوانين مع استعمال وسائل التهديد والعقاب وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات.
2. نمط قيادي مبني على أساس العمل الجماعي التعاوني الديمقراطي والمشاركة في اتخاذ القرارات.
3. نمط قيادي يعتمد على تشجيع العمال ووضع أهدافهم بأنفسهم وأخذ مستوياتهم لإنجاز الأهداف المحددة (المبادرة) وتحمل النتائج وإتاحة الفرصة للإبداع وروح المبادرة.

نتائج الدراسة: بعد العمل حسب الأنماط المطبقة تبين أن:

- المنظمة (أ): تتميز بجو تنظيمي تسلطي

- المنظمة (ب): تتميز بجو تنظيمي اخوي ديمقراطي.

- المنظمة (ج): تتميز بجو تنظيمي إنجازي.

الجو التسلسلي السائد في المنظمة (أ)، أيقظ وأثار دافع القوة في حين قلت الدوافع الأخرى كالإنجاز والتعاون.

بالنسبة للجو الاندماجي الديمقراطي السائد في المنظمة (ب) أثار الحاجة الى التعاون والمودة بين الأفراد في حين قلت الحاجة للدوافع الأخرى كالقوة والإنجاز.

أما الجانب الإنجازي السائد في المنظمة (ج) فقد أثار الحاجة للإنجاز دون الدوافع الأخرى.

## 2.5.2 دراسات ذات علاقة بالانماط القيادية:

### أولاً: الدراسات العربية:

دراسة النويقة (2015) هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى أنماط القيادة الاداريه في وزاره الداخلية في الأردن وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية على الموظفين في مركز الوزارة في عمان والبالغ عددهم (240) موظفاً، استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي حيث تم تصميم استبانته لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة والتي تم توزيعها على كافة الموظفين في مركز الوزارة، بعض جمع البيانات تم تحليلها بالطرق الاحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع لأنماط القيادة والالتزام التنظيمي حسب تقدير المستجيبين، كما أظهرت الدراسة وجود اثر إيجابي لأنماط القيادة في تنظيم إبعاد الالتزام التنظيمي.

دراسة الجمل (2014) هدفت الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وأثرها على تنمية التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظة، وفقاً لمتغيرات عدة هي: (الجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية التي يعمل بها المرؤوس). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (318) مرؤوساً/ة يعملون في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، ولأغراض جمع البيانات استخدمت استبانتان: الأولى لقياس الأنماط القيادية، وتكونت من (40) فقرة، والثانية لتفكير الإبداعي، وتكونت (40) فقرة أيضاً، وبلغ حجم العينة الدراسية (22%) من حجم المجتمع الكلي وقد بينت نتائج الدراسة إن الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية

والتعليم في محافظة الخليل كانت على الترتيب: النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي، وأخيرا النمط التسيبي، وأشارت نتائج الدراسة أيضا إلى إن درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت متوسطة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية)، كما أشارت النتائج إلى وجود ارتباط ضعيف ما بين الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين ودرجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

**دراسة العجمي (2014)** هدفت الدراسة للتعرف على النمط القيادي لدى القيادات التربوية في دولة الكويت، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المناطق التعليمية ومديري المدارس ومساعدتهم في جميع المناطق التعليمية في دولة الكويت للبنين والبنات، وعددهم (1572) إداريا في وزارة التربية والتعليم والمنتظمين على رأس عملهم بالفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2010/2009 م، وتم استخدام أداء وصف فاعليه وتكيف القائد لتحديد السلوك القيادي المناسب للحالة مقياس والذي طوره وعربه (المغدي، والناجي 1998)، وبعد إجراء المعالجات الاحصائية المناسبة أشارت النتائج إن ما نسبته 21.7% من أفراد عينة الدراسة يستخدمون النمط القيادي المسوق، وان 75.7% يستخدمون النمط المشارك وان 2.6% النمط المفوض وحيث لم يسجل النمط الأمر أي تكرار. كما أشارت انه لا يوجد اختلاف في الأنماط القيادية لدى القيادات التربوية في دولة الكويت تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمسمى الوظيفي.

**دراسة درادكة (2012)** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، كما هدفت إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات كل من متغير الجنس، والتخصص، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة نموذج هالبن المكون من (30) فقرة تغطي مجالان هما: (المبادأة في وضع اطار العمل، والاعتبارية) وتم التحقق من صدقها وثباتها. وتكونت عينة الدراسة من 280 عضو هيئة تدريس اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة المكون من (608) عضو من أعضاء هيئة التدريس وتشكل عينة الدراسة ما نسبته (46%) من مجتمع الدراسة ولإجابة عن أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات



المعيارية، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد، واختبار تحليل التباين الرباعي. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن: المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة الممارسة (340) وهو يقابل التقدير درجة متوسطة وأن مجال المبادأة في وضع اطار العمل قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.41)، وجاء مجال الاعتبارية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.38)، ولا توجد فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين تقديرات افراد عينة الدراسة ككل ولا على المجالات الفرعية تعزى لمتغيرات الدراسة(الجنس، التخصص، الرتبة الاكاديمية، وعدد سنوات الخبرة).

**دراسة وسطاني (2010)**، هدفت الى معرفة العلاقة بين النمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية ودافعية الانجاز للأساتذة في ضوء مشروع المؤسسة، شملت عينة الدراسة 149 استاذًا، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بينت النتائج انه توجد علاقة قوية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي السائد للمدير ودافعية الانجاز لدى الاساتذة، ووجود اربعة انماط ادارية (ديمقراطي، اوتوقراطي، فوضوي، موقفي) ومستوى مرتبع لدافعية الانجاز لدى الاساتذة في المؤسسات ذات النمط الديمقراطي والموقفي، ومستوى منخفض لدافعية الانجاز لدى الاساتذة في المؤسسات ذات النمط الاوتوقراطي والفوضوي.

**دراسة شرقي (2010)** إن نجاح أي مدرسة مرهون بتواجد قيادة فاعلة تعمل باستمرار من اجل تفجير قدرات المعلمين لتطوير مهامهم باقصى ما تسمح به امكاناتهم، ومن أجل هذا يجب أن يكون المدير ملماً بمهارات القيادة من تخطيط وتنظيم وتوجيه أثناء العمل بالتعاون مع المعلمين من أجل الوصول إلى الاهداف المشودة، وتكمن مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الانماط القيادية الثلاث، الديمقراطي، التسليطي، التسببي (ودافعية الإنجاز لدى المعلمين اقيمت الدراسة بمدارس التعليم الابتدائي لولاية المسيلة، حيث بلغ حجم العينة 395 معلم ومعلمة تم اختيارهم عشوائيا، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة.

ولقد تم تحليل المعطيات بواسطة برنامج SPSS وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1. ان هناك توافر للانماط القيادية الثلاث، إلا أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد بكل المدارس محل الدراسة.

2. هناك علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز في حين وجود علاقة سالبة بين نمطي القيادة الديكتاتوري والتسيبي ودافعية الإنجاز لدى المعلمين.

3. وجود فروق ذات دلالة احصائية في دافعية الإنجاز بين الجنسين لصالح الاناث.

4. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في دافع الإنجاز بين المعلمين لكل من متغيري سنوات التدريس والمستوى التعليمي.

**دراسة شوشان (2009)** هدفت هذه الدراسة الى التعرف على النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة، حيث استهدفت الدراسة النظرية: تحديد المفاهيم الإجرائية وصورة العلاقة الخطية بين متغيرات الدراسة، واستهدفت الدراسة الميدانية: الفحص الكمي للبيانات والمعلومات الأمبريقية عبر تطبيق استمارتين من تصميم الباحث على عينة مكونة من (160) أستاذًا وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، توصل الباحث إلى النتائج التالية: تحقق الفرضية الأولى: إذ توصل الباحث إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي لمديري الثانويات ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة وبذلك تأكد وجود ارتباط طردي بين النمط الديمقراطي لمديري الثانويات ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة، على عكس النمطين الآخرين - الدكتاتوري والتساهلي - الذي تأكد ارتباطهما عكسيا مع دافعية الإنجاز، عدم تحقق الفرضية الثانية إذ توصل الباحث إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة في دافعية الإنجاز تعزى لمتغيرات الجنس و الخبرة و البعد عن مكان العمل.

**دراسة (عباس، 2008)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية المتبعة في منظمات القطاعين العام والخاص واثر هذه الأنماط في مستوى الولاء التنظيمي لعمال منظمات القطاعين العام والخاص بالاضافة إلى التعرف على اثر بعض أنماط الشخصية وبعض المتغيرات الخارجية في إتباع القادة الإداريين احد أنماط القيادة الادرايه في منظمات القطاعين العام والخاص، وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

إن نمط قيادة عدم التدخل اقل استخداما عند كل من مديري القطاع العام والخاص، كما يطبق نمط القيادة التحويلية في شركات القطاع الخاص بشكل اكبر من شركات القطاع العام. إن نمط القيادة التحويلية له اثر إيجابي اكبر من اثر نمط القيادة التبادلية في مستوى الولاء التنظيمي لعامل منظمات

القاطع العام والخاص، وان هناك علاقة بين بعض المتغيرات الخارجية كالقوانين والانظمة والمركزية في اتخاذ القرارات ونطاق الإشراف وبين إتباع القادة الإداريين لأحد أنماط القيادة الاداريه في منظمات القطاعين العام والخاص.

**دراسة الشوكاني (2005)** عن العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هيرسي وبلانشارد وبين دافعية الإنجاز بمدارس المراحل الثانوية بمحافظة جدة حيث استخدم المنهج الوصفي الارتباطي لكشف العلاقة بين متغيري الدراسة وتم استخدام استبانة قياس دافعية الإنجاز من قبل الباحث.

وكان من نتائج الدراسة ما يلي: أن بعد الثقة بالنفس كان الأعلى بين أبعاد دافعية الإنجاز يليه بعد إدراك أهمية الزمن ثم الاهتمام بالتنافس، وتحقيق الامتياز فبعد الطموح والمثابرة، وأقلها بعد الشعور بالمسؤولية.

توصلت الدراسة إلى أن دافعية الإنجاز للمعلمين أعلى في المدارس التي يكون فيها نمط مديرها القيادي هو نمط التعويض داخلها لدى المعلمين الذي يتسم مديرها بالنمط الأمر.

**دراسة عياصرة (2004)** هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في الاردن، ومستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم بصفتهم معلمين في المدارس. تكونت عينة الدراسة من (1141) معلما ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية من (76) مدرسة ثانوية، ولجمع البيانات استخدم الباحث استبانة لوصف الانماط القيادية، ولقياس دافعية الإنجاز، وقد توصلت النتائج الى أن النمط القيادي السائد لدى المديرين في المدارس الثانوية في الاردن. هو النمط الديمقراطي، يليه النمط التسبيبي، وكان مستوى دافعية المعلمين بشكل عام متوسط، كما تبين أن هناك ارتباطا ايجابيا بين النمط الديمقراطي للمديرين ومستوى دافعية المعلمين، وارتباطا سلبيا بين النمط الأوتوقراطي والنمط التسبيبي ومستوى دافعية المعلمين.

