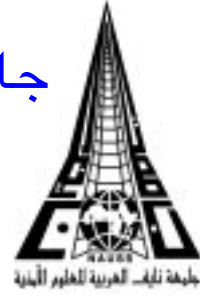


جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
كلية الدراسات العليا
قسم العلوم الإدارية



الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة

دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في العلوم الإدارية

إعداد

طلال عبد الملك الشريف

إشراف

د. عبد الشافي محمد أبو الفضل

الرياض

١٤٢٤هـ - ٢٠٠٤م

الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة

طلال عبد الملك الشريف

:

أ.د. عبد الشافي محمد أبو الفضل

:

:

:

:

· :

:

· · -

· -

· -

/ /

/ / :

:

·

:

·

:

-

-

-

.

-

: /

-

-

-

:

" "

:

:

-

-

-

Department: The Administrative Sciences.
Specialization: Administrative Sciences

THESIS ABSTRACT

**Thesis Title: The leading types and its relation are with the functional performance
As seen by employees in the emirate of makkah.**

Prepared by: Talaal Abdulmalek Mohammed Al-Shareef.

Supervisor: professor / Abdulshafy Mohammed Abualfadel.

Thesis Defence Committee :

1- Professor.Abdulshafy Mohammed Abualfadel	Supervisor
2- DR. Mohammed Abdullah Al-hran	Membe
3- DR.Flah Fraj Al-sbeay	Membe

Defence Date:

21-9-1424 A.H. / 15-11-2003 A.D.

Research Problem:

The problem of this study lurks in the way of the choice of the leading types, to be suitable for the circumstances of each organization. And the effect that the leading types causes on the functional performance positively, and negatively. The leading type has to be suitable for each organization ,it needs to study the circumstances of the internal organization, the one that will practice it in the command , and the difference of the workers and their characteristics because there is no ideal leading types becomes possible that tolerates it on all of the organization.

Research Importance:

The importance of this research comes from the importance of the subject that discusses it, and the one that handles the leading types and it's relation with the functional performance, this research also seeks the understanding of the command type, that been used in the emirate of Holy Mecca region and its effect on the functional performance,for providing information to the officials in the emirate of Holy Mecca region in the choice of the suitable leading type that affects the positivist of the functional performance to the workers in the emirate which is reflected – positively in the development of works and services that the emirate offers to the citizens.

Research Objectives:

1- The recognition of the types of the dominant command is by the emirate of Holy Mecca region.

- 2- The recognition of the functional performance is by the emirate of Holy Mecca region.
- 3- The recognition of the natural relation between the leading types and the functional performance in the emirate of Holy Mecca region.
- 4- providing by a number of the recommendations in this regard

Research Hypotheses / Questions:

- 1-What are the dominant leading types by the emirate of Holy Mecca region?
- 2- What is the extent of the effectiveness of the functional performance of the workers by the emirate of Holy Mecca region?
- 3- What is the dominant leading type's relation with the functional performance of the workers by the emirate of Holy Mecca region?

Research Methodology:

The use of the analytic descriptive method and its application took place on the dominant leading type's reality in the emirate of Holy Mecca region, and the use of the (questionnaire) as a technique to collect necessary data and information for the research as being amongst the more suitable technique of the scientific research suitable for the application of the entrance of the social follow-up.

Main Results:

- 1- It became clear that there are abundance in the three command types, where the leaders practices in the emirate of Holy Mecca region. The Democratic leading type by a high grade and the Free type is by an average grade, and the autocratic type in a lesser degree.
- 2- Turned out there are some factors and characteristics which leads to the rise of the level of the functional performance and another leads to the decrease of the level of the functional performance
- 3- Became clear that there is a positive statistical indication between the Democratic command type and the level of the functional performance. On the other hand, there is a negative statistical indication between command type and the level of the functional performance to all of the Free command type and the autocratic command type.

:

(وكل إنسان أئمنه طائره في عنقه ونخرج له
يوم القيامة كتاباً يلقاه منشوراً ، اقرأ كتابك
كفى بنفسك اليوم عليك حسيباً).

إهداء

.

..

...

...

شكر وتقدير

.....

	<p data-bbox="1364 492 1388 526">:</p> <p data-bbox="1364 548 1388 582">:</p> <p data-bbox="1284 616 1308 649">-</p> <p data-bbox="1284 672 1308 705">-</p> <p data-bbox="1149 728 1212 761">- -</p> <p data-bbox="1149 784 1212 817">- -</p> <p data-bbox="1149 840 1212 873">- -</p> <p data-bbox="1149 896 1212 929">- -</p> <p data-bbox="1149 952 1212 985">- -</p> <p data-bbox="1149 1008 1212 1041">- -</p> <p data-bbox="1364 1075 1388 1108">:</p> <p data-bbox="1348 1131 1372 1164">:</p> <p data-bbox="1332 1187 1356 1220">:</p> <p data-bbox="1332 1243 1356 1276">:</p> <p data-bbox="1284 1310 1308 1344">-</p> <p data-bbox="1284 1366 1308 1400">-</p> <p data-bbox="1236 1545 1260 1579">:</p> <p data-bbox="1268 1601 1292 1635">:</p> <p data-bbox="1189 1668 1212 1702">-</p> <p data-bbox="1189 1724 1212 1758">-</p> <p data-bbox="1189 1780 1212 1814">-</p> <p data-bbox="1189 1836 1212 1870">-</p> <p data-bbox="1189 1892 1212 1926">-</p> <p data-bbox="1189 1948 1212 1982">-</p>

	<p data-bbox="1257 376 1278 405">:</p> <p data-bbox="1193 443 1214 472">-</p> <p data-bbox="1193 510 1214 539">-</p> <p data-bbox="1193 577 1214 607">-</p> <p data-bbox="1193 645 1214 674">-</p> <p data-bbox="1193 712 1214 741">-</p> <p data-bbox="1161 757 1214 786">:-</p> <p data-bbox="1161 824 1214 853">:-</p> <p data-bbox="1257 891 1278 920">:</p> <p data-bbox="1193 958 1214 987">-</p> <p data-bbox="1054 1025 1118 1055">--</p> <p data-bbox="1054 1093 1118 1122">--</p> <p data-bbox="1193 1160 1214 1189">-</p> <p data-bbox="1054 1227 1118 1256">--</p> <p data-bbox="1054 1294 1118 1323">--</p> <p data-bbox="1193 1361 1214 1391">-</p> <p data-bbox="1054 1429 1118 1458">--</p> <p data-bbox="1054 1496 1118 1525">--</p> <p data-bbox="1054 1585 1118 1615">--</p> <p data-bbox="1054 1675 1118 1704">--</p> <p data-bbox="1193 1765 1214 1794">-</p> <p data-bbox="1257 1877 1278 1906">:</p> <p data-bbox="1257 1944 1278 1973">:</p>

	<p data-bbox="1273 495 1283 517">:</p> <p data-bbox="1273 618 1283 640">-</p> <p data-bbox="1273 674 1283 696">-</p> <p data-bbox="1273 730 1283 752">-</p> <p data-bbox="1273 786 1283 808">-</p> <p data-bbox="1273 842 1283 864">:</p> <p data-bbox="1299 1077 1308 1099">:</p> <p data-bbox="1299 1133 1308 1155">:</p> <p data-bbox="1299 1189 1308 1211">:</p> <p data-bbox="1299 1245 1308 1267">:</p> <p data-bbox="1299 1301 1308 1323">:</p> <p data-bbox="1299 1357 1308 1379">:</p>

		()

الفصل الأول مدخل البحث

:

:

.

