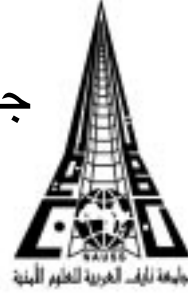


جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية  
كلية الدراسات العليا  
قسم العلوم الإدارية



مدي استخدام ضباط الكليات العسكرية  
للأساليب القيادية لنموذج هيرسي وبلانشارد

(دراسة تطبيقية على ضباط كلية الملك عبدالعزيز الحربية  
وضباط كلية الملك فهد الأمنية)

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في قسم العلوم الإدارية

إعداد

محمد بن عبدالله الصغير

إشراف

أ. د. هاشم بن بكر حريري

الرياض

١٤٢٤هـ - ٢٠٠٤م

أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية

Naif Arab Academy For Security Sciences



كلية الدراسات العليا  
قسم العلوم الإدارية  
برنامج الماجستير في العلوم الإدارية

# إهداء

...

...

...

...

...

...

...

...

إلى زوجتي وابنتي

إلى كل من زرع حب العلم والمعرفة في نفسي

## شكر وتقدير

:

.

.

-

-

.

.

.

.

.

.

أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية

Naif Arab Academy For Security Sciences



## كلية الدراسات العليا

قسم العلوم الإدارية  
تخصص : العلوم الإدارية.

### ملخص رسالة ماجستير

عنوان الدراسة:

مدى استخدام ضباط الكليات العسكرية للأساليب القيادية لنموذج هيرسي وبلاشارد

:

.. :

لجنة مناقشة الرسالة:

.. -

.. -

.. -

( / / : )

// :

مشكلة البحث:

أهمية البحث:

أهداف البحث:

-

-

-

-

فروض البحث:

-

-

-

-

منهج البحث:

( )

أهم النتائج:

-

( )

-

-

-

أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية

Naif Arab Academy For Security Sciences



## College of Graduate Studies

**Department** : Administrative Sciences  
**Specialization** : Administrative Sciences

### THESIS ABSTRACT ( MA )

**Thesis Title** : The usage by the Military Colleges Officers to the Directory methods of Hersy and Blanchard .

**Prepared by** : Mohamed Abdullah. Al Sugair

**Supervisor and Reporter** : Prof. Hashim Bakr Hariri

#### **Thesis Defense Committee :**

- 1- Prof. Hashim Bakr Hariri
- 2- Prof. Mohamed Fatthy Mahmoud - Member
- 2- Dr. Saeed Mohamed Al Ghamdi - Member

**Date of Discussion** : 23/08/1424 H. (19/10/2003G).

**Research Problem** : The usage by the Military Colleges Officers to the Directory methods of Hersy and Blanchard ?

**Research Importance** : Whereas the Administrative Directory is considered as the most important element of the administrative direction function , its being subject to the applied behavioral study derives its importance from the status of this subject . The Researcher expects that this study will present a systematic handling that suit the nature of the Directory problem and to provide and add a new methodology to link between the different Directory methods through the methods od Hersey and Bancharad . The Researcher hopes that this Study will help in improving the administrative practices in the Military Colleges

#### **Research Objectives :**

- 1- To recognize the directory methods of Heresy and Blanchard prevailing with the officers of King Abdulaziz Military College and King Fahad Security College.
- 2- To recognize the most common Directory method of Heresy and Bancharad among the officers of King Abdulaziz Military College and King Fahad Security College .
- 3- To recognize the difference between the practicing by the officers of King Abdulaziz Military College and King Fahad Security College to the Directory methods of Heresy and Blanchard with their different personal characteristics .

4- To recognize the statistical indicative differences in the practices by the Officers of King Abdulaziz Military College and King Fahad Security College to the Directory methods of Hersy and Blanchard .

### **Research Hypothesis :**

1- What are the directory methods of Hersy and Blanchard form prevailing with the Officers of King Abdulaziz Military College ?

2-What is the directory method of Hersy and Blanchard form which the most common with the Officers of both King Abdulaziz Military College and King Fahad Security College ?