**دراسة ( الشريف ، 2004 )** بعنوان: الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجه نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، مكان إجراء الدراسة : جامعه نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، هدفت الدراسة إلى : البحث في كيفية اختيار الأنماط القيادية الملائمة لكل منظمة و الأثر الذي تحدثه الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي ، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين

في إمارة مكة المكرمة الذين يشغلون مدير إداري و رئيس قسم و عددهم ٢٤٠ ، استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق المدخل امسحي ، وقد أعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

دراسة الأسمرى (2003) هدفت هذه الدراسة التعرف على النمط القيادي ومستوى المشاركة في صنع القرارات الأمنية في المديرية العامة للجوازات، حيث استخدم الباحث المنهج المسحي على العاملين في المديرية العامة للجوازات، وكانت أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة مايلي:

1. اتفاق القادة والمرؤوسين على شيوع النمط القيادي الديمقراطي في المديرية العامة للجوازات، يليه النمط الاتوقراطي عند صنع القرارات الأمنية بالمديرية العامة للجوازات.

2. وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط تقدير القادة، ومتوسط تقدير المرؤوسين لمدى إشراك المرؤوسين في صنع القرارات الأمنية.

3. أن أهم المعوقات التي تحول دون مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الأمنية، هي: سرية القرار وخطورته، وعدم توافر القدرات والخبرات والمهارات لدى المرؤوسين، وضعف العمل بروح الفريق، والاتكالية بين المرؤوسين واعتمادهم على بعضهم البعض.

#### ثانياً: الدراسات الاجنبية:

دراسة جونغ (Chong,2014) هدفت إلى معرفة تأثير سلوكيات القادة على الأتباع لتحقيق الالتزام التنظيمي من خلال معرفه تكتيكات التأثير التي تؤدي إلى الالتزام على المدى القصير والمدى البعيد. وأظهرت نتائج الدراسة إن جميع التكتيكات عقلانية، وكان النداء والضغط تكتيكات ملهمه الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.بالاعتماد على المسح ومتابعه البيانات المقابلة، يتم تحديد ثلاثة عوامل محدهه في استخدام تكتيكات التأثير على الالتزام التنظيمي. كما أشارت النتائج إلى إن معظم أساليب التأثير عقلانية والتي تؤدي إلى التزام طويل الأمد.

دراسة كليين (Kleine,2014) هدفت الدراسة إلى معرفه كيفية تفاعل انظمه التحكم القيادة والادراه في عمليه خلق الالتزام التنظيمي. بنا على نمذجه المعادلة الهيكلية، ودراسة تمتد المعرفة القائمة من خلال تحليل ما إذا كانت العلاقات بين أساليب القيادة في الاداره العليا تحقق الالتزام التنظيمي وبوساطه استخدام عناصر رسميه وغري رسميه. استنادا إلى عينه من 294 شركات المانية، وأشارت

النتائج إلى إن عناصر التحكم غير الرسمه، مثل الموظفين والضوابط الثقافية، هي قادرة على نقل إيجابيا سلوكيات القيادة وتؤثر على تنميه الالتزام التنظيمي.

دراسة رجا و بالنكامي (Raja, & Palanichamy,2011) هدفت هذه الدراسة للتحقيق في سلوكيات القيادة الأكثر تفضيلا بين أنماط القيادة التحويلية والمعاملات وأثره على الالتزام التنظيمي للموظفين العاملين في شركه بهرات للكهربائيات الهندية (BHEL) من خلال عينه من 158 من بين كبار المهندسين والمهندسين المتدربين. واستخدمت أدوات احصائيه مثل ANOVA، وتحليل الارتباط والانحدار لتحليل معرفه ما إذا كان هناك أي اختلاف كبير في أساليب القيادة على أساس الموقف ومعرفه درجه الارتباط بين أساليب القيادة المفضل والالتزام التنظيمي. وخلصت نتائج الدراسة إلى انه هناك تأثير كبير لأساليب القيادة في تحقيق الالتزام التنظيمي.

دراسة تيسكا (Teska, 2003) هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين السلوك القيادي والرضا عن نمط الاتصال حيث اختار الباحث العينة من مديري (ديترويت) ذوي الخبرة في العمل الاداري والذين تتراوح أعمارهم بين (51-60) عاما. وقد توصلت الدراسة إلى إن أساليب واستراتيجيات الاتصال المستخدمة تعكس الشخصية الفردية، وكذلك تعكس المناخ التعليمي الذي يقوده المدير، أضافه إلى التأكيد على إن نمط الاتصال فعال يركز على قدره الإصغاء بتركيز الآخرين، وكذلك الصدق والامانه في الاتصال يعدان من العوامل الحاسمة الهامة في تقرير مدا فعاليته.

### 3.5.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

ركزت الدراسات السابقة على دافعية الانجاز وعلاقتها بالنمط القيادي كما في دراسة شوشان (2009)، ودراسة وسطاني(2010) التي ركزت ايضا عن العلاقة بين دافعية الانجاز والنمط القيادي المتبع، وتطرقت الدراسات الاخرى الى النمط القيادي المتبع كدراسة درادكة (2012) سترارك (2004) ودراسة عياصرة (2004) والاسمري (2003) فيما ركزت دراسة سالم (2012) ودراسة شرقي (2010) ودراسة عبد الحميد (2002) والمشعان (2000) على الدافعية للانجاز .

انفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في اختيار المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي الارتباطي، كذلك في استخدام الاستبانة كاداة للدراسة، وفي بعض المتغيرات كسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

وكانت اهم نتائج الدراسات السابقة كما يلي: دراسة أبو عبيد (2014) وجود فروق لدافعية للإنجاز تعزى للمتغيرين) سنوات الخدمة، والمديرية)، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، دراسة سالم (2012). وجود علاقة ارتباطيه عكسية بين دافعية الإنجاز وموضع الضبط، دراسة الطواب (2005)، إن تأثير دافعية الإنجاز في التحصيل لا يختلف باختلاف مستويات الذكاء. دراسة عبد الحميد (2002) في حين لا علاقة بين دافعية المرأة للإنجاز وكل من توكيد الذات والعمر. وتزداد هذه الدافعية لدى الجنسين مع ارتفاع مستوى التعليم، دراسة المشعان (2000)، ودراسة محمد (1991) أن هناك علاقة موجبة بين الدافعية لإنجاز والثقة بالنفس. دراسة انكوني وكيلي (1999) هناك ارتباطاً سالباً بين كل من الشعور بالاعتزاز والدافعية إلى تطبيق القانون. قام باركر (Parker, 1995) أن أفضل الطرق والوسائل المقترحة للحد من ظاهرة غياب العمال تتمثل في: تعديل من السياسة الإدارية للمنظمة والتي ترتبط بنظام المكافآت.

دراسة النويقة (2015)، و دراسة وسطاني (2010)، ودراسة شرقي (2010) وجود اثر إيجابي لأنماط القيادة في تنظيم إبعاد الالتزام التنظيمي، دراسة الجمل (2014) وجود ارتباط ضعيف ما بين الأنماط القيادية السائدة لدي المسؤولين، دراسة العجمي (2014) لا يوجد اختلاف في الأنماط القيادية لدى القيادات التربوية تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمسمى الوظيفي. دراسة درادكة (2012)، و دراسة شوشان (2009) ، عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، التخصص، الرتبة الاكاديمية، وعدد سنوات الخبرة). دراسة عياصرة (2004) أن النمط القيادي السائد. هو النمط الديمقراطي، يليه النمط التسبيبي. دراسة الأسمرى (2003) شيوع النمط القيادي الديمقراطي في المديرية العامة للجوازات، يليه النمط الاتوقراطي عند صنع القرارات الأمنية بالمديرية العامة للجوازات.

## الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة.

- مجتمع الدراسة.

- عينة الدراسة.

- أدوات الدراسة.

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً للخطوات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### 3.1 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، حتى يتمكن من خلاله التعرف على العلاقة بين دافعية الإنجاز والانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة في ضواحي القدس "وهو من أكثر أساليب البحث العلمي استخداماً خاصة في مجال العلوم الإنسانية ويمكن بواسطته معرفة إذا كان هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة". (العساف، 2011، 1995)

ويشير عبيدات وآخرون (2005) إلى إن الأسلوب الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنه تعبيراً كيفياً و تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها إما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظاهرة المختلفة الأخرى.

ويعرف المنهج الوصفي الارتباطي

### 3.2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس، والبالغ عددهم (200) منتسباً في جميع المراكز و الإدارات والاقسام .



### 3.3 عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على (168) منتسباً تم اختيارهم بطريقة العينة المتاحة، والجداول (1.3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة.

### 3.4 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

جدول رقم (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	أقل من ثانوي	31	18.5
	ثانوية عامة	64	38.1
	دبلوم	16	9.5
	بكالوريوس	50	29.8
	ماجستير فأكثر	7	4.2
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	11	6.5
	من 6-10 سنة	22	13.1
	11 سنة فأكثر	135	80.4
الرتبة العسكرية	أقل من مساعد	34	20.2
	مساعد-ملازم	65	38.7
	ملازم أول-نقيب	51	30.4
	رائد فما فوق	18	10.7

### 3.5 أدوات الدراسة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة حيث تم تطوير الاستبيان بالاعتماد على دراسة عمار شوشان (2009).

وقد اشتمل الاستبيان على جزئين رئيسيين هما:-

أ. مقياس دافعية الإنجاز.

ب. ومقياس الأنماط القيادية.

### 6.3 صدق الأداة

وتم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزع الباحث الاستبانة على عدد من المحكمين وعددهم عشرة، و طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية ملحق رقم(1).