.

.

:

:

:

-

.

.

.

-

:

:

()

.

.

- -

" ()

"

:

-

-

-

.

:

()

.

.(:):

()

()

()

()

()

()

.

:

-

.

-

:

-

" " (-)

() ()

:

- -

()

.

.

()

.(- -)

:

-

.

-

.

-

.

()

.

.

:

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

-

: ()

.

.

.

.

:

-

.

-

.

-

.

:

- -

: ()

(Fiedler)

Osgood

.

.

:

-

()

-

()

)

(

-

.

.

.

-

.

.

" : ()

"

:

.

.

.

" : ()
"

.

:

.

()

.

:

.

.

()

:

):

.(

()

()

.

()

.

:

-

.

-

.

-

.

) : ()
.(

:

-

.

...

-

.

-

.

-

.

-

.

...

)

...

.(

:

()

:

) ()
(

:

:

" ()

:

()

" : " ()

"

) :

" :

()

"

()

.

.

.

:

-

:

.

-

.

()

.

.

:

.

.

:

.

:

--

: ()

.

.

.

.

- - -)

.

(

:

-

.

.

-

.

-

.

-

.

: ()

.

.

:

-

-

-

-

-

: ()

:

:

:

:

-

-

-

-

-

-

-

-

" : ()

"

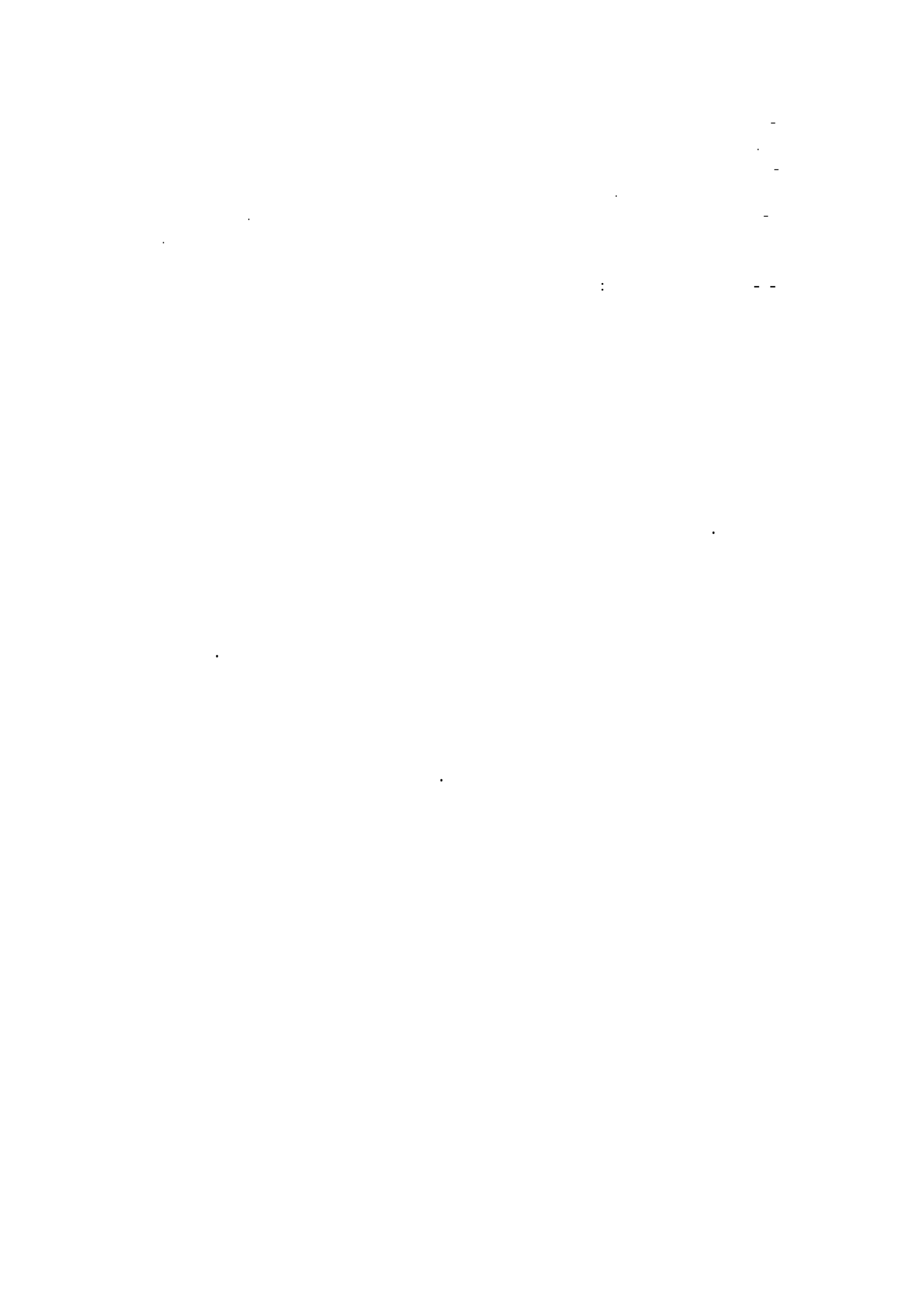
.(SPSS)

:

-

-

-



.

.

•

•

.

.

.

.



• - : -

• -

• -

المبحث الأول القيادة الإدارية وأنماطها

:

()

Leadership

[

]

" (Ordway Tead)

. [Ordway Tead , 1963 , p.19] . "

" (Likert)

. [Rensis Likert , 1961 , P.3] "

.

"

. [] "

.

"

(Bennis)

[Wernn Bennis , 1961 , "

.P.151]

.

"

. [] "

"

. [] "

White

. [L.P.White , 1962 , P. 185-186]

"

. [Hunt & Larson , 1977 , P. 238] "

"

] "

. [

"

. [] "

"

. [] "

. [] "

. []

.

[]

] "

[

.

:

-

.

-

.

. []

-

.

. [] .

"

. []"

.

-

:

:

.

:

.

. []

.

.

:

.

.

. [-]

:

.

. []

:

-

.

. [" : -
 "] "
 . [-
] "
 . [-

. [-]

:

: -

.

. [-]

: -

. []

: -

.

. []

. [-]

: -

.

.

.

.

.
]

.[-

.[]

. []

:

-

-

-

-

.

-

.

-

.

-

. [

]

.

-

.

. [

]

. []

. [] "

:

-

.

-

.

-

-

-

-

. [-]

]

. [

:

-

-

-

-

[] .

:

[] :

()

()

د- نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو
نوع إنتاجها ، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها
التنظيمي ، أو نوع القرار فيها ، ونوع المهام ،
ونوع الحوافز ، وجماعة العمل .

-

.

.[

]

:

:

:

:

-

Great Man Theory

. [Stogdillk , 1974, p.154]

.

]

.[

[

]

. [

]

. [Jennings , 1972 m p . 4] "

"

"

[] "

wood

"

. [] "

.

:

-

Traits Theory

.

]

. [

]
 :
 .
 .[]
 :
 .[-]
Bass
 [-]
 :
 .(- - :) : -
 .(- - - :) : -
 .(- - - :) : -
 .(- - - :) : -
 ..(- :) : -
 :
 .
 .[-]

]

. [

. [

]

.

[

]

. [

]

- -)

. [

] (

-

]

. [

(-)

[Koontz & Odonnell, 1980 , p.431]

.