3-What is the difference the practicing by the Officers of King Abdulaziz Military College and King Fahad Security College to the directory methods of Hersy and Blanchard form with their different personal characteristics ?

4- Are there differences of statistical indication in the practicing by the officers at both King Abdulaziz Military College and King Fahad Security College to the directory method of Hersy and Blanchard ?

### **Research Methodology :**

The Researcher used the analytical descriptive methodology and applied his study on the Officers of King Abdulaziz Military College and King Fahad Security College through a restricted questionnaire that included ( 40 ) phrases describing the Directory Method in order to determine the Directory method practiced by the Officers . The Researcher used the apparent truth and the formative truth to make sure of the credibility of the Study instrument and also he used the retesting method to make sure of the stability of the Study instrument .

### **Main Results :**

1-The Directory methods for Hersy and Blanchard type are all available with the Officers in the Military Colleges .

2- The persuasive method ( M2 ) is the most common method with the officers in the Military Colleges .

3- The absence of statistical indicative differences between the difference of the Directory Methods with the different demographic factors .

4- The absence of statistical indicative differences between the Directory Methods practiced by the Officers in King Abdulaziz Military College and their peers in King Fahad Security College .

## المحتويات

الصفحة

الموضوع

**الفصل الأول:**  
**مدخل الدراسة**

## الفصل الثاني أدبيات الدراسة

	:	:
	:	:
	:	:
-	:	:
	.	/
	.	/
	.	/
	.	/
-	:	:
	.	/
	.( )	//
	.	//
	.	//
	.	/
	.	/
	.( )	/
	.	/
	.	/

.( ) /

.( ) /

. /

- . /

: :

. /

. /

. /

: :

### الفصل الثالث الإطار المنهجي

:

:

:

:

:

/

/

/

:

**الفصل الرابع**  
**عرض وتحليل بيانات الدراسة**

:

:

:

**الفصل الخامس**  
**النتائج والتوصيات**

:

:

:

قائمة الجداول  
موضوعه

الصفحة

رقم  
الجدول

رقم  
الجدول

موضوعه

الصفحة

## قائمة الأشكال

الصفحة

موضوعه

رقم الشكل

"

"

"

"

## قائمة الملاحق

الصفحة	موضوعة	رقم الملحق
١٣٦		
١٤٣		
١٤٤		

# الفصل الأول

## مدخل الدراسة

# الفصل الأول

## مدخل الدراسة

المقدمة:

( ) .

﴿

( /

"لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم"

﴿ إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم". (

"

:

)." (

(

.( ) .

:

**الخطوة الأولى:**

**الخطوة الثانية:**

**الخطوة الثالثة:**

**الخطوة الرابعة:**

(Hersey,Blanchard,1982, P161)

.

"

"

.

.

.

( )

.

( )

.

.

.

## أسئلة الدراسة:

## أهداف الدراسة:

.

.

.

.

## أهمية الدراسة:

مصطلحات الدراسة:

١- الأسلوب القيادي:

).

(

"

( )."

٢- نموذج هيرسي وبلانشارد:

( )

( )

"

"

:  
:  
:  
:  
:

## الفصل الثاني

# الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

تمهيد:

( ).

( ).

أولاً: مفهوم القيادة:

"

" (Hersey, Blanchard, 1982, P82) .

" (O. Tead )

) "

(

" ( )

( ) "

" ( )

( Hemphill)

(Carter)

.( ( ) "

":

( )

) "

(

Beach

Tannenbaum

( ).

"

(Hersey, Blanchard,1982, P82) "

"

( )."

"

( )."

).

(

( )

.( ).

( ).

## ثانياً: أهمية القيادة الإدارية:

١٠

١١

( ) .

" .

"

( Hersey, Blanchard , 1982, p84)

:

:

( ).

ثالثاً: مهارات القيادة:

•  
•

١/٣ المهارة الفنية:

•

٢/٣ المهارة الإنسانية:

•

٣/٣ المهارة التنظيمية:

٤/٣ المهارة الفكرية:

( )

رابعاً : نظريات القيادة :

١/٤ نظرية الرجل العظيم:

( ) .