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك التساق داخلي بين الفقرات. والجداول التالية تبين ذلك:

**جدول رقم (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس.**

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.265**	0.001	14	0.422**	0.000	27	0.350**	0.000
2	0.480**	0.000	15	0.378**	0.000	28	0.420**	0.000
3	0.375**	0.000	16	0.475**	0.000	29	0.443**	0.000
4	0.417**	0.000	17	0.455**	0.000	30	0.372**	0.000
5	0.480**	0.000	18	0.570**	0.000	31	0.327**	0.000
6	0.464**	0.000	19	0.448**	0.000	32	0.488**	0.000
7	0.475**	0.000	20	0.499**	0.000	33	0.471**	0.000
8	0.528**	0.000	21	0.257**	0.001	34	0.369**	0.000
9	0.489**	0.000	22	0.217**	0.005	35	0.526**	0.000
10	0.447**	0.000	23	0.240**	0.002	36	0.237**	0.002
11	0.470**	0.000	24	0.400**	0.000	37	0.313**	0.000
12	0.371**	0.000	25	0.484**	0.000	38	0.462**	0.000
13	0.459**	0.000	26	0.341**	0.000			

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول رقم (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.210**	0.006	14	0.386**	0.000	27	0.421**	0.000
2	0.385**	0.000	15	0.334**	0.000	28	0.318**	0.000
3	0.463**	0.000	16	0.293**	0.000	29	0.214**	0.005
4	0.340**	0.000	17	0.290**	0.000	30	0.350**	0.000
5	0.348**	0.000	18	0.353**	0.000	31	0.333**	0.000
6	0.179*	0.021	19	0.311**	0.000	32	0.322**	0.000
7	0.359**	0.000	20	0.219**	0.004	33	0.287**	0.000
8	0.332**	0.000	21	0.293**	0.000	34	0.322**	0.000
9	0.416**	0.000	22	0.536**	0.000	35	0.451**	0.000
10	0.351**	0.000	23	0.436**	0.000	36	0.449**	0.000
11	0.303**	0.000	24	0.429**	0.000	37	0.362**	0.000
12	0.485**	0.000	25	0.311**	0.000	38	0.302**	0.000
13	0.309**	0.000	26	0.334**	0.000	39	0.415**	0.000

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### 7.3 ثبات الدراسة

قام الباحث بالتحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لمستوى دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية (0.810)، وللأنماط القيادية (0.894)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

### جدول رقم (4.3): نتائج معامل الثبات للمجالات

معامل الثبات	المجالات
0.810	مستوى دافعية الإنجاز
0.800	النمط الديمقراطي
0.836	النمط الدكتاتوري
0.787	النمط التسبيبي
0.894	الدرجة الكلية

### 3.8 إجراءات الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، قام الباحث بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبانة من أفراد العينة بعد إجاباتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحث أن عدد الاستبانة المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (168) استبانة.

### 3.9 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانة والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (t- test)، واختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

- عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

- عرض النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث عن موضوع الدراسة وهو دافعية الانجاز وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34-3.67
عالية	3.68 فأعلى

2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مستوى دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس.

**جدول رقم (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس**

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	0.575	4.57	أقوم بعملتي كما يمليه علي واجبي	9
عالية	0.577	4.55	أتحمل المسؤولية الكاملة تجاه عملي	10
عالية	0.608	4.54	أشعر بالاعتزاز كلما كانت نتائج زملائي جيدة	12
عالية	0.682	4.54	أتعاطف مع زملائي حين يملوا بظروف صعبة	27
عالية	0.666	4.51	أسعى بجد للتحسين من أدائي	8
عالية	0.579	4.49	أبذل أقصى طاقتي لتحقيق طموحاتي	17
عالية	0.757	4.46	اعتز بكوني شرطياً	3
عالية	0.586	4.43	أواظب على أوقات الدوام في المؤسسة	11
عالية	0.577	4.38	أتعاون مع الزملاء في تحقيق أهداف المؤسسة	16
عالية	0.804	4.35	أحب عملي	2
عالية	1.078	4.35	اعتقد ان الوصول إلى مركز مرموق يكون بالجد والعمل	26
عالية	0.844	4.33	أسعى باستمرار لبناء علاقات جيدة مع زملائي	19
عالية	0.879	4.33	ثقة المسؤول بي يحفزني لتقديم الأفضل	32
عالية	0.791	4.26	أشعر بالرضا عن أدائي في العمل	18
عالية	0.920	4.23	أفضل التعاون مع الآخرين بدل من منافستهم	25
عالية	0.760	4.20	علاقتي مع رئيسي تسودها الثقة والتقدير	5
عالية	1.072	4.19	اخترت مهنة الشرطة عن قناعة وحب لها	33
عالية	0.758	4.17	شعوري بالمسؤولية تجاه زملائي يدفعني للعمل بجد	38
عالية	0.801	4.15	أحاول الوصول إلى ما أرغب فيه في وقت قياسي	28
عالية	0.722	4.13	النقد الايجابي البناء يزيدني إصراراً	31
عالية	0.795	4.09	أنجز أكثر مما أكون مصمماً على عمله	7
عالية	0.827	4.07	أشجع زملائي وادفعهم باستمرار بان يكونوا الأفضل	37
عالية	0.978	4.04	استطيع العمل لوقت طويل	13
عالية	0.909	4.00	يتقبل زملائي رأيي	15

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	1.245	3.98	اعتقد بان المستقبل لمن يملك شهادة علمية عالية	36
عالية	1.197	3.90	الزيادة في الراتب تدفعني إلى القيام بواجبي	30
عالية	1.067	3.83	أشعر بأن مهنتي تقابل باحترام	14
عالية	1.136	3.83	استقراري المهني يزيد من عطائي	24
عالية	1.229	3.71	اشعر أن مؤسسة الشرطة لم تعد تؤدي رسالتها	35
عالية	1.249	3.68	لا أفكر في تغيير مكان عملي	6
متوسطة	1.279	3.58	اعمل بمهنة الشرطة لقلة البدائل	34
متوسطة	1.089	3.51	أشعر بالطمأنينة في عملي	4
متوسطة	1.316	3.23	أتضايق كلما تأهبت للذهاب إلى عملي	1
متوسطة	1.506	2.96	الراتب التقاعدي يشعرنني بالاطمئنان لبقية حياتي	20
متوسطة	1.104	2.70	اكتظاظ الأقسام يشعرنني بالإحباط	29
متوسطة	1.178	2.54	نظرة المجتمع إلى الشرطة تشعرنني بالإحباط	21
متوسطة	1.290	2.47	نظام الحوافز المتبع يجعلني راضي عن العمل	23
متوسطة	1.261	2.46	ظروفي المادية غير مساعدة على الأداء الجيد	22
عالية	<b>0.34</b>	<b>3.94</b>	3الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.93) وانحراف معياري (0.343) وهذا يدل على أن دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس جاء بدرجة عالية.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (1.4) أن (30) فقرة جاءت بدرجة عالية و(8) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " أقوم بعملي كما يمليه علي واجبي " على أعلى متوسط حسابي (4.57)، يليها فقرة "أتحمل المسؤولية الكاملة تجاه عملي بمتوسط حسابي (4.55). وحصلت الفقرة ظروفي المادية غير مساعدة على الأداء الجيد على أقل متوسط حسابي (2.46)، يليها الفقرة نظام الحوافز المتبع يجعلني راضي عن العمل بمتوسط حسابي (2.47).



#### 2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس ؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس.

جدول رقم (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمجالات الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي

القدس

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	النمط الديمقراطي	3.72	0.648	عالية
2	النمط الدكتاتوري	3.10	0.668	متوسطة
3	النمط التسبيبي	2.86	0.729	متوسطة
	الدرجة الكلية	<b>3.33</b>	<b>0.39</b>	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.33) وانحراف معياري (0.386) وهذا يدل على أن الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس جاءت بدرجة متوسطة. ولقد حصل مجال النمط الديمقراطي على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.719)، أي انه النمط السائد لدى شرطة ضواحي القدس، ويليه مجال النمط الدكتاتوري، يليه النمط التسبيبي وبدرجة متوسطة.

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال النمط الديمقراطي.

جدول رقم (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

#### النمط الديمقراطي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	أفضل العمل مع مسؤول يقدر مشاعري.	4.41	0.745	عالية
2	يعمل المسؤول على مساعدتي في تخطي العقبات التي تواجهني.	4.01	1.027	عالية
6	أتواصل مع المسؤول بكل سهولة.	4.00	0.997	عالية
5	تربطني بالمسؤول علاقات إنسانية حسنة.	3.89	0.957	عالية
7	يحترم المسؤول آراء الأفراد ويناقشها.	3.86	1.190	عالية
12	يثنى المسؤول على الاقتراحات الجيدة.	3.86	0.987	عالية
4	أجد المسئول زميلا لي أكثر منه رئيسا.	3.82	0.911	عالية
9	يتعامل مع الافراد بأسلوب ودي.	3.79	1.027	عالية
13	يشعرني المسؤول بالثقة في نفسي وفي قدراتي.	3.76	0.963	عالية
16	يحاول احتواء الخلافات ويعمل على التقليل منها.	3.71	1.062	عالية
8	يعتمد المسؤول الشورى في العمل.	3.62	1.188	متوسطة
10	يزور المسؤول الافراد في أقسامهم ويقوم بتوجيههم	3.60	1.122	متوسطة
15	يهتم المسؤول بالنشاطات داخل المؤسسة.	3.58	1.035	متوسطة
14	يتعامل المسؤول بموضوعية في مسألة الثواب والعقاب.	3.51	1.083	متوسطة
17	يتجاوز المسؤول عن أخطائي الصغيرة.	3.50	1.038	متوسطة
11	يتعامل المسؤول مع الجميع بالمساواة.	3.26	1.253	متوسطة
3	يعمل المسؤول على إشباع حاجاتي.	3.07	1.075	متوسطة
	الدرجة الكلية	<b>3.7199</b>	<b>0.64884</b>	عالية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال النمط الديمقراطي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.71) وانحراف معياري (0.648) وهذا يدل على أن مجال النمط الديمقراطي جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن (10) فقرات جاءت بدرجة عالية و(7) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة أفضل العمل مع مسؤول يقدر مشاعري على أعلى متوسط حسابي (4.41)، يليها فقرة يعمل المسؤول على مساعدتي في تخطي العقبات التي تواجهني بمتوسط حسابي (4.01). وحصلت الفقرة يعمل المسؤول على إشباع حاجاتي على أقل متوسط حسابي (3.07)، يليها الفقرة يتعامل المسؤول مع الجميع بالمساواة بمتوسط حسابي (3.26).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال النمط الدكتاتوري.

جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للنمط

#### الدكتاتوري

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
15	ارجع إلى المسؤول في كل عمل أود القيام به.	3.73	1.186	عالية
13	يلتزم المسؤول بحرفية التعليمات وعدم الخروج عليها.	3.54	0.972	متوسطة
11	يغلب على العلاقات داخل المؤسسة الطابع الرسمي.	3.41	1.225	متوسطة
14	يكثر المسؤول من الانتقادات.	3.33	1.181	متوسطة
6	لا يسمح المسؤول بالاعتراض على قدراته.	3.20	1.239	متوسطة
8	يرضي المسؤول رؤسائه على حساب رضا مرؤوسيه.	3.15	1.219	متوسطة
9	غياب المسؤول يجعل الأفراد يتهاونون في عملهم.	3.15	1.184	متوسطة
5	ينقبد المسؤول بالأمر الروتينية التفصيلية.	3.08	1.171	متوسطة
1	لا يعيرني المسؤول أي اهتمام مادي أو معنوي.	3.07	1.296	متوسطة
12	يسود المؤسسة أخلاق التملق والتزلف والنفاق للمسؤول.	2.90	1.356	متوسطة
10	يبدي الجميع فرحته بغياب المسؤول.	2.86	1.153	متوسطة
2	لا يتواصل المسؤول مع الأفراد خارج أوقات العمل.	2.82	1.210	متوسطة
3	لا يهتم المسؤول إلا بالعمل ولا يهمله غيره.	2.81	1.252	متوسطة
7	يتصيد المسؤول الأخطاء وتقصير الافراد.	2.80	1.255	متوسطة
4	يعتبر المسؤول نفسه فوق الجميع.	2.68	1.258	متوسطة
	الدرجة الكلية	<b>3.1024</b>	<b>0.66846</b>	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال النمط الدكتاتوري أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.10) وانحراف معياري (0.668) وهذا يدل على أن مجال النمط الدكتاتوري جاءت بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية و(14) فقرة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة ارجع إلى المسؤول في كل عمل أود القيام به على أعلى متوسط حسابي (3.73)، يليها فقرة يلتزم المسؤول بحرفية التعليمات وعدم الخروج عليها بمتوسط حسابي (3.54). وحصلت الفقرة يعتبر المسؤول نفسه فوق الجميع على أقل متوسط حسابي (2.68)، يليها الفقرة يتصيد المسؤول الأخطاء وتقصير الافراد بمتوسط حسابي (2.80).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال النمط التسبيبي.