:

-

. []

Behvoral Theory

]

. [

:

.

:

.

.

.

]

. [-

: ()

: -

.

: -

()

(Blake & Mouton -)

٩-١ نبط) (- ()		
			٥-٥ نبط			
١-١ نبط ()				-) (

: -

.

: -

: -

-]

. [

-

-

.

.

.

. [-]

-: -

"

Functional Theory

"

. []

.

.

. []

.

:

:

. []

:

:

-

.

-:

-

.

:

-

.

. [-]

"

"

[]

.

:

-

Situational Theory

"

. []

. []"

. []

.

()

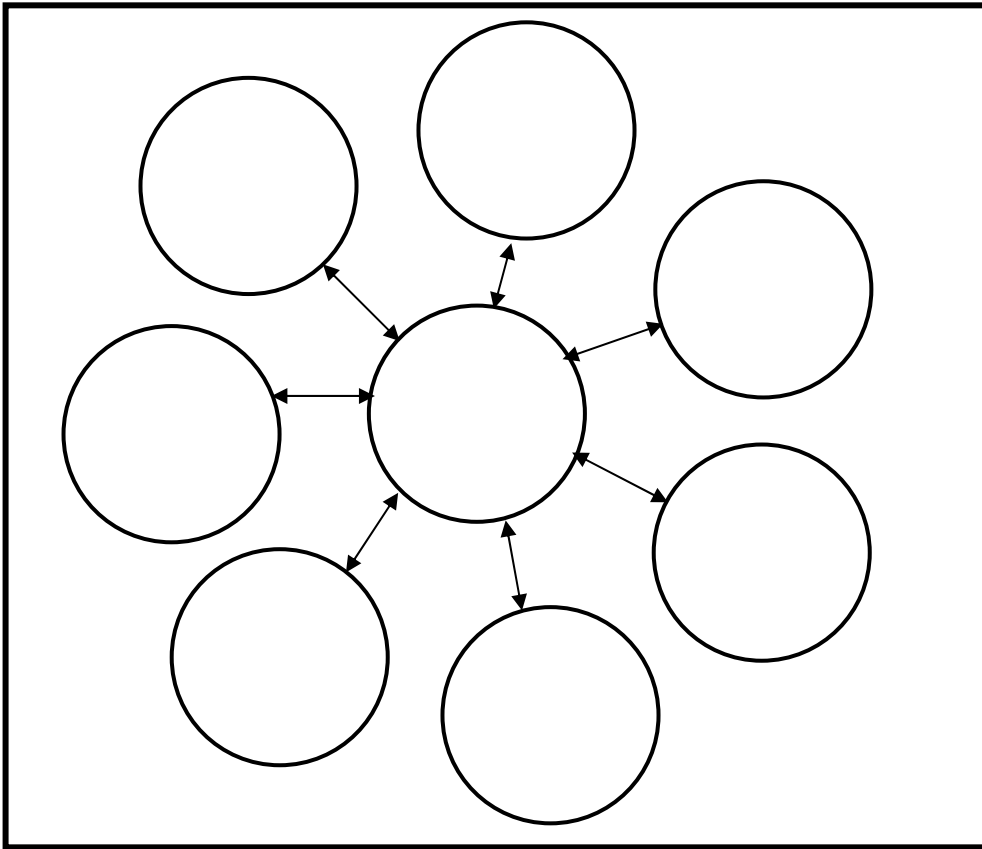
.

:

:

. []

()



.

:

[

]

. [Pffner & Bresthus,1967 , P.89]

. []

.

]

. [-

.

. []

. []

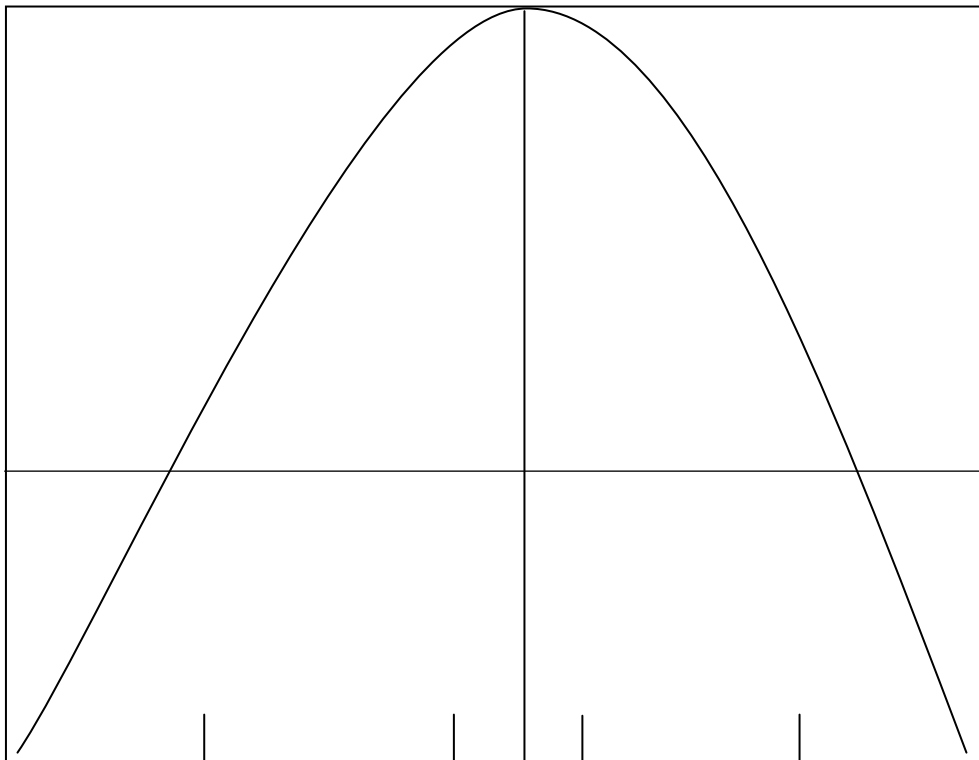
. []
[Blanchard -]

()

].

[Yetton - VRoom]

()
(-)



.

:

"