( )

.

.( )

.

( Hereditary Genius ) ( ) ( )

.

( ).

:

.

.

.

.

.

.

.

.( ).

( )

( C. Coode )

).

":

(  
( )

( )"

(Stogdill)

:

:

:

:

.

.

.

:

.

.

.

:

:

.

.

:

.

.

:

.

).

(" "

(stogdill)

( )

.

( .

شكل رقم (١) أمثلة من سمات القيادة التي تمت دراستها

الذكاء	الخلفية الاجتماعية	الخصائص الجسدية
*		
الخصائص الاجتماعية	الخصائص المرتبطة بالعمل	الشخصية
*	*	
	*	
**	*	
	**	
	**	

\*

\*\*

Szilagy Wallace, 1987, p 293 :

( )

( ) ( )

( ) ( )

( )

.( Hollander&julian, 1969, p387) .

( ) .

:

١. خصائص القائد:

:

.

.

.

.

٢. خصائص المرؤوسين:

:

.

٣. هيكل جماعة العمل (عوامل الجماعة):

(Szilagy&Wallace,

1987, p288)

٤. العوامل التنظيمية:

... .

.

( )

( ).

٤/٤ النظرية التفاعلية:

.

)

.(

).

(

( )

( )

:

( )

( ).

.

( )  
( )

( ).

:

.....

.....

.

.

.

.

( )

( ).

الشكل رقم (٢) الفاعلية الإدارية بين محوري الاهتمام بالوظيفة والأفراد



:

## خامساً : نماذج السلوك القيادي:

:

١/٥ النموذج الكلاسيكي:

:

( ).

( ).

( ).

).

(

:

·

·

·

( ) .

النمط الديمقراطي ٢/١/٥

( ) .

).

(

- -



( ) .

( ) .

: ( )

٢/٥ نموذج الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة لفيدلر:

(fiedler)

:

.

:

:

-

.

( )

)

( )

( )

.(

:

-

.

:

-

.

.

(Szilagy&Wallace, 1987 P302)

: (LPC)

.

.

.

.

( )

(Silagy&Wallace, 1987 P302) .

## شكل رقم ( ٣ ) النموذج الموقف

٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	الوحدات
								العوامل الموقضية
								تلاؤم الموقف
								وضوح الموقف
								أسلوب القيادة المفضل

. szilagy & Wallace, 1987 P304, :

( ) .

٣/٥ نموذج المسار والهدف :

House

Mitchell

:  
:  
:  
:  
:

(House, Mitchel,1978K p 226).

٤/٥ نموذج تنبؤ وشميدت، (استمرارية القيادة):

( )

( ) .

:

.

.

:

( ) .

.( )

:

( )

:

.

.

.

:

.

.

.