**جدول رقم (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال**

#### النمط التسبيبي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
متوسطة	1.270	3.43	يحاول المسؤول أرضاء الجميع.	7
متوسطة	1.245	3.01	المسؤول غامض في تعليماته وأوامره.	3
متوسطة	1.181	2.97	يعطي المسؤول الحرية للجميع في تنفيذ ما يريدون وبالأسلوب الذي يعتقدونه صحيحا.	5
متوسطة	1.166	2.73	المسؤول غير حازم ويتردد في آرائه.	2
متوسطة	1.191	2.71	يكثر المسؤول من العيابات.	1
متوسطة	1.315	2.67	يتسم مناخ المؤسسة بالفوضى والحرية غير المضبوطة.	6
متوسطة	1.281	2.49	يسود المؤسسة التسبيب والفوضى.	4
متوسطة	<b>0.72910</b>	<b>2.8588</b>	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال النمط التسيبي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.85) وانحراف معياري (0.729) وهذا يدل على أن مجال النمط التسيبي جاء بدرجة متوسطة.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة يحاول المسؤول أرضاء الجميع على أعلى متوسط حسابي (3.43)، يليها فقرة المسؤول غامض في تعليماته وأوامره بمتوسط حسابي (3.01). وحصلت الفقرة يسود المؤسسة التسيب والفوضى على أقل متوسط حسابي (2.49)، يليها الفقرة يتسم مناخ المؤسسة بالفوضى والحرية غير المضبوطة بمتوسط حسابي (2.67).

#### 2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل توجد فروق في متوسطات دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية ضواحي القدس باختلاف متغيرات الدراسة وهي: المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية ؟ ولإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات التالية:

#### نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس يعزى لمتغير المؤهل العلمي ولفحص الفرضية الصفرية الأولى تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس حسب متغير المؤهل العلمي. الجدول رقم (6.4).

جدول رقم (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس حسب متغير

#### المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من ثانوي	31	3.8913	0.28841
ثانوية عامة	64	3.9967	0.32337
دبلوم	16	4.1036	0.31906
بكالوريوس	50	3.8642	0.39712
ماجستير فأكثر	7	3.7932	0.20745

يلاحظ من الجدول رقم (6.4) وجود فروق ظاهرية في دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (7.4):

جدول رقم (7.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس تعزى لمتغير المؤهل

#### العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.146	4	0.286	2.510	0.044
داخل المجموعات	18.596	163	0.114		
المجموع	19.742	167			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.510) ومستوى الدلالة (0.044) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha$  ( $0.05 \geq$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم رفض الفرضية الاولى. وكانت الفروق لصالح الدبلوم. والجدول الاتي يبين ذلك.

جدول رقم (8.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	الفروق في المتوسطات	المتغيرات	
0.156	-0.10537	ثانوية عامة	أقل من ثانوي
0.043	-0.21228*	دبلوم	
0.726	0.02713	بكالوريوس	
0.489	0.09811	ماجستير فأكثر	
0.156	0.10537	أقل من ثانوي	ثانوية عامة
0.259	-0.10691	دبلوم	
0.039	0.13250*	بكالوريوس	
0.132	0.20348	ماجستير فأكثر	
0.043	0.21228*	أقل من ثانوي	دبلوم
0.259	0.10691	ثانوية عامة	
0.015	0.23941*	بكالوريوس	
0.044	0.31039*	ماجستير فأكثر	
0.726	-0.02713	أقل من ثانوي	بكالوريوس
0.039	-0.13250*	ثانوية عامة	
0.015	-0.23941*	دبلوم	
0.603	0.07098	ماجستير فأكثر	
0.489	-0.09811	أقل من ثانوي	ماجستير فأكثر
0.132	-0.20348	ثانوية عامة	
0.044	-0.31039*	دبلوم	
0.603	-0.07098	بكالوريوس	

#### نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس يعزى لمتغير سنوات الخدمة

ولفحص الفرضية الصفرية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس حسب متغير سنوات الخدمة. الجدول رقم (9.4).

جدول رقم (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس حسب متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	11	4.0957	0.34458
من 5-10 سنوات	22	3.6758	0.18437
من 11 سنة فأكثر	135	3.9698	0.34467

يلاحظ من الجدول رقم (9.4) وجود فروق ظاهرية في دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (10.4):

جدول رقم (10.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس تعزى لمتغير سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.922	2	0.961	8.896	0.000
داخل المجموعات	17.820	165	0.108		
المجموع	19.742	167			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (8.896) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة



الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وبذلك تم رفض الفرضية الثانية. وكانت الفروق لصالح أقل من 5 سنوات. والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (11.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	الفروق في المتوسطات	المتغيرات	
		من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات
0.001	.41986*	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات
0.223	.12591	من 11 سنة فأكثر	
0.001	-.41986*	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات
0.000	-.29395*	من 11 سنة فأكثر	
0.223	-.12591-	أقل من 5 سنوات	من 11 سنة فأكثر
0.000	.29395*	من 5-10 سنوات	

نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس يعزى لمتغير الرتبة العسكرية

ولفحص الفرضية الصفرية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس حسب متغير الرتبة العسكرية كما يظهر في الجدول رقم (12.4).

جدول رقم (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس حسب متغير الرتبة العسكرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة العسكرية
0.25906	3.8847	34	أقل من مساعد
0.32115	4.0368	65	مساعد-ملازم
0.36264	3.8865	51	ملازم أول-تقيب
0.44183	3.8421	18	رائد فما فوق

يلاحظ من الجدول رقم (12.4) وجود فروق ظاهرية في دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس تعزى لمتغير الرتبة العسكرية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (13.4):

جدول رقم (13.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس تعزى لمتغير الرتبة العسكرية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.032	3	0.344	3.016	0.032
داخل المجموعات	18.710	164	0.114		
المجموع	19.742	167			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (3.016) ومستوى الدلالة (0.032) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha$  ( $0.05 \geq$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس تعزى لمتغير الرتبة العسكرية، وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة. وكانت الفروق لصالح من (مساعد - ملازم). والجدول التالي يبين ذلك.

جدول رقم (14.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية

مستوى الدلالة	الفروق في المتوسطات	المتغيرات	
0.035	$-.15217^*$	مساعد-ملازم	أقل من مساعد
0.981	$-.00181-$	ملازم أول-نقيب	
0.666	.04257	رائد فما فوق	
0.035	$.15217^*$	أقل من مساعد	مساعد-ملازم
0.018	$.15036^*$	ملازم أول-نقيب	
0.032	$.19474^*$	رائد فما فوق	
0.981	.00181	أقل من مساعد	ملازم أول-نقيب
0.018	$-.15036^*$	مساعد-ملازم	
0.632	.04438	رائد فما فوق	
0.666	$-.04257-$	أقل من مساعد	رائد فما فوق
0.032	$-.19474^*$	مساعد-ملازم	
0.632	$-.04438-$	ملازم أول-نقيب	

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل توجد فروق في متوسطات الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس باختلاف متغيرات الدراسة وهي: المرهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الاولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس يعزى لمتغير المؤهل العلمي

ولفحص الفرضية الصفرية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس حسب متغير المؤهل العلمي. الجدول رقم (15.4).

جدول رقم (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة للانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس حسب

#### متغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.74298	3.5882	31	أقل من ثانوي	النمط الديمقراطي
0.63733	3.7298	64	ثانوية عامة	
0.60476	4.0993	16	دبلوم	
0.60981	3.6588	50	بكالوريوس	
0.48115	3.7815	7	ماجستير فأكثر	
0.63799	3.2817	31	أقل من ثانوي	النمط الدكتاتوري
0.63178	3.1354	64	ثانوية عامة	
0.83475	2.9750	16	دبلوم	
0.68894	3.0040	50	بكالوريوس	
0.52775	3.0000	7	ماجستير فأكثر	
0.72332	2.9493	31	أقل من ثانوي	النمط التسبيبي
0.74334	2.8839	64	ثانوية عامة	
0.93314	2.7143	16	دبلوم	
0.69181	2.8229	50	بكالوريوس	
0.41824	2.8163	7	ماجستير فأكثر	
0.46361	3.3557	31	أقل من ثانوي	الدرجة الكلية
0.37528	3.3494	64	ثانوية عامة	
0.41753	3.4183	16	دبلوم	
0.35866	3.2569	50	بكالوريوس	
0.19917	3.3077	7	ماجستير فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (15.4) وجود فروق ظاهرية في الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (16.4):

**جدول رقم (16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي**

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	3.059	4	0.765	1.854	0.121
	داخل المجموعات	67.247	163	0.413		
	المجموع	70.306	167			
النمط الدكتاتوري	بين المجموعات	1.884	4	0.471	1.055	0.380
	داخل المجموعات	72.737	163	0.446		
	المجموع	74.621	167			
النمط التسببي	بين المجموعات	0.706	4	0.176	0.327	0.860
	داخل المجموعات	88.069	163	0.540		
	المجموع	88.775	167			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.439	4	0.110	0.731	0.572
	داخل المجموعات	24.477	163	0.150		
	المجموع	24.915	167			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.731) ومستوى الدلالة (0.572) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك لجميع المجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس يعزى لمتغير سنوات الخدمة

ولفحص الفرضية الصفرية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس حسب متغير سنوات الخدمة. الجدول رقم (17.4).