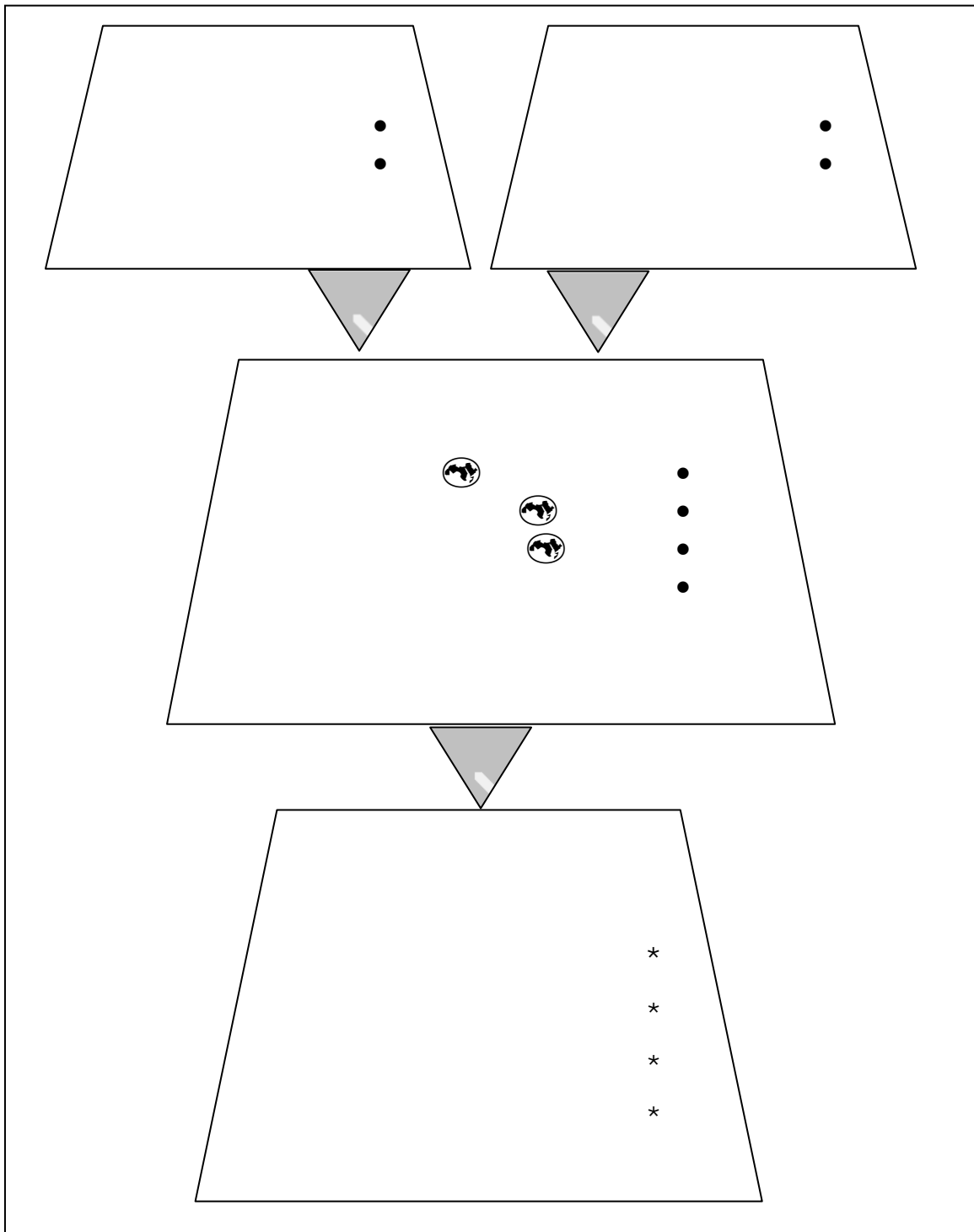
. [] "

:

.
.
[-] . []
House
"
"

[] :
.
()
.[-]

()



.

:

. []

: -

"

. [] "

Interactional Theory

:

"

. [] "

"

. [] "

. [Smith , 1984 , P.770]

]

. [-

:

. (

-

-

Exchange Theory

. [128—Jacob , 1970, pp . 127] .

"

. []"

:

. [-]

.

.[]

.

: :

.

.

.

: -

:

]

.[

.[]

.

[]

-

]

.[

.

:

- -

:

-

.

-

.

-

.

-

.

-

. [-]

:

- -

-:

-

.

-

-

.

-

. [-]

.

:

:

-

.

: -

: -

: -

: -

-

-

-

-

]

.[

]

.[-

: -

]

. [

. []

: - -

: [-]

: -

: -

: -

: - -

: -

[]

[REDDIN, 1970, P.226]

]

[

.
 -
 .
 .[]
 -:
 -
 .
 .
 .[-]
 .[-]
 .
 :
 .[]

.[-]

:

- -

-

-

.

.

.

-

.

..

-

.[]

.

:

- -

(Tannenbaum and Schmidt)

-

.[]

:
:

.
:

.[]

":

] "

.[-
":

] "

.[
:

:

.

:

.[

]

- -

(Blake and Mouton)

.[

]

:

:

-

.

.

:

-

.[

]

":

-

.[

] "

:

-

]

.[-

" : -

.
.
"

. []

. []

: - -
(Likert)

[] .

:
:
-

. []

: -

: -

. : -

.

. []

: -

:

: -

.

:

: -

.

: -

.

: -

.

: -

. [-]

: -

.

:

-

-

-

-

-

-

-

.

.

.

.

:

-

.

]

.[

-

:

-

:

.

: -

.

: -

.

.

.

:

.

.

.

.

[]

-

-

-

-

-

المبحث الثاني الأداء الوظيفي

: :

].

:

[

"

"

"

"

. [

]

. [

]

:

:

-

:

-

:

-

. [

]

:

.

.

:

:

.

.

:

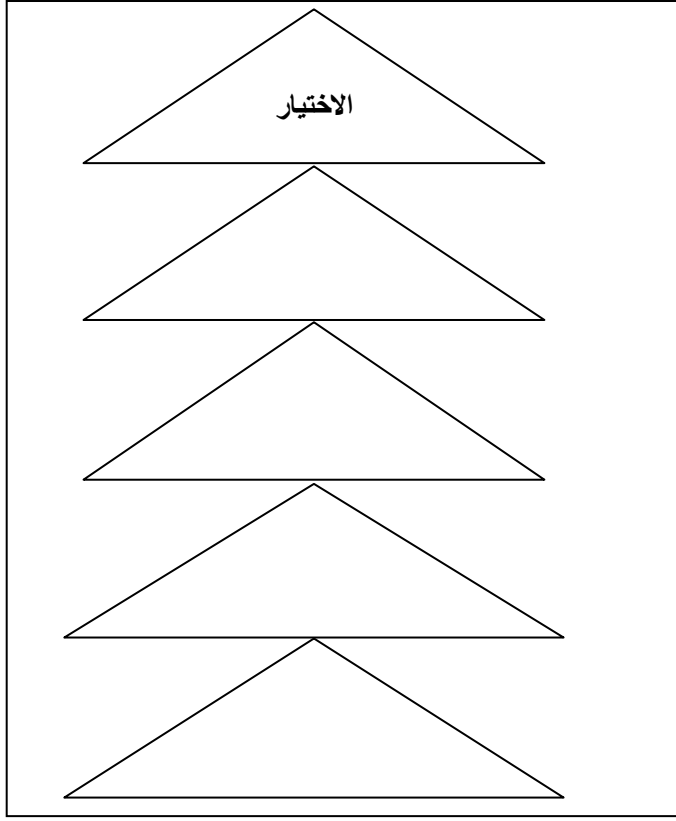
]

. [-

: :

:

() :



[]

: -

.

: -

: -

: -

: -

: :

[]

:

[]

):

[](

()

:

]

[-

: :

:

-

-

-] .[-

.[]

: :

:

]

-: // / ()

.[-

.[].

-:

//

(/)

: //

:

LATHAM

WOKSALY

() .()

]

.[-

()

()

استعراض المتطلبات
القانونية

()

()

قياس الأداء

تزويد الملاحظين بنتائج التقييم

وضع أهداف التقييم في ضوء النتائج

منح الشناء أو الجزاء نتيجة لتقييم الأداء

)

(

:

:

:

:

:

]

]

:

:

:

:

:

:

:

()

:

:

:

: -

()
()

: -

: -

: -

[-]

: :

:

: -

: -

: -

: -

]

[-

:

:

تعد عملية قياس الأداء في الأجهزة الحكومية العمليات المهمة التي ترتبط بأسس التقييم العلمي لأداء للموظفين من قادة ومدراء . ويترتب على هذه العملية فوائد متعددة يمكن تحديد أهمها فيما يلي :

أ- تحديد مدى تحقيق الأهداف والتعرف على الصعوبات التي واجهت تحقيق هذه الأهداف ووضع الخطة المناسبة لمواجهتها

ب- الحصول على المعلومات والحقائق المهمة التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء وفي مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف طبقاً للتعليمات والقواعد الملزمة لذلك .