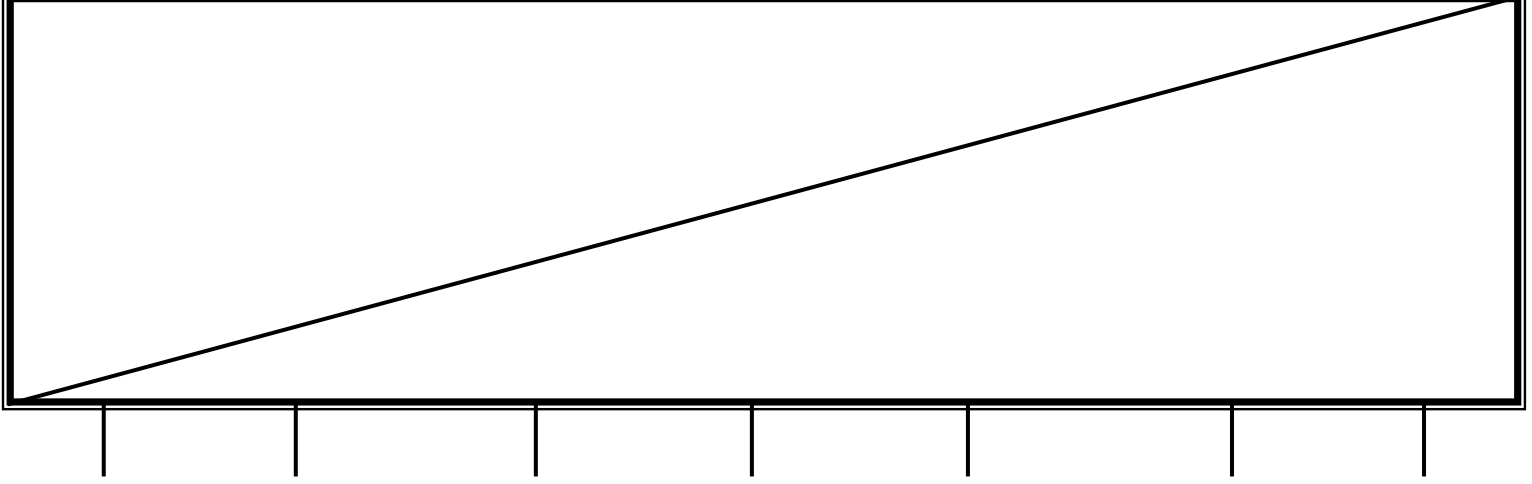
:

.





شكل رقم (٤)  
نموذج تنبؤ وشهادات لله استمرارية القيادة



المصدر : سالم وآخرون ، ١٩٨٢ م ، ص ١٤٧

( Ohio )

·  
:

·  
:

:

·

·

:

+ ]

(Hersey ,Blanchard, 1982, P104). [

:

·

-

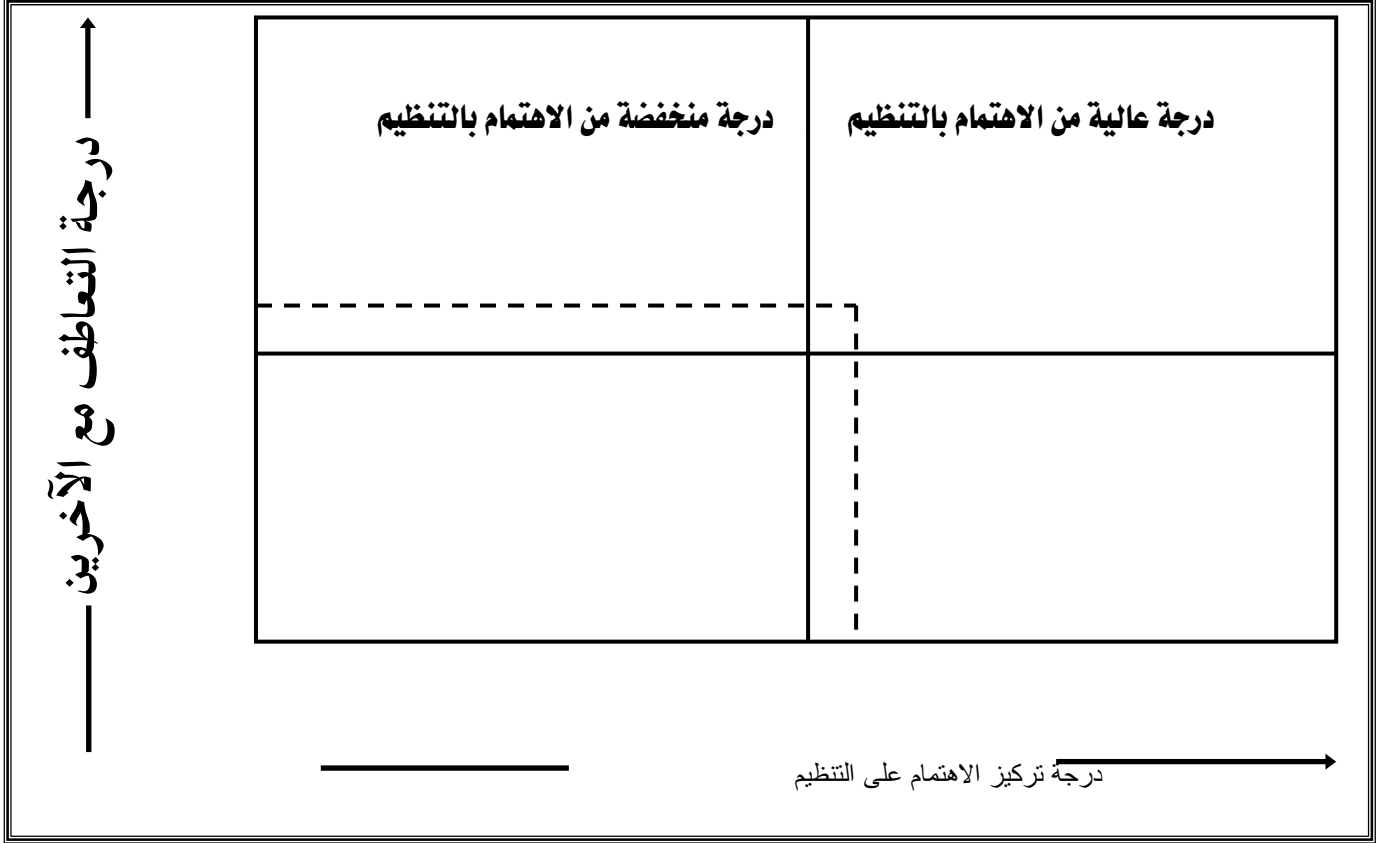
·

-

.( )

.( )

شكل رقم (٥) مستوى الاهتمام بالتنظيم والتعاطف مع الآخرين



٦/٥ نموذج جامعة متشجان:

) ( Likert ) ( )  
(Michigen

( )

( )

:

:

(Hersey ,Blanchard, 1982, p 117) .

. ( )

(Szilagy&Wallace, 1987, p297)

٧/٥ نموذج بليك وموتون ( الشبكة الإدارية ):

( Blake and Mouton )

( )

( )

( )

( : : : )

:

:

( ).

( )

: ( )

نمط (١-١) أو الإدارة السلبية:

"

"

نمط (٩ - ١) أو الإدارة العلمية:

" "

نمط (٩ - ١) أو الإدارة الاجتماعية:

" "

نمط (٥ - ٥) أو الإدارة المتأرجحة:

" "

نمط (٩ - ٩) أو الإدارة الجماعية:

( )