جدول رقم (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة للانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس حسب متغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجال
0.50152	4.0053	11	أقل من 5 سنوات	النمط الديمقراطي
0.56711	3.6016	22	من 5-10 سنوات	
0.66821	3.7159	135	11 سنة فأكثر	
0.47354	3.2909	11	أقل من 5 سنوات	النمط الدكتاتوري
0.49948	3.0455	22	من 5-10 سنوات	
0.70538	3.0963	135	11 سنة فأكثر	
0.64925	3.0519	11	أقل من 5 سنوات	النمط التسبيبي
0.49914	2.7532	22	من 5-10 سنوات	
0.76623	2.8603	135	11 سنة فأكثر	
0.39554	3.5594	11	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.32795	3.2354	22	من 5-10 سنوات	
0.38934	3.3240	135	11 سنة فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (17.4) وجود فروق ظاهرية في الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (18.4):

جدول رقم (18.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	1.206	2	0.603	1.440	0.240
	داخل المجموعات	69.100	165	0.419		
	المجموع	70.306	167			
النمط الدكتاتوري	بين المجموعات	0.467	2	0.234	0.520	0.596
	داخل المجموعات	74.154	165	0.449		
	المجموع	74.621	167			
النمط التسبيبي	بين المجموعات	0.656	2	0.328	0.614	0.542
	داخل المجموعات	88.119	165	0.534		
	المجموع	88.775	167			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.780	2	0.390	2.666	0.073
	داخل المجموعات	24.136	165	0.146		
	المجموع	24.915	167			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.666) ومستوى الدلالة (0.073) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكذلك لجميع المجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

#### نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس يعزى لمتغير الرتبة العسكرية

ولفحص الفرضية الصفرية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس حسب متغير الرتبة العسكرية. الجدول رقم (19.4).

**جدول رقم (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة للانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس حسب متغير الرتبة العسكرية**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة العسكرية	المجال
0.68172	3.6972	34	أقل من مساعد	النمط الديمقراطي
0.70151	3.6760	65	مساعد - ملازم	
0.61071	3.8339	51	ملازم أول - نقيب	
0.46983	3.5980	18	أقل من مساعد	النمط الدكتاتوري
0.53835	3.1961	34	مساعد - ملازم	
0.67095	3.1559	65	ملازم أول - نقيب	
0.78363	3.0941	51	أقل من مساعد	النمط التسبيبي
0.41223	2.7556	18	مساعد - ملازم	
0.69096	3.0000	34	ملازم أول - نقيب	
0.65673	2.7626	65	أقل من مساعد	الدرجة الكلية
0.86118	2.9020	51	مساعد - ملازم	
0.63851	2.8175	18	ملازم أول - نقيب	

يلاحظ من الجدول رقم (19.4) وجود فروق ظاهرية في الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس تعزى لمتغير الرتبة العسكرية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (20.4):



جدول رقم (20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس تعزى لمتغير الرتبة العسكرية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	1.073	3	0.358	0.847	0.470
	داخل المجموعات	69.233	164	0.422		
	المجموع	70.306	167			
النمط الدكتاتوري	بين المجموعات	2.653	3	0.884	2.015	0.114
	داخل المجموعات	71.968	164	0.439		
	المجموع	74.621	167			
النمط التسبيبي	بين المجموعات	1.405	3	0.468	.879	0.453
	داخل المجموعات	87.370	164	0.533		
	المجموع	88.775	167			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.934	3	0.311	2.128	0.099
	داخل المجموعات	23.982	164	0.146		
	المجموع	24.915	167			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.128) ومستوى الدلالة (0.099) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس تعزى لمتغير الرتبة العسكرية، وكذلك لجميع المجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

#### 5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى دافعية الإنجاز والانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتحويله إلى الفرضية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى دافعية الإنجاز والانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس.

وبذلك تم حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بين مستوى دافعية الإنجاز والانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (21.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين مستوى دافعية الإنجاز والانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
النمط الديمقراطي	0.275	*0.000
النمط الدكتاتوري	-0.159	*0.040
النمط التسبيبي	-0.040	0.610
الدرجة الكلية	0.082	0.289

يلاحظ من الجدول (21.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.082)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.289) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، لذا يتم قبول الفرضية القائلة بعدم وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى دافعية الإنجاز والانماط القيادية مجتمعة لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس، ولكن تبين وجود علاقة طردية بين دافعية الانجاز والنمط الديمقراطي، أي انه كلما زاد النمط الديمقراطي زاد ذلك من دافعية الانجاز والعكس صحيح. وتبين أيضاً وجود علاقة عكسية بين دافعية الانجاز والنمط الدكتاتوري أي أنه كلما قل النمط الدكتاتوري زاد ذلك من دافعية الانجاز والعكس صحيح.

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

- مناقشة النتائج

- ملخص النتائج

- التوصيات

مناقشة النتائج والتوصيات:

1.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما مستوى دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس؟

اظهرت نتائج الدراسة ان دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية ضواحي القدس جاءت بدرجة عالية، حيث ان افراد الشرطة الفلسطينية يقومون بعملهم كما يمليه واجبهم، ويتحملون المسؤولية الكاملة تجاه أعمالهم التي يقومون بها، وذلك بسبب انتمائهم الوطني وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها وهذا الانتماء هو الذي يسهم في تعزيز صمودهم ودعمهم نحو الاستمرار في العمل، وتتركز دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة في طبيعة العمل الذي يقومون به وهو حماية المواطنين وتوفير الامان لهم، وهذا يأتي من قوة الدافع لديهم في تحمل المسؤولية تجاه المواطنين، وايضا الباعث على هذا العمل والاهتمام به يعود الى ما يمثله هذا العمل بالنسبة لهم، فهو انتماء للوطن، وترسيخ للعدالة، واعطاء الحقوق لاصحابها.

ويعزو الباحث ايضا هذه النتيجة العالية الى ان منتسبي جهاز الشرطة لديهم الانتماء الحقيقي للوطن، اذ انهم تعرضوا للظلم من قبل الاحتلال، ويسعون الى اقامة نواه العدل والحق من خلال الدفاع عن مبادئهم، ومعتقداتهم، وايضا ما يمليه عليهم طبيعة العمل، والقسم بالاخلاص للحق والقانون، وعدم التمييز بين الناس، وسماع الجميع، وهذا يؤسس لدولة القانون التي يسعى رجال الشرطة الى بنائها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سالم (2012) ودراسة وسطاني (2010) ودراسة شوشان (2009) ودراسة عبد الحميد (2000)

## مناقشة نتائج السؤال الثاني:

ما الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس ؟

اظهرت النتائج ان الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس جاءت بدرجة متوسطة، لكن النمط الديمقراطي قد حصل على متوسط حسابي اعلى من النمط الاتوقراطي والنمط التسيبي وهذا يعني ان منتسبي جهاز الشرطة لديهم الرضا عن قيادتهم، وانهم يتعاملون بالنمط الديمقراطي، وهذا يساعد على بناء نظام القانون، ويدفعهم للانجاز العمل وتحقيق الأهداف المرجوة وتنفيذ القانون على اكمل وجه .

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان قيادة جهاز الشرطة تسعى دائما إلي تشجيع افرادها نحو العمل بأسلوب يشجعهم لتحقيق اعلى في انجاز الاعمال الموكله اليهم ولتطبيق القانون، لذلك فإن اغلب قيادات الجهاز ينتمون الى المدرسة الديمقراطية في القيادة، ونادرا ما يكون هناك من القيادات من يحمل النمط التسلطي في القيادة، في حين ان النمط التسيبي غير ممثل في الجهاز، وان طبيعة عمل جهاز الشرطة تقتضي الانضباط، والجاهزية باستمرار، وتنفيذ الاوامر وهذا لا يتوافق مع النمط التسيبي في القيادة.

ووجود النمط الديمقراطي في القيادة يساعد في تحقيق العدل، وتشجيع افراد الجهاز على القيادة، ويحفزهم على انجاز العمل ضمن مسؤولياتهم، ويمكنهم من تحمل المسؤولية كل في موقعه، حيث يحاول المسؤول أرضاء الجميع، ولذلك يتسم مناخ المؤسسة بالانضباط والحرية ضمن حدود العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجمل (2014) ودراسة وسطاني (2010) ودراسة شوشان (2009) ودراسة ستراك (2004) ودراسة عياصرة (2004) والاسمري (2003).

## 2.5 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل توجد فروق في متوسطات دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس باختلاف متغيرات الدراسة وهي: المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات التالية:

### مناقشة نتائج الفرضية الاولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس يعزى لمتغير المؤهل العلمي اظهرت نتائج الاجابة على هذه الفرضية ان هناك فروق دالة إحصائياً في دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم رفض الفرضية الاولى. وكانت الفروق لصالح الدبلوم.

ويعزو الباحث ذلك الى ان حملة شهادة الدبلوم يحتاجون الى المزيد من الحوافز وللحصول عليها يكون دافعهم للانجاز اعلى، وذلك بسبب ضعف مؤهلهم العلمي، وهذا يدفعهم الى بذل المزيد من العمل، والى ارضاء انفسهم من خلال القيام باعمالهم على اكمل وجه، للحصول على حوافز افضل، فتكون دافعيتهم للعمل افضل من دافعية حملة البكالوريوس والماجستير.

اتفقت مع دراسة العجمي (2014)، واختلفت مع دراسة شرقي (2010) ودراسة شوشان (2009) ودراسة ستراك (2004) ودراسة عياصرة (2004).

### مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس يعزى لمتغير سنوات الخدمة اظهرت النتائج أنه توجد فروق دالة إحصائياً في دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وبذلك تم رفض الفرضية الثانية. وكانت الفروق لصالح أقل من 5 سنوات.

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان ذوي الخبرة القليلة يكون لديهم دافعية اكبر للانجاز العمل، وذلك من اجل اثبات ذاتهم في جهاز الشرطة، ومن اجل تمكين الحصول على الترقيات في المستقبل، كما ان ذوي الخبرة القليل يكون لدى المسؤول اهتمام كبير بهم، ويعطيهم الفرصة لأن يكونوا قادرين على

القيام بالمهام في ظل غياب المسؤول ولذلك تكون دافعية الانجاز لديهم اعلى. اتفقت مع دراسة درادكة (2012)، واختلفت مع دراسة شرقي (2010) ودراسة شوشان (2009) ودراسة ستراك (2004) ودراسة عياصرة (2004).

#### مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس يعزى لمتغير الرتبة العسكرية.

اظهرت النتائج أنه توجد فروق دالة إحصائية في دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس تعزى لمتغير الرتبة العسكرية، وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة. وكانت الفروق لصالح من (مساعد- ملازم).

ويعزو الباحث ايضا هذه النتيجة الى ان الافراد من ذوي الرتب من مساعد الى ملازم، هم اصحاب رتب قليلة، ولذلك يسعون الى انجاز العمل الموكل اليهم بشكل افضل ، وايضا يدفعهم الى سرعة انجاز العمل، و توخي الدقة في انجازه، وتكون لديهم الدافعية للعمل اكبر من غيرهم كونهم مبتدئين في مجال عملهم، ولديهم الفرصة لاثبات قدراتهم على القيام بالمهام التي توكل اليهم واتفقت هذه النتيجة مع دراسة درادكة (2012).