ج- العمل على تنمية خبرات العاملين وتطوير الأداء الذي يقومون به حيث يمكن أن تسهم نتيجة هذا القياس في توجيه المسؤولين نحو وضع البرامج التدريبية وإعداد الحلقات الدراسية اللازمة لرفع كفاءة العاملين.

د- التأكد من مدى الالتزام بالنظام والقواعد المحددة لطبيعة العمل والإجراءات الخاصة به ، وأهم المشكلات التي قد تتعرض البعض أثناء قيامهم بالعمل ، وتقويم مدى فاعلية الأداء الأمني بصفة عامة.

هـ- اقتراح نظم الترقى والحوافز والمنح الدراسية والبعثات التي تمنح للعاملين نتيجة الأعمال التي يقومون بها ضوء نتائج القياس التي يتم التوصل إليها.

و- تحديد الاحتياجات الأساسية الضرورية المرتبطة بالأداء العسكري. حيث أن قياس الأداء يوضح مستويات ممارسات وأداء الأعمال، وهذا يفيد بدوره عند بحث توفير الأدوات والموارد المطلوبة لإنجاز الأعمال [السواط، ١٤٠٩ هـ ، ص ص ٧٨-٧٩] .

المبحث الثالث أمانة منطقة مكة المكرمة

: :

إمارة منطقة مكة المكرمة إحدى الإمارات الرئيسية في المملكة العربية السعودية، تقع في الجزء الغربي من المملكة العربية السعودية في نطاق ما يسمى بمنطقة الدرع الغربي، وهي جزء من هضبة الحجاز التي تمتد موازية للبحر الأحمر من الحدود الشمالية للمملكة حتى جبال السروات جنوباً.

وقد كان لوجود الكعبة المشرفة والمشاعر المقدسة لحجاج بيت الله الحرام في نطاق إمارة منطقة مكة المكرمة أثره البالغ في إعطائها أهمية خاصة وطبيعة مميزة، حيث جعل من مدينة مكة المكرمة باعتبارها مركز الإمارة الرئيسي عاصمة مقدسة للعالم الإسلامي على مر العصور والتاريخ.

وتضطلع إمارة منطقة مكة المكرمة بالعديد من المهام والمسئوليات في نطاقها وداخل المحافظات الفرعية التابعة لها، وتسعى إلى تحقيق العديد والكثير من الأهداف الرامية إلى تحقيق التقدم والتطور لأبنائها من خلال تنفيذ التنمية وإنجاز مشروعاتها وأهدافها ومن بينها الأهداف الأمنية لنشر الأمن وتحقيق الاستقرار الأمني وتهيئة المناخ المناسب لتحقيق التنمية بمعدلاتها كما هو محدد ومستهدف.

: :

يعتبر أمير منطقة مكة المكرمة هو الرئيس الإداري للمنطقة ويمثل الحكومة فيها، ويرتبط إدارياً بصاحب السمو الملكي وزير الداخلية وصاحب السمو الملكي نائب وزير الداخلية، كما يعتبر المسئول الأعلى في المنطقة ويتولى القيام بالمهام التالية [وزارة الداخلية الدليل التنظيمي ، ١٤١٠هـ، ص ١٠] :

١- الإشراف على أعمال الإمارة وإدارة شئونها ونشاطاتها المختلفة، والتأكد من كفاءة وفعالية الخدمات التي يتم تقديمها للمواطنين.

٢- العمل على توفير الأمن والاستقرار بالمنطقة.

٣- التنسيق مع مختلف الجهات والإدارات الحكومية لتوفير كافة الخدمات للمواطنين كالخدمات الصحية والاجتماعية والتعليمية وغيرها من الخدمات الأخرى.

٤- إصدار التعليمات والتوجيهات للجهات المسؤولة بالإمارة وفروعها في مختلف الأمور المتعلقة بواجباتها واختصاصاتها.

٥- إصدار القرارات التي تحدد المسؤوليات والواجبات للمسؤولين والعاملين بالإمارة والمحافظات الفرعية التابعة لها وفقاً للأنظمة واللوائح المعمول بها في المملكة.

٦- ممارسة كافة الصلاحيات والاختصاصات والمسئوليات المنوطة به كأمر للمنطقة، وكذلك الصلاحيات التي تفوضها له وزارة الداخلية.

٧- اتخاذ القرارات النهائية في المجالات التي لم تفوض صلاحية اتخاذ القرارات فيها إلى المسؤولين في الإمارة.

٨- التأكد من أن الإجراءات التي يتخذها المسؤولون في الإمارة والمحافظات الفرعية التابعة لها تتفق والسياسة العامة للمملكة ولا تتعارض مع الأنظمة والتعليمات.

: :

لم يتوقف نظام الإمارات بالمملكة العربية السعودية عند حد معين ، وإنما استمرت عملية تطوير وتحديث هذا النظام ليواكب التطورات والمتغيرات التي تشهدها المملكة، ويزيد من فاعلية الأداء وتحسين الكفاءة الإنتاجية للإمارات لتتمكن من القيام بدورها في استمرارية انطلاقة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والحفاظ على الأمن والنظام وكفالة حقوق المواطنين وحررياتهم في إطار الشريعة الإسلامية.

وصدر الأمر الملكي الكريم رقم أ/٩٢ وتاريخ: ٢٧/٨/١٤١٢هـ بنظام المناطق في المملكة، والذي قرر بأن تتكون كل منطقة إدارياً من عدد من المحافظات فئة " أ " والمحافظات فئة " ب " ويراعى في ذلك الاعتبارات السكانية والجغرافية والأمنية وظروف البيئة وطرق المواصلات، وترتبط المحافظات بأمر المنطقة، ويتم تنظيمها بأمر ملكي بناء على توصية من وزير الداخلية، أما المراكز فيصدر بإنشائها وارتباطها قرار من وزير الداخلية بناء على اقتراح من أمير المنطقة.

وطبقاً لهذا النظام فقد تم تصنيف المحافظات التابعة لإمارة منطقة مكة المكرمة كالتالي:

" "

- محافظة جدة.
- محافظة الطائف.
- محافظة الليث.
- محافظة القنفذة.
- محافظة رابغ.

" "

- محافظة الجموم.
- محافظة خليص.
- محافظة الكامل.
- محافظة الخرمة.
- محافظة رنيه.
- محافظة تربه.

الفصل الثالث الإطار المنهجي للبحث

.
:

[]

. []
Survey

Approach

]

. [: :

:

: -

: -

. /

: -

: -

: .

.

: -

:

.

: :

.()

:

: -

" "

:

-
)

.(

)
.(

-
-

:

-

:

-

()

()

:

-

()

()

() :

[]

()

() []

[]

. ()

-

()

()

.

()

,	
,	
,	
,	
,	

()

. (,) (,)

(,)

.

:

:

:

-

%

. ()

()

:

()

%					
% ,					
% ,					

()

(% ,)

.(%)

:

-

:

: : () -

()

%		
%		
%		
%		
%		
%		

% ()

%

%

%

.

.

%

()

%

.

:

-

()

()

%		
%		

%

%

-

()

()

%		
%		
%		
%		

% ()

%

%

%

:

:

()

-

(%)

.

.

(% ,)

()

-

()

.