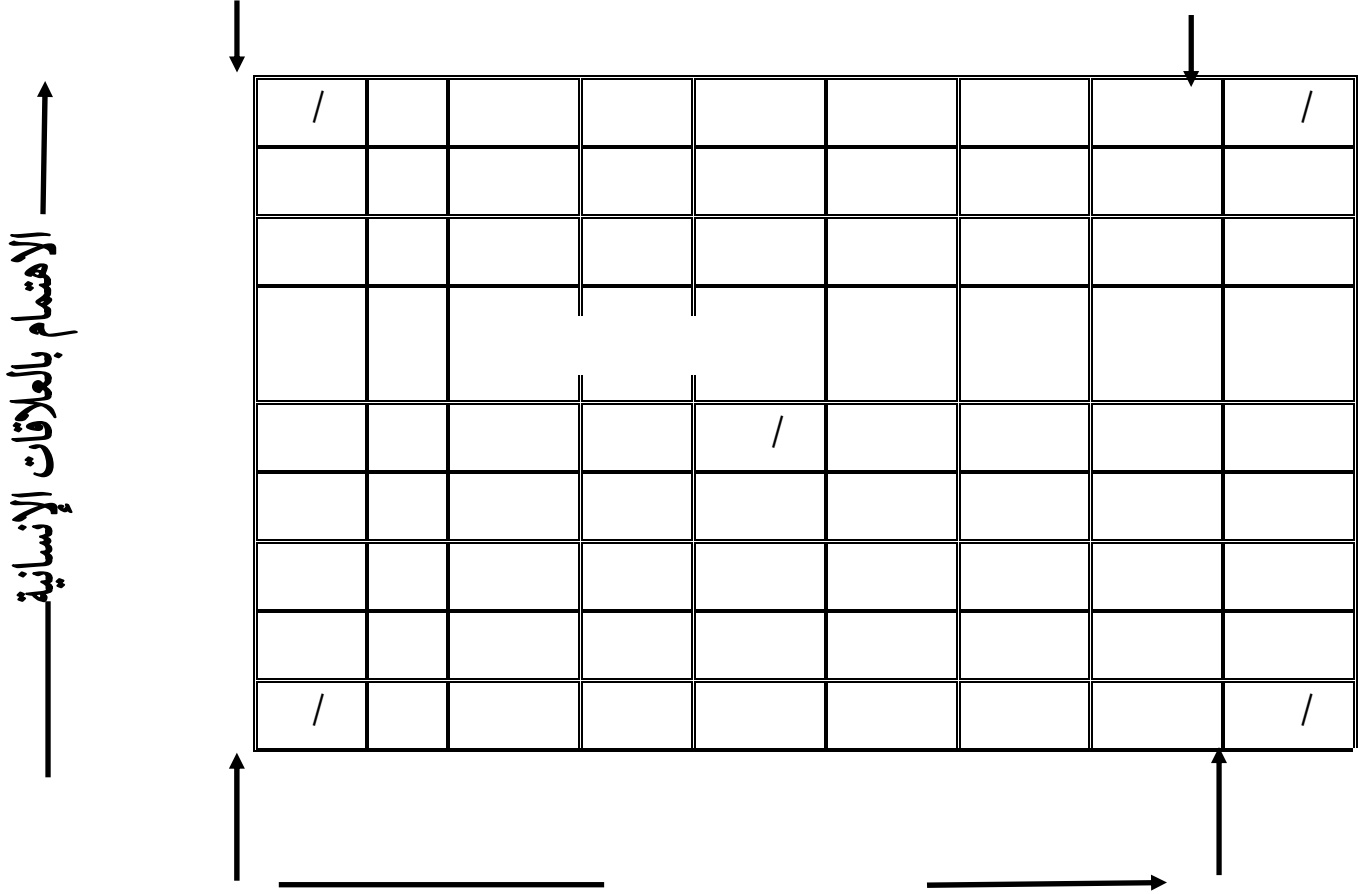
( )

-

-

.( ) .

شكل رقم ( ٦ )  
نموذج بليك وموتون



.

:

٨/٥ نموذج ريدن ( النموذج ذو الأبعاد الثلاثة في القيادة ):

:

( w.reddin )

.

( )

( )

( )

(Tloycecil, Waynek,

( )

: 1982, P253-259)

أولاً: الأنماط الأربعة الأقل فاعلية:

١. الانسحابي:

٢. المجامل:

( )

٣. الأتوقراطي الديكتاتوري:

( )

٤. الموقف (المقنع) :

ثانياً: الأنماط الأربعة الأكثر فعالية:

١. البيروقراطي:

( )

( )

٢. المنهي (المطور):

٣. الأوتوقراطي العادل (الخير):

( )

٤. التنفيذي:

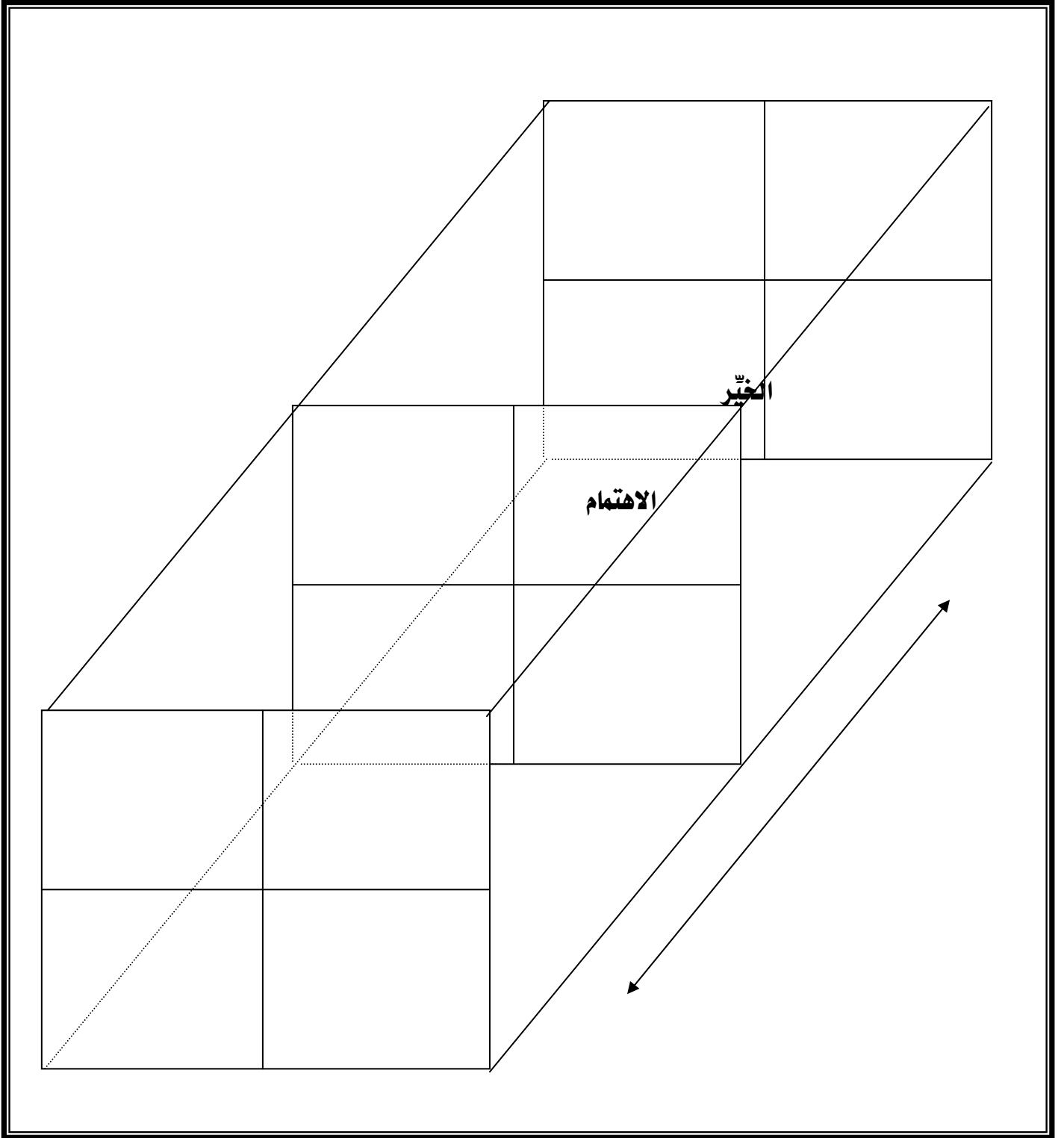
( / )

( )

( )

( ).

شكل رقم (( ٧ ))  
نموذج ريدن ثلاثي الأبعاد لأنماط السلوك القيادي



شكل رقم (٨)

أنماط السلوك القيادي في نموذج ريدن على أبعاد الاهتمام بالعمل والاهتمام بالناس والفاعلية

			- Executive
			- Compromiser
			- Benevolent Autocrat
			- Autocrat
			- Developer
			- Missionary
			- Bureaucrat
			- Deserter

:

٩/٥ نموذج النمو القيادي :

(drehmer&grossman)

( )

: ( )

١. الانتباه أو الاهتمام :

٢. التدعيم أو المساندة:

٣. تبادل المعلومات المرتدة :

٤. الرعاية أو العناية:

٥. نشأة الاستقلالية:

٦. وضع الحدود :