#### مناقشة نتائج السؤال الرابع وفرضياته:

هل توجد فروق في متوسطات الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس باختلاف متغيرات الدراسة وهي: المرهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الاولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس يعزى لمتغير المؤهل العلمي

بينت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك لجميع المجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى

ويعزو الباحث ذلك إلى أن النمط القيادي المتبع والذي اظهرته النتائج في مؤسسة الشرطة هو النمط القيادي الديمقراطي، وهناك اتفاق لدى منتسبي جهاز الشرطة على هذا الرأي، ولذلك كانت اجاباتهم متوافقة ومتشابهة، فهذا النمط يساعدهم في القيام باعمالهم وانجازها بقدر اكبر من الانماط الأخر الدكتاتوري والتسبيبي ، فيدفعم لتخطي العقبات التي تواجههم اثناء العمل وانجاوها على اكمل وجه .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة شرقي (2010) ودراسة شوشان (2009) ودراسة سترارك (2004) ودراسة عياصرة (2004) واختلفت مع دراسة درادكة (2012).

**نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس يعزى لمتغير سنوات الخدمة**

اظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكذلك لجميع المجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المنتسبي بمختلف سنوات خدمتهم متوافقون في الرأي في أن النمط القيادي المتبع يسمح لهم القيام بالمهام على اكمل وجه، ويساعدهم ويستثيرهم إذا تطلب الأمر ذلك، ويعاملهم معاملة القادة وليس الأفراد، وهذا يخلق منهم أفراداً قياديين، قادرين على تحمل المسؤولية، ولذلك فإنهم أيضاً متوافقون على أن نمط القيادة المتبع هو النمط الديمقراطي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة شرقي (2010) ودراسة شوشان (2009) ودراسة سترارك (2004) ودراسة عياصرة (2004) واختلفت مع دراسة درادكة (2012).



نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس يعزى لمتغير الرتبة العسكرية

اظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس تعزى لمتغير الرتبة العسكرية، وكذلك لجميع المجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان هناك توافق لمعظم الرتب العسكرية العاملة تحت القيادة العامة لجهاز الشرطة في مديرية ضواحي القدس ، بان النمط المتبع هو النمط الديمقراطي، وليس النمط التسلطي، او الدكتاتوري او التسبيبي، لذلك كان لهم نفس التوجهات فيما يتعلق بالنمط القيادي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة شرقي (2010) واختلفت مع دراسة درادكة (2012)

مناقشة نتائج السؤال الخامس وفرضياته:

هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى دافعية الإنجاز والانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتحويله إلى الفرضية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين مستوى دافعية الإنجاز والانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس.

اظهرت النتائج إن الدرجة الكلية لمعامل الارتباط بيرسون هي (0.082) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.289) وهي قيمة غير داله احصائيا لذا يتم قبول الفرضية القائلة بوجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $a \leq 0.05$ ) بين مستوى دافعية الإنجاز والانماط القيادية مجتمعة لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية ضواحي القدس ، ولكن تبين وجد علاقة طردية بين دافعية الانجاز والنمط الديمقراطي، أي انه كلما زاد النمط الديمقراطي زاد ذلك من دافعية الانجاز والعكس صحيح، وتبين أيضا وجود علاقة عكسية بين دافعية الإنجاز والنمط الدكتاتوري أي انه كلما قل النمط الدكتاتوري او التسبيبي زاد ذلك من دافعية الإنجاز والعكس صحيح .

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان دافعية الانجاز يرافقها قيادة قادرة على تقييم الفرد بما قدم، وبقدراته في انجاز العمل الموكل اليه، وتقديره وتحفيزه اذا ما انجز العمل المطلوب منه بالسرعة والوقت المناسب، لذلك كلما كان هناك ديمقراطية في القيادة، وتعاون بين القائد وافراد ادارته، والعمل معهم بروح الفريق، كلما كان هناك انجاز افضل للاعمال، وحب من قبل الافراد لاعمالهم، ورغبة في القيام بها، والاستمرار فيها، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ابو عبيد (2014) ودراسة وسطاني(2010) ودراسة شوشان (2009) ودراسة شرقي (2010) .

### 3.5 ملخص نتائج الدراسة

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1. ان دافعية الانجاز لدى منتسبي جهاز الشرطة جاءت بدرجة عالية، وهذا يعني ان هناك رغبة من قبل افراد جهاز الشرطة في تحسين أدائهم في العمل وإنجاز اكبر قدر من الاعمال التي توكل اليهم، وان هناك من يهتم بهم، ويساعدهم ويقدر جهودهم واعمالهم.
2. ان النمط القيادي المتبع في جهاز الشرطة بدرجة كبيرة هو النمط القيادي الديمقراطي، أي انه النمط الذي يسمح للافراد بالتفاني والتقدم في العمل، وإنجاز الاعمال المطلوب أدائها، ويشجع العمل الجماعي، وايضا يفوضهم للقيام بالمهام على اكمل وجه .
3. إن تأثير النمط القيادي الديمقراطي في دافعية العاملين بمؤسسة الشرطة نحو العمل تائيرا إيجابيا .
4. اظهرت نتائج الدراسة ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في دافعية الانجاز تبعا لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة العسكرية)
5. اظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة في النمط القيادي المتبع تبعا لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة العسكرية)

## 4.5 توصيات الدراسة

يمكن للدراسة ان توصي بما يلي:

1. ضرورة تعزيز النمط القيادي الديمقراطي لانه يعزز الرغبة لدى افراد الشرطة في اداء الاعمال بشكل افضل ويقوي الروح المعنوية لديهم ، ويسمح لهم بالمشاركة، وهذا يسهم في زيادة دافعية العاملين للعمل.

2. ضرورة تبني النمط القيادي الديمقراطي من قبل مؤسسة الشرطة الفلسطينية لاستثمار الكفاءات الموجودة بشكل ريادي وابتكاري مميز ، لدى افراد الشرطة .

3. ضرورة تنمية دافع الإنجاز لدى افراد الشرطة من قبل المسؤولين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وضرورة تفويض بعض السلطات للعاملين ، وذلك لزيادة دافعتهم نحو العمل في المهام الموكلة لهم .

4. تعزيز قدرات العاملين في جهاز الشرطة من خلال تقدير وتحفيز ما ينجزون من الاعمال المطلوبة منهم ، وذلك لتشجيعهم نحو انجاز الاعمال والمهام بالسرعة والوقت المناسبين .

5. تعزيز مبدأ العمل الجماعي لاسيما فيما يتعلق بإنجاز افضل للمؤسسة الشرطةية وتحقيق مستوى عالا من التقدم والنجاح في الاعمال الشرطةية .

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية:

احمد، إبراهيم احمد (1997). نحو تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة دار المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر.

أبو حويج، مروان (2004). علم النفس التربوي، اليازوري للنشر، الأردن، الطبعة العربية.

أبو عبيد، رائده عطية (2014). دافعيه الإنجاز وعلاقتها باستخدام التقنيات الحديثة لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات غزة الجنوبية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. 47 (4)، 286-306.

أبو ناصر، فتحي محمد (2008). مدخل إلى الإدارة التربوية: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.

الأسمرى، فهد عبد الله (2003). النمط القيادي ومستوى المشاركة في صنع القرارات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض.

الأعسر، صفاء وقشقوس، ابراهيم سلامة، محمد (1983). دراسات في تنمية دافعية الإنجاز، مركز البحوث التربوية، جامعة قطر.

بلقيس، احمد، ومرعي توفيق (1996). الميسر في علم النفس: دار الفرقان، الاردن.

بني يونس، محمد (2004) مبادئ علم النفس النمو، الشروق للنشر والتوزيع غزة.

بن بريكة، عبد الرحمن (1998). دافعية الإنجاز لدى بطل نصوص القراءة مجلة قراءات المناهج التربوية، ط1، جمعية الإصلاح الاجتماعي والتربوي، باتنة.

بو حمامة، جيلالي، أنور رياض عبد الرحيم، عبد الله الشحومي (2006). علم نفس التعلم والتعليم ، الأهلية للنشر والتوزيع، الكويت.

جبل، فوزي محمد (2004). محاضرات في علم النفس العام، المكتبة الجامعية الازارطية، مصر.

الجمل، سمير سليمان (2014). الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل التعليم وأثرها على تنمية التفكير الإبداعي للمرووسين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. 2 (32) 151-186.

الجميلي، مطر بن عبد المحسن(2008). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الحامد، محمد معجب (1996). قياس دافعية الإنجاز الدراسي على البيئة السعودية، مجلة رسالة الخليج العربي.

حسين، حريم (2004). السلوك التنظيمي في سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد، عمان.

حسين، فايد (2005)، علم النفس العام رؤية معاصرة، مؤسسة مورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر.

حمدات، محمد (2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

حنفي، عبد الغفار (1990). السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، ط1، الإسكندرية، مصر،الدار الجامعية.

خليفة، عبد اللطيف محمد (2000). الدافعية للإنجاز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.

الخطيب، احمد، رداح الخطيب ،وجيه الفرخ ،الإدارة والإشراف التربوي ( اتجاهات حديثة ، الأردن: دار الأمل للنشر والتوزيع ،١٩٩٨،ص٧٤.

الخولي، هشام(2002).الاساليب المعرفية وضوابطها في علم النفس، الإسكندرية، دار الكتاب الحديث.

الداهري، صالح حسن (2008).اساسيات التوافق النفسي والاضطرابات السلوكية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.

درادكة، أمجد محمود محمد (2012). الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الاقسام الاكاديميين من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة.

الريبيق، محمد (2004). العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي لقيادات الأمنية السعودية، الرياض.

الريماوي، محمد عودة (2004)، علم النفس العام، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.

زاهد، محمد (2011). متطلبات تحقيق دافعية الإنجاز لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة الخرج، مجلة كلية التربية، العدد 88.

الزعبي، فلاح(2005). علاقة أنماط التنشئة الاسرية بدافعية الإنجاز لدى طلبة المرحلة الثانوية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الزهيري، ابراهيم عباس (2008). الإدارة المدرسية والصفية، منظومة الجودة الشاملة، دار الفكر العربي، القاهرة.

سالم، هبة الله (2012). العلاقة الإرتباطية بين دافعية الإنجاز وموضع الضبط ومستوى الطموح والتحصيل الدراسي لدى الطلبة الجامعيين بالسودان المجلة العربية لتطوير التفوق، العدد4.

سكران، السيد عبد الدايم(1996). الاهداف الدافعة للانجاز في حجرة الدراسة وعلاقتها بالعزو السببي للتحصيل الدراسي لدى تلاميذ الصف الأول الثانوي بمحافظة الشرقية، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، عدد26، 199-224.

السمراتي، نبية صالح (2006)، مقدمة في علم النفس، دار زاهر للنشر والتوزيع، الأردن.

الشربيني، هانم أبو الخير، الفرحاتي، السيد الفرحاتي(2005). علاقة مهارات ما وراء المعرفة باهداف الإنجاز وأسلوب عزو الفشل لدى طلاب الجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس.

شرقي رابح (2010). النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتورة، قسطنطينية.

شعبان، ايمان (2002). دافعية الزوجة نحو انجاز مسؤوليتها المنزلية واثر ذلك على كفاءتها الإدارية، رسالة دكتوراة، جامعة المنوفية، مصر.

شوشان، عمار، (2009). النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقتها بدافعيه الإنجاز لدى الأساتذة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجمهورية الجزائرية.