(% ,)

-

(spss)

:

:

-

.

-

.

.

-

الفصل الرابع عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

:

:

-

-

-

:

:

:

:

()

()

()

ترتيب الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	غير متوافر اطلاقاً	غير متوافر	متوافر إلى حد ما	متوافر	متوافر تماماً	الفئة	مدى توافرها الخصائص	مسلسل
الأول	٠.٦	٤.٧	٠	٠	٥	٤٤	٥١	ت	يؤمن القائد عن المشاركة في القرار أساس الإدارة الإسلامية	٤٠
			٠	٠	٥	٤٤	٥١	%		
الثاني	٠.٦	٤.٤	٠	٠	٦	٥١	٤٣	ت	يمنح القائد للمرؤوسين صلاحيات متكافئة	٣٧
			٠	٠	٦	٥١	٤٣	%		
الثالث	٠.٧	٤.٣	٠	٢	٨	٥٢	٣٨	ت	يحرص القائد على تنسيق جهود العاملين	٢٨
			٠	٢	٨	٥٢	٣٨	%		
الرابع	٠.٩	٤.٣	١	٣	١١	٣٤	٥١	ت	يشجع القائد المرؤوسين إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه	٢٢
			١	٣	١١	٣٤	٥١	%		
الخامس	١.٤	٤.٣	٠	٠	١٤	٤٣	٤٣	ت	يبادر القائد بتفويض بعض صلاحياته	٢٥
			٠	٠	١٤	٤٣	٤٣	%		
السادس	٠.٧	٤.٢	٠	٠	١٨	٤١	٤١	ت	يطبق القائد اللوائح التنظيمية وفقاً للموقف المعين	١٩
			٠	٠	١٨	٤١	٤١	%		
السابع	٠.٧	٤.٢	٠	٣	١٠	٥٤	٣٣	ت	ينظر القائد للمشكلات على أنها متجددة	٣١
			٠	٣	١٠	٥٤	٣٣	%		
الثامن	٠.٧	٤.٢	٠	١	١٢	٥١	٣٦	ت	يتبنى القائد الاقتراحات الهادفة	٣٤
			٠	١	١٢	٥١	٣٦	%		
التاسع	٠.٧	٤.١	٠	٩	١٠	٣٩	٤٢	ت	يطرح القائد أفكاره على المرؤوسين لمناقشتها	١٦
			٠	٩	١٠	٣٩	٤٢	%		
العاشر	٠.٩	٤.٠	١	٥	١٦	٤١	٣٧	ت	يشجع القائد المرؤوسين على الإبداع	٤
			١	٥	١٦	٤١	٣٧	%		
الحادي عشر	١.١	٣.٨	١	١٩	١١	٣٩	٣٠	ت	يشارك القائد المرؤوسين في لقاءاتهم الخاصة	١٣
			١	١٩	١١	٣٩	٣٠	%		
الثاني عشر	٠.١	٣.٩	١	١٨	١١	٣٥	٣٥	ت	يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم	١
			١	١٨	١١	٣٥	٣٥	%		
الثالث عشر	١.٠	٣.٩	٣	٩	١١	٤٠	٣٧	ت	يشجع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل	٧
			٣	٩	١١	٤٠	٣٧	%		
الرابع عشر	١.٢	٣.٧	٤	١٩	٩	٣٢	٣٦	ت	يشرك القائد المرؤوسين في تخطيط العمل	١٠
			٤	١٩	٩	٣٢	٣٦	%		
أكثر توافراً	٠.٨	٤.١٤	٢٦	١٥	٩	٤٣	٤٠	ت	متوسط استجابات تطابق النمط القيادي الديمقراطي	
			١	٦	١٠	٤٣	٤٠	%		

()

(,)

:

" -1

.(,) (,) "

" -2

.(,) (,)

" " -3

.(,) (,)

" -4

.(,) (,)

" " -5

.(,) (,)

" -6

.(,) (,)

" " -7

.(,) (,)

" " -8

.(,) (,)

" " -9

.(,) (,)

" " -10

.(,) (,)

"		"	- 11
	. (,)	(,)	
	(,)	"	- 12
		"	
		. (,)	
"		"	- 13
	. (,)	(,)	
"		"	- 14
	. (,)	(,)	
		()	
		. ()	

()

()

ترتيب الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	غير متوافر اطلاقاً	غير متوافر	متوافر إلى حد ما	متوافر	متوافر تماماً	الفئة	مدى توافرها الخصائص	مسلسل
الأول	٠.٩	٤.٠	٣	٤	١٤	٤٤	٣٥	ت	يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أعمالهم	١٤
			٣	٤	١٤	٤٤	٣٥	%		
الثاني	١.٠	٤.٠	٢	٨	١٣	٣٦	٤١	ت	يفرض القائد كل صلاحياته الإدارية للعاملين	١٧
			٢	٨	١٣	٣٦	٤١	%		
الثالث	١.٢	٣.٦	٢	٢٤	١٩	٢٧	٢٨	ت	يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم	٢
			٢	٢٤	١٩	٢٧	٢٨	%		
الرابع	١.٤	٣.٥	١٢	١٥	١٤	٢٧	٣٢	ت	يعتقد القائد أن الإدارة لها حلول جاهزة	٢٠
			١٢	١٥	١٤	٢٧	٣٢	%		
الخامس	١.٢	٣.٣	١٣	١٤	١٤	٤٦	١٣	ت	يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملون في أسلوب العمل	٥
			١٣	١٤	١٤	٤٦	١٣	%		
السادس	١.٥	٣.٣	١٥	٢٥	٨	٢٢	٣٠	ت	يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي بحل المشكلات	٣٥
			١٥	٢٥	٨	٢٢	٣٠	%		
السابع	١.٢	٣.٢	١٣	١٣	٣٠	٣٠	١٤	ت	يعطي القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين	١١
			١٣	١٣	٣٠	٣٠	١٤	%		
الثامن	١.٤	٣.١١	٢٢	١٣	١٦	٣٠	١٩	ت	يتأثر القائد عادة برغبات العاملين	٨
			٢٢	١٣	١٦	٣٠	١٩	%		
التاسع	١.٧	٣.٠	٨	٤٢	٨	١٩	٢٣	ت	يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين المرؤوسين	٢٦
			٨	٤٢	٨	١٩	٢٣	%		
العاشر	١.٤	٢.٧	٢٠	٣٩	١٢	١٣	١٦	ت	يتردد القائد عادة في إنجاز القرارات	٢٣
			٢٠	٣٩	١٢	١٣	١٦	%		
الحادي عشر	١.٥	٢.٦	٣٦	١٩	٨	٢٣	١٤	ت	يطرح القائد أفكاره على المرؤوسين لمناقشتها	٤٢
			٣٦	١٩	٨	٢٣	١٤	%		
الثاني عشر	١.٥	٢.٥	٤١	١٤	٩	٢٦	١٠	ت	يترك القائد للمرؤوسين الواجبات التي تتناسب وقدراتهم	٢٩
			٤١	١٤	٩	٢٦	١٠	%		
الثالث عشر	١.٤	٢.٢	٤٧	١٨	٩	١٩	٧	ت	يغفل القائد على ميول العاملين واتجاهاتهم	٣٨
			٤٧	١٨	٩	١٩	٧	%		
الرابع عشر	١.١	١.٨	٤٩	٣٤	٨	٣	٦	ت	يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل	٣٢
			٤٩	٣٤	٨	٣	٦	%		
متوافر	١.٣	٣.٠	٢٠	٢٠	١٣	٢٦	٢١	ت	متوسط استجابات تطابق النمط القيادي الحر	
			٢٠	٢٠	١٣	٢٦	٢١	%		

()

(,)

:

"

"

-1

.(,)

()

(

"

-2

.(,)

()

"

-3

.(,)

(,)

"

"

"

-4

.(,)

(,)

.