الشوكاني، عبد اللطيف ناصر (1426). العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هرسى ويلاتشارد وبين دافعية المعلمين للإنجاز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

الصليبي، محمود عبد المسلم (2008). الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، ط1.

الطحان، عبد الرزاق احمد (2000). اثر الأنماط القيادية لمديرين على رضى العاملين وإبداعاتهم الإدارية.دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية - رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، اريد -الأردن.

الطواب، سيد(2005). اثر تفاعل مستوى دافعية الإنجاز والذكاء والجنس على التحصيل الدراسي لدى طلاب وطالبات جامعة الامارات العربية المتحدة، مجلة كلية التربية، 20(5)، 17-50.

عاشور، أحمد صقر (1989). السلوك الاجتماعي وديناميته، دار المعرفة الازرطية، ط1.

عباس، منير (2008). آثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.

عباس، كامل عبد الحميد و خليل إبراهيم (1986). قياس دافعية المعلمين نحو مهنة التعليم، مجلة التربوي، جامعة بغداد.

عبد الحميد، إبراهيم شوقي (2002). الدافعية للإنجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية، المجلة العربية للإدارة التابعة لجامعة الدول العربية.

عبد الخالق، احمد محمد (2006). علم النفس العام، دار المعرفة الجامعية، مصر.

عبيدات، ذوقان واخرون (2005). مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس. عمان، دار الفكر

العبيدي، محمد جاسم (2009). مدخل علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1.

العجمي، فالح محمد (2014). النمط القيادي لدى القيادات التربوية في دولة الكويت من وجهه نظرهم. مجلة الطفولة والتربية عدد (17) 271-354.

العساف، صالح بن حمد (1995). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، الرياض، العبيكان.

عقيلي، عمرو وصفي (1988). إدارة الأفراد، دار النخلة للنشر والتوزيع. حلب، دمشق.

العميان، محمود سلمان (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط 5.

عوض، قسمة (2008). تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الابداع من وجهة نظر المرؤوسين، دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، مجلد10، عدد1.

عياصرة، علي (2004). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان\_الأردن.

الغامدي، عبد الله بن عبد الواحد (2009). القيادة الإدارية ومكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.

قطامي، يوسف وعدس، عبد الرحمن (2002). علم النفس العام، دار الفكر للطباعة والنشر عمان.

الكبيسي، وهيب مجيد (1999). علم النفس العام، دار الكندي، للنشر والتوزيع، الاردن، ط1.

كشمولة، عمر (2007). تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

كنعان، نواف (2007). القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1.



محمد، يوسف عبد الفتاح (1991). الدافعية للإنجاز وسمات الشخصية لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية الذين يلقون تعليماً جامعياً، مجلة شؤون اجتماعية. 8 (22)، 345-367.

مرسي، سيد عبد الحميد (1992). الشخصية المنتجة، دار وهبة، مصر، ط1.

المشعان، عويد سلطان (2000). دافع الإنجاز وعلاقته بالقلق والاكْتئاب والثقة بالنفس لدى الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الكويت. الكويت.

موسى رشاد، عبد العزيز (1994). علم النفس الدافعية، دار النهضة العربية، القاهرة.

نشواتي، عبد المجيد (2003). علم النفس التربوي، عمان، دار الفرقان.

النويقة، عطا الله (2015). الأثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية، الأردن، مجلة دراسات، العلوم الإدارية. 42 (2)، 24-64.

هجان، علي حمزة (1996). واقع السلوك القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المعلمين السعودية كما يراه رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضائها، المملكة العربية السعودية، ط1.

الوافي، عبد الرحمن (2007). مدخل إلى علم النفس النمو، دار هومة للنشر الجزائر، ط2.

الوزان، السيد حلمي (2005). إدارة الأفراد بين الأسس التعليمية وتطبيقاتها الشرطية، أكاديمية مبارك للشرطة، مطبعة الشرطة، القاهرة.

الشريف، طلال عبد الملك (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجه نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف.

وسطاني، عفاف (2010). دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجمهورية الجزائرية.

الوقفي، راضي (2003). مقدمة في علم النفس، دار الشروق للنشر والتوزيع، غزة، الطبعة العربية الثالثة.

Anderson, W(2002): **Factors that Motivate Teacher to Remain in the Teaching Profession in North Carolina**. Dissertation Abstract International. A,62.P2929.

Ankony, C., & Kelley, T. (1999). The impact of perceived alienation on police officers' sense of mastery and subsequent motivation for proactive enforcement. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 22(2), 120-134.

Atkinson , J,W , **An Introduction to motivation** , New Jersey: van nostrand- Reinhold , 1964.

Atkinson, J.W. (1957). **Motivational determinants of risk- taking behavior**. *Psychologic- al Review*, 64, 6, 359-372

Barnett, K., McCormick, J., & Conners, R. (2001). Transformational leadership in schools- panacea, placebo or problem?. *Journal of Educational Administration*, 39(1), 24-46.

Chong, M. (2014). Influence behaviors and organizational commitment: a comparative study. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(1), 54-78.

Collins, C. J., Hanges, P. J., & Locke, E. A. (2004). The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: **A meta-analysis**. *Human performance*, 17(1), 95-117.

Diamantes, T. (2004). What Principals Think Motivates Teachers. *Journal of Instructional Psychology*, 31(1), 456-467.

Howard M. Carlisle: *Management Essentials, Concepts for Productivity and Innovation- Science Research Association Inc. USA, 1987,p1.*

Kleine, C., & Weißenberger, B. E. (2014). Leadership impact on organizational commitment: the mediating role of management control systems choice. *Journal of Management Control*, 24(3), 241-266.

Kreitner, R and Kinicki, A.)2007). **Organizational behavior essinationals**, McGraw-hill, Irwin, (7tb).N-Y, USA.

Litwin, and all, *organidational climate: a proven tool for improving performance burkethe culting edge*. San diego, 1978.

Mariou Williams Raliert-L-Birden (2001); **psycraly for Language teacherscom Lirigeuniversity pers.**

Mccllland.D.C (1961):**The Achieving Society**,New: Van Nostrond.

Murphy, L. (2005). Transformational leadership: a cascading chain reaction.*Journal of Nursing Management*, 13(2), 128-136.

Nehme, M (2010). E-Learning and students motivation Legal Education Review, 20(1/2), 223.

Owens, G., Robet (1981): **Organizational Behavior in Education**, Second Edition prentice, Hall, N.j.

Parker, Sandra (1995). **performance Indicators: sickness and absence rates, as Indicators of staff morale**, paper presented at the north unbris international conference on performance measurement in libraries and information services, England, 1995.

Raja, A., & Palanichamy, P. (2011). Leadership styles and its impact on organizational commitment. **Asia Pacific business review**, 7(3), 167-175.

Teska, J (2003). **The superintendence: effective leadership through communication**. Dissertation Abstracts International (A), 64, 1488.

Yukl, Gary (2002): **Leadership Orgnilation**. England Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

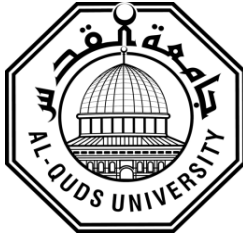
المراجع الإلكترونية

<http://www.palpolice.ps/>

# الملاحق

ملحق (1) محكمي الاستبانة

الرقم	اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
1.	أ.د. تيسير عبد الله	ارشاد نفسي وتبوي	جامعة القدس
2.	د. اياد الحلاق	ارشاد نفسي وتبوي	جامعة القدس
3.	د. محسن عدس		جامعة القدس
4.	أ.د. محمد شاهين	ارشاد نفسي وتبوي	جامعة القدس المفتوحة /القدس
5.	د.اميرة الريماوي		جامعة القدس
6.	د. أشرف ابو خيران	ادارة تربوية	جامعة القدس
7.	د.كمال سلامة	ارشاد نفسي وتبوي	جامعة القدس
8.	د.ايناس ناصر	اساليب تدريس	جامعة القدس
9.	د.كامل هاشم	ادارة تربوية	جامعة القدس
10.	د.محمود أبو سمره	ادارة تربوية	جامعة القدس



## ملحق رقم (2) الاستبانة

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

الأخوة الأعزاء تحية طيبة,,,,,

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان **دافعية الانجاز وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس** وذلك استكمالاً لنيل درجة الماجستير في الإرشاد التربوي والنفسي من جامعة القدس. إمامك مجموعة من العبارات , أرجو منك وضع علامة (✓) إمام الخانة التي تنطبق على حالتك بأمانة وصدق لما لها من أهمية بانجاز الدراسة , علماً أن ما تكتبه سيحاط بالسرية التامة وسيستخدم في غرض البحث العلمي فقط.

الباحث /إبراهيم خليل جعفر

القسم الأول: البيانات الشخصية

- |                  |   |  |                                |
|------------------|---|--|--------------------------------|
| المؤهل العلمي:   | <input type="checkbox"/> اقل من ثانوي     | <input type="checkbox"/> ثانوية عامه   | <input type="checkbox"/> دبلوم |
|                  | <input type="checkbox"/> بكالوريوس        | <input type="checkbox"/> ماجستير فأكثر |                                |
| سنوات الخدمة:    | <input type="checkbox"/> اقل من 5 سنوات   | <input type="checkbox"/> 6 - 10 سنوات  |                                |
|                  | <input type="checkbox"/> 11 سنة فأكثر     |  |                                |
| الرتبة العسكرية: | <input type="checkbox"/> اقل من مساعد     | <input type="checkbox"/> مساعد - ملازم |                                |
|                  | <input type="checkbox"/> ملازم أول - نقيب | <input type="checkbox"/> رائد فما فوق  |                                |

القسم الثاني: دافعية الانجاز

م	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أتضابق كلما تأهبت للذهاب إلى عملي.					
2	أحب عملي.					
3	اعتز بكوني شرطيا.					
4	اشعر بالطمأنينة في عملي.					
5	علاقتي مع رئيسي تسودها الثقة والتقدير.					
6	لا أفكر في تغيير مكان عملي.					
7	أنجز أكثر مما أكون مصمما على عمله.					
8	أسعى بجد للتحسين من أدائي.					
9	أقوم بعملي كما يمليه علي واجبي.					
10	أتحمل المسؤولية الكاملة تجاه عملي.					
11	أواظب على أوقات الدوام في المؤسسة.					
12	اشعر بالاعتزاز كلما كانت نتائج زملائي جيدة.					
13	استطيع العمل لوقت طويل.					
14	اشعر بان مهنتي تقابل باحترام.					
15	يتقبل زملائي رأيي.					
16	أتعاون مع الزملاء في تحقيق أهداف المؤسسة.					
17	ابذل أقصى طاقتي لتحقيق طموحاتي.					
18	اشعر بالرضا عن أدائي في العمل.					
19	أسعى باستمرار لبناء علاقات جيدة مع زملائي.					
20	الراتب التقاعدي يشعرني بالاطمئنان لبقية حياتي.					
21	نظرة المجتمع إلى الشرطة تشعرني بالإحباط.					
22	ظروفي المادية غير مساعدة على الأداء الجيد.					
23	نظام الحوافز المتبع يجعلني راض عن العمل.					
24	استقراري المهني يزيد من عطائي.					
25	أفضل التعاون مع الآخرين بدل من منافستهم.					