"

-5

(,)

(,)

.

"

"

-6

.(,)

(,)

"

"

-7

.(,)

(,)

"

"

-8

(,)

(,)

.

" " -9
(,) ()

" " -10
(,) (,)

" " -11
(,) (,)

" " -12
(,) (,) "

" " -13
(,) (,) "

" " -14
(,) (,)
()

()

()

ترتيب الأهمية النسبية	الإنحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	غير متوافر اطلاقاً	غير متوافر	متوافر إلى حد ما	متوافر	متوافر تماماً	الفئة	مدى توافرها الخصائص	مسلسل
الأول	١.٩	٢.٤	١٨	٥٤	٩	٩	١٠	ت	يتجنب القائد تغيير أسلوب العمل	٣٣
			١٨	٥٤	٩	٩	١٠	%		
الثاني	١.٢	٢.٣	٢٨	٤٤	١١	٨	٩	ت	يطالب القائد الرؤوسيين بتنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها	٢١
			٢٨	٤٤	١١	٨	٩	%		
الثالث	٠.٩	٢.١	٢٤	٥٢	٢٠	١	٣	ت	يتقيد القائد بحرفية الأنظمة والتعليمات	٣
			٢٤	٥٢	٢٠	١	٣	%		
الرابع	١.١	٢.٠	٣٥	٣٨	١٢	٣	١٢	ت	يلزم القائد جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء	٦
			٣٥	٣٨	١٢	٣	١٢	%		
الخامس	١.٣	٢.٠	٤٠	٣٩	٩	٦	٦	ت	يقضي القائد حيزاً من وقته في مناقشة تفضيلات مشكلات العمل	٢٤
			٤٠	٣٩	٩	٦	٦	%		
السادس	٠.٨	١.٩	٣٢	٥٠	١١	٣	٤	ت	يحرص القائد على أن يكون المتحدث الرسمي باسم العاملين	١٢
			٣٢	٥٠	١١	٣	٤	%		
السابع	٠.٨	١.٩	٦٨	١٩	١١	١	١	ت	يميل القائد في تركيز جميع السلطات في يده	١٥
			٦٨	١٩	١١	١	١	%		
الثامن	٠.٨	١.٨	٣٦	٥١	٩	٢	٢	ت	يفرض القائد تنفيذ سياسة موحدة لسير العمر	٣٦
			٣٦	٥١	٩	٢	٢	%		
التاسع	٠.٩	١.٨	٥٠	٣٤	١٠	٢	٤	ت	يعتقد القائد أن تبادل الآراء مضيعة للزمن	٩
			٥٠	٣٤	١٠	٢	٤	%		
العاشر	٠.٦	١.٧	٣٦	٥٦	٨	٠	٠	ت	يقرر القائد بنفسه ماذا يمكن عمله وكيفية تنفيذه	٣٠
			٣٦	٥٦	٨	٠	٠	%		
الحادي عشر	٠.٨	١.٧	٣٧	٥٣	٤	٦	٠	ت	ينفرد القائد باتخاذ القرارات	٣٩
			٣٧	٥٣	٤	٦	٠	%		
الثاني عشر	٠.٩	١.٧	٦٢	٢٧	٧	١	٣	ت	يفضل القائد انتقادات الرؤوسيين لسلوكياته في إدارة العمل	٤١
			٦٢	٢٧	٧	١	٣	%		
الثالث عشر	٠.٦	١.٦	٤٥	٤٦	٩	٠	٠	ت	يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم	٢٧
			٤٥	٤٦	٩	٠	٠	%		
الرابع عشر	٠.٧	١.٦	٥٣	٤١	٤	١	١	ت	يتردد القائد في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين	١٨
			٥٣	٤١	٤	١	١	%		
متوافر	١.٠٣	١.٩٨	٤٠	٤٣	١٠	٣	٤	ت	متوسط توافر النمط القيادي الاتوقراطي	
			٤٠	٤٣	١٠	٣	٤	%		

()

(,)

:

-1

.(,)

(,)

-2

.(,)

(,)

-3

.(,)

(,)

-4

.(,)

()

-5

.(,)

()

-6

.(,)

(,)

-7

.(,)

(,)

-8

.(,)

(,)

-9

(,)

(,)

-10

.(,)

(,)

-11

.(,)

(,)

-۱۲

$\cdot(,)$ $(,)$

-۱۳

$\cdot(,)$ $(,)$

-۱۴

$\cdot(,)$ $(,)$

$()$

()

()

ترتيب الأهمية النسبية	الإنحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	غير متوافر اطلاقاً	غير متوافر	متوافر إلى حد ما	متوافر	متوفر تماماً	الفئة	مدى توافرها الخصائص	مسلسل
الأول	٠,٩	٤,٣	٢	٧	٤	٣٤	٥٣	ت	ضعف التفاعل بين القادة والمرؤوسين اسهم في انخفاض مستوى أدائه الوظيفي	١٣
			٢	٧	٤	٣٤	٥٣	%		
الثاني	١,٠	٤,٢	٢	١٠	٥	٣١	٥٢	ت	حصوله على الترقية في موعدها المحدد شجعني على أداء مسؤولياتي بكفاءة	٤
			٢	١٠	٥	٣١	٥٢	%		
الثالث	١,٢	٤,٢	٦	٨	٧	١٧	٦٢	ت	مشاركتي في اتخاذ القرارات ساعدت في تحقيق أدائي الوظيفي	١
			٦	٨	٧	١٧	٦٢	%		
الرابع	١,٠	٤,١	١	١٣	٩	٣٣	٤٤	ت	تقيد الرؤساء بالأنظمة والتعليمات أعاق مبادرتي الشخصية لتحسين أدائي الوظيفي	١٤
			١	١٣	٩	٣٣	٤٤	%		
الخامس	١,٠	٤,١	٢	١٠	٥	٣٧	٤٦	ت	ضعف تفويض السلطات عاق تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين	١٩
			٢	١٠	٥	٣٧	٤٦	%		
السادس	١,٠	٤,١	٢	١١	٦	٣٥	٤٦	ت	قلة الإمكانات المادية في بيئة العمل أسهمت في انخفاض أدائي الوظيفي	٢
			٢	١١	٦	٣٥	٤٦	%		
السابع	١,٠	٤,١	١	١٠	٦	٣٥	٤٨	ت	استخدام التقنيات الحديثة أسهم في تحسين أدائي الوظيفي	٦
			١	١٠	٦	٣٥	٤٨	%		
الثامن	١,٠	٤,١	١	١١	٧	٣٧	٤٤	ت	تكلفني بالعديد من الواجبات اسهم في انخفاض أدائي الوظيفي	٨
			١	١١	٧	٣٧	٤٤	%		
التاسع	١,٠	٤,١	٢	١٢	٥	٢٨	٥٣	ت	فتور العلاقات الإنسانية اسهم في انخفاض مستوى انجاز مهام وظيفتي	٧
			٢	١٢	٥	٢٨	٥٣	%		
العاشر	١,١	٤,١	٢	١٢	٥	٣٩	٤٢	ت	ثناء رؤسائي على مجهوداتي دفعني إلى الارتقاء بأدائي الوظيفي	١٥
			٢	١٢	٥	٣٩	٤٢	%		
الحادي عشر	١,١	٤,١	١	١١	٥	٤١	٤٢	ت	ضعف المنافسة بين العاملين أدى إلى انخفاض مستوى أدائي الوظيفي	١٧
			١	١١	٥	٤١	٤٢	%		
الثاني عشر	١,٠	٤,٠	١	١٢	١٢	٣١	٤٤	ت	تفهم رؤسائي لمشاعري واحتياجاتي شجعني على تحسين أدائي الوظيفي	٩
			١	١٢	١٢	٣١	٤٤	%		
الثالث عشر	١,٠	٤,٠	١	١٦	٥	٤١	٣٧	ت	نظام الاتصال الرأسي السائد أدى إلى ضعف كفاءتي الإنتاجية	٣
			١	١٦	٥	٤١	٣٧	%		
الرابع عشر	١,٠	٤,٠	١	١٦	١	٣٧	٤٥	ت	شعوري بالرضا عن وظيفتي دفعني إلى بذل المزيد من الجهد في العمل	٥
			١	١٦	١	٣٧	٤٥	%		
الخامس عشر	١,١	٤	٢	١٠	٦	٣٩	٤٣	ت	عدالة نظام الحوافز ساعدني على عملي بصورة أفضل	٢٠
			٢	١٠	٦	٣٩	٤٣	%		
السادس عشر	١,٢	٤,٠	٢	٢٠	٥	٢٤	٤٩	ت	تقبل رؤسائي لمقترحاتي شجعني على التجديد في أساليب العمل	١٨
			٢	٢٠	٥	٢٤	٤٩	%		
السابع عشر	١,٢	٤,٠	٣	١٦	٤	٣٢	٤٥	ت	توفير الرعاية للعاملين اسهم في تحفيزي للقيام بمهام عملي	١٦
			٣	١٦	٤	٣٢	٤٥	%		
الثامن عشر	١,١	٣,٩	١	١٥	١٢	٣٢	٤٠	ت	تشجيع رؤسائي يدفعني لانجاز العمل بكفاءة	١٢
			١	١٥	١٢	٣٢	٤٠	%		
التاسع عشر	١,١	٣,٩	٢	١٢	١٤	٢٩	٤٣	ت	حرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية للعاملين اسهم في ارتفاع مستوى كفاءتي في العمل	١٠
			٢	١٢	١٤	٢٩	٤٣	%		
العشرون	١,٣	٣,٦	٦	٢٤	٨	٢٤	٣٨	ت	حزم القيادة اسهم في تحسين كفاءتي الإنتاجية	١١
			٦	٢٤	٨	٢٤	٣٨	%		
	١,٠٧	٤,٠٥	٢	١٣	٦	٣٣	٤٦	ت	متوسط استجابات توافر مستوى الأداء الوظيفي	
			٢	١٣	٦	٣٣	٤٦	%		

()

:

-1

(,)

.

.(,)

"

-2

(,)

"

.(,)

"

-3

.(,)

(,)

"

-4

(,)

"

(,)

.

"

-5

(,)

(,)

.

"

-6

(,)

"

.(,)

"

-7

.(,)

(,)

"

"

-8

.(,)

(,)

		"	-9
	(,)		
		.(,)	
		"	-10
	(,)	"	
		.(,)	
		"	-11
	(,)	"	
	.	(,)	
		"	-12
	()		
		.(,)	
		"	-13
	(,)	()	"
		.	
		"	-14
	()	"	
		.(,)	
		"	-15
	.(,)	()	"
		.	
		"	-16
	()	"	
		.(,)	

		"	- 17
.(,)	()	"	
	.	"	- 18
(,)	(,)	"	
	.	"	- 19
(,)		.(,)	
		"	- 20
	.(,)	(,)	
	()		

:

:

:

()

()

.

()

()

** /	
** / -	
** / -	

(,)

*

(,)

**

(-)

()

الفصل الخامس
خلاصة البحث ونتائجها وتوصياتها

:

:

:

()

:

:

.

:

.

:

:

:

-

.

-

.

-

.

المراجع

		:	:	
_____	()		-	
	.	_____		
_____	()		-	
	.	:		
:	_____	()	-	
	.			
:	_____	()	-	
	.			
	:	_____	()	-
	.	:		
	_____	()	-	
	.			
.	:	_____	()	-
.	:	_____	()	-
_____	()		-	
	.			
:		_____		
	.			

_____ () -

. : _____ -

_____ () -

. : _____ -

_____ () -

_____ -

. :

. _____ () -

_____ () -

: _____ -

.

_____ () -

.

_____ () -

: " _____ -

.

_____ () -

. : _____ -

_____ () -

: _____ -

.

: _____ () -

.

: _____ () -

.

_____ () -
:

_____ () -
:

_____ () -
:

_____ () -
:

_____ () -
:

_____ () -
:

_____ () -
:

_____ () -
:

_____ () . -

. : _____

. : () ()

_____ . -

: :

: _____ () -

_____ " () -

: " "

_____ () -

_____ () -

_____ () -

. : : _____

. _____ () -

_____ () -

: _____

_____ () -

. : _____

_____ () -

. : _____

_____ () . -

_____ :

_____ () -

_____ :

_____ () -

_____ :

_____ :

_____ () -

_____ :

_____ () -

_____ :

_____ :

_____ :

_____ :

_____ () -

_____ :

_____ :

_____ () -

_____ :

_____ :

_____ :

_____ () -

_____ :

_____ () -

_____ :

_____ :

_____ () -

_____ :

_____ :

_____ :

_____ () -

: _____

: _____ () -

_____ " () -

: _____

: _____ () -

: _____ () -

_____ : _____ () -

: _____ () -

: _____ () -

_____ () -

_____ () -

_____ () -

: _____ () -

: :

- 1- Bennis, Warren. (1961), Revisionist Theory of Leadership. Harvard: Business Review.
- 2- Hunt, James G., Larson, Lary L. (1977), Leadership: The cutting Edge. Shouth ern Illinois University Ptess, Carbondale, Iltinois.
- 3- Koonfz, Harold. (1980), Management. London: McGraw-Hill Inc.
- 4- Likert, Rensis. (1961), New Patterns of Management. New York: McGraw-Hill Book Co.
- 5- Pfiffner and Presthus. (1997), Public Administration. New York: Roland Press.
- 6- Redden. William. (1970), Managerial Ettetivness. New York. McGraw-Hill Book Co. Inc.
- 7- Stogdill, R. M. (1964), Personal Factors Asscciated with Leadership: A Survey of the Literature, Journal of Psychology.
- 8- Tead, Ordway. (1963), The Art of Leadership. New York: McGraw-Hill Inc.
- 9- White, L. P. (1962), Introduction to the Study of Public Administration. 3rd, Macmillan Co., New York, N.Y.

الملاحق

()

()

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

"

"

:

(√)

وإنني إذ أشكركم على تعاونكم، وأتمنى لكم دوام
التوفيق. وأفيدكم بأن ما تدلون به من إجابات لن
يطلع عليها سوى الباحث، ولن تستخدم إلا
لأغراض البحث العلمي. والله من وراء القصد.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

-:

:

: -

()

()

()

()

-: -

()

()

()

()

- -

()

()

-: -

()

()

-: -

()

()

()

()

.

.....

.....

:

.....

.....

:

.....

.....