					26	اعتقد إن الوصول إلى مركز مرموق يكون بالجد والعمل.
					27	أتعاطف مع زملائي حين يمروا بظروف صعبة.
					28	أحاول الوصول إلى ما أرغب فيه في وقت قياسي.
					29	أكتظاظ الأقسام يشعرني بالإحباط.
					30	الزيادة في الراتب تدفعني إلى القيام بواجبي.
					31	النقد الايجابي البناء يزيدني إصرارا.
					32	ثقة المسئول بي يحفزني لتقديم الأفضل.
					33	اخترت مهنة الشرطة عن قناعة وحب لها.
					34	اعمل بمهنة الشرطة لقلة البدائل.
					35	اشعر أن المؤسسة لم تعد تؤدي رسالتها.
					36	اعتقد بان المستقبل لمن يملك شهادة علمية عالية.
					37	أشجع زملائي وادفعهم باستمرار بان يكونوا الأفضل.
					38	شعوري بالمسؤولية تجاه زملائي يدفعني للعمل بجد.

### القسم الثالث: الانماط القيادية

م	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أفضل العمل مع مسئول يقدر مشاعري.					
2	يعمل المسئول على مساعدتي في تخطي العقبات التي تواجهني.					
3	لا يعيرني المسئول أي اهتمام مادي أو معنوي.					
4	يعمل المسئول على إشباع حاجاتي.					
5	أجد المسئول زميلا لي أكثر منه رئيسا.					
6	تربطني بالمسئول علاقات إنسانية حسنة.					
7	لا يتواصل المسئول مع الأفراد خارج أوقات العمل.					



					8	أتواصل مع المسؤول بكل سهولة.
					9	يحترم المسؤول آراء الأفراد ويناقشها.
					10	يعتمد المسؤول الشورى في العمل.
					11	يتعامل مع الأفراد بأسلوب ودي.
					12	لا يهتم المسؤول إلا بالعمل ولا يهمله غيره.
					13	يعتبر المسؤول نفسه فوق الجميع.
					14	يكثر المسؤول من العيابات.
					15	يزور المسؤول الافراد في أقسامهم ويقوم بتوجيههم.
					16	ينقيد المسؤول بالأمور الروتينية التفصيلية.
					17	المسؤول غير حازم ويتردد في آرائه.
					18	يتعامل المسؤول مع الجميع بالمساواة.
					19	يثني المسؤول على الاقتراحات الجيدة.
					20	يشعرنى المسؤول بالثقة في نفسي وفي قدراتي.
					21	يتعامل المسؤول بموضوعية في مسألة الثواب والعقاب.
					22	المسؤول غامض في تعليماته وأوامره.
					23	لا يسمح المسؤول بالاعتراض على قدراته.
					24	يتصيد المسؤول الأخطاء وتقصير الافراد.
					25	يرضى المسؤول رؤسائه على حساب رضا مرؤوسيه.
					26	غياب المسؤول يجعل الأفراد يتهاونون في عملهم.
					27	يسود المؤسسة التسيب والفوضى.
					28	يهتم المسؤول بالنشاطات داخل المؤسسة.
					29	يحاول احتواء الخلافات ويعمل على التقليل منها.
					30	ييدي الجميع فرحته بغياب المسؤول.
					31	يعطي المسؤول الحرية للجميع في تنفيذ ما يريدون وبالأسلوب الذي يعتقدونه صحيحا.
					32	يغلب على العلاقات داخل المؤسسة الطابع الرسمي.
					33	يسود المؤسسة أخلاق التملق والتزلف والنفاق للمسؤول.

					34	يتسم مناخ المؤسسة بالفوضى والحرية غير المضبوطة.
					35	يلتزم المسؤول بحرفية التعليمات وعدم الخروج عليها.
					36	يتجاوز المسؤول عن أخطائي الصغيرة.
					37	يكثُر المسؤول من الانتقادات.
					38	ارجع إلى المسؤول في كل عمل أود القيام به.
					39	يحاول المسؤول أرضاء الجميع.

## ملحق (3) كتب تسهيل المهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University  
Faculty of Educational Sciences  
Graduate Studies Programs



جامعة القدس  
برامج الدراسات العليا

التاريخ : 2014/12/6

حضرة السيد اللواء حازم عطالله المحترم ،،  
مدير عام الشرطة الفلسطينية ،،

### الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد ،،

يقوم الطالب : ابراهيم خليل ابراهيم جعفر ورقمه الجامعي (21112727) ، باجراء دراسة بعنوان :  
"دافعية الانجاز وعلاقتها بالانماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة  
ضواحي القدس"  
يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور والتعاون معه باعطاء البيانات اللازمة لتطبيق الدراسة  
خلال الفصل الحالي "

مع الاحترام ،،

د. عفيف زيدان

منسق برنامج الارشاد النفسي والتربوي

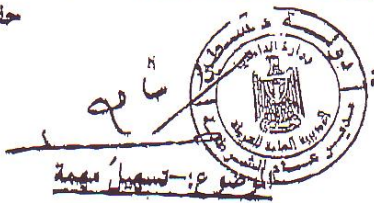
دائرة علم النفس  
Psychology Dept.



كلية العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences

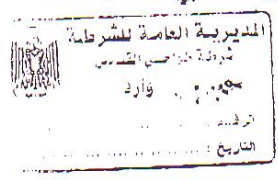


حفظه الله  
15/1/15  
15/1/18



السيد اللواء/حازم عطا الله  
مدير عام الشرطة  
تحية الوطن

الرجوع: تسهيل مهمة  
يرجى تفضل سيادتكم بالعلم انه وردنا كتاب من جامعة القدس (برامج الدراسات العليا) موجه لسيادتكم حول تسهيل مهمة الطالب الملازم/ ابراهيم خليل ابراهيم جعفر - مرتب شرطة ضواحي لاجراء دراسة بعنوان (دالعية الانجاز وعلاقتها بالافاق القيادية لدى منتسبي الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس) حسب الاستبيان المرفق طيه.  
\* علماً ان الملازم المذكور ملحق برنامج الماجستير في الجامعة .  
\* تعليمات سيادتكم لطفلاً .



مع وافر التحية والتقدير



الرجوع: تسهيل مهمة

مرفق طيه - الاستبيان  
- كتاب البرنامج



15/1/15  
15/1/18

الرجوع: تسهيل مهمة  
الرجوع: تسهيل مهمة

P.1  
1/8

To: 2

19-JAN-2015 13:02 From: 2015-Jan-18 02:10 PM a 2  
2015-Jan-19 02:57 PM a 2

فهرس الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
84	محكمي الاستبانة	1
85	الاستبانة	2
90	كتاب تسهيل المهمة	3

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	40
2.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس	41
3.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الأنماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس	42
4.3	نتائج معامل الثبات للمجالات	43
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس	46
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات الأنماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس	48
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال النمط الديمقراطي	49
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للنمط الدكتاتوري	50
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال النمط التسيبي	51
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس حسب متغير المؤهل العلمي	53

53	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي	7.4
54	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	8.4
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس حسب متغير سنوات الخدمة	9.4
55	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس تعزى لمتغير سنوات الخدمة	10.4
56	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	11.4
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس حسب متغير الرتبة العسكرية	12.4
57	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دافعية الانجاز لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس تعزى لمتغير الرتبة العسكرية	13.4
58	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية	14.4
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس حسب متغير المؤهل العلمي	15.4
60	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في الأنماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس	16.4

	تعزى لمتغير المؤهل العلمي	
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لأنماط القيادة لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس حسب متغير سنوات الخدمة	17.4
62	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في الأنماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس تعزى لمتغير سنوات الخدمة	18.4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لأنماط القيادة لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس حسب متغير الرتبة العسكرية	19.4
64	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في الأنماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس تعزى لمتغير الرتبة العسكرية	20.4
65	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين مستوى دافعية الإنجاز والأنماط القيادية لدى منتسبي مؤسسة الشرطة الفلسطينية في مديرية شرطة ضواحي القدس	21.4



## فهرس المحتويات:

أ.....	إقرار
ب.....	شكر وتقدير
ج.....	الملخص
ه.....	Abstract
1.....	<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>
2.....	1.1 المقدمة
3.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أسئلة الدراسة
5.....	4.1 فرضيات الدراسة
5.....	5.1 أهداف الدراسة
6.....	6.1 أهمية الدراسة
6.....	7.1 محددات الدراسة
7.....	8.1 مصطلحات الدراسة
9.....	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
10.....	1.1 الدافعية
11.....	2.1 دافعية الإنجاز
13.....	1.2.1 خصائص دافعية الإنجاز:
13.....	3.2.1 أبعاد دافعية الإنجاز:
14.....	4.2.1 أهداف دافعية الإنجاز: Achievement Goals
14.....	5.2.1 أهميه الدافعية:
15.....	6.2.1 تصنيفات الدافعية:
16.....	3.2 النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز
16.....	1.3.2 نظرية خفض الحافز:
17.....	2.3.2 النظرية الارتباطية السلوكية:

17	3.3.2 نظرية هرزبرغ (نظرية العامل المزدوج):
18	4.3.2 نظرية ماكيلاند (الحاجة للإنجاز):
19	3.2 الأنماط القيادية.
21	4.2 النظريات المفسرة للأنماط القيادية.
21	1.4.2 النظريات التقليدية.
23	2.4.2 نظرية المسار:
24	3.4.2 نظرية الجاهزية الوظيفية هيرسي و بلانشاردز HerseyandBlanhards:
24	4.4.2 النظرية الموقفية:
25	5.4.2 النظرية التحويلية:
25	6.4.2 نظرية الموقف (الشرطية):
26	5.2 الدراسات السابقة.
26	1.5.2 دراسات ذات علاقة بدافعية الانجاز:
30	2.5.2 دراسات ذات علاقة بالانماط القيادية:
36	3.5.2 التعقيب على الدراسات السابقة:
38	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.</b>
39	3.1 منهج الدراسة.
39	3.2 مجتمع الدراسة.
40	3.3 عينة الدراسة.
40	3.4 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة.
40	3.5 أدوات الدراسة.
41	3.6 صدق الأداة.
42	3.7 ثبات الدراسة.
43	3.8 إجراءات الدراسة.
43	3.9 المعالجة الإحصائية.
44	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة.</b>
45	4.1 تمهيد.

45	2.4 نتائج أسئلة الدراسة:.....
45	1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:.....
48	2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: .....
52	2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:.....
58	4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:.....
65	5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: .....
66	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b> .....
67	1.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة .....
68	2.5 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة.....
73	3.5 ملخص نتائج الدراسة.....
74	4.5 توصيات الدراسة.....
75	المصادر والمراجع.....
83	الملاحق .....