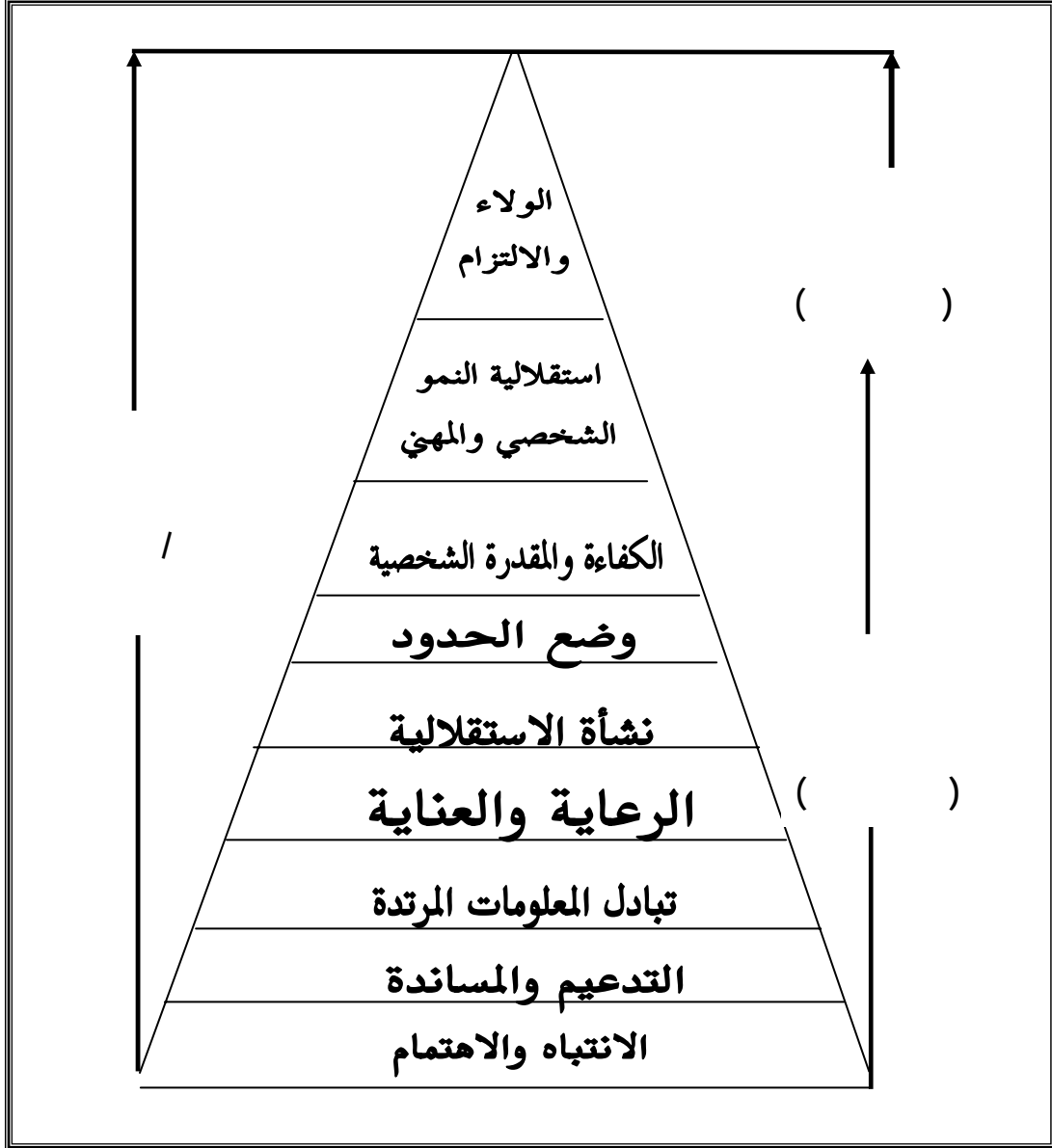
٧. الكفاءة أو المقدرة الشخصية:

٨. استقلالية النمو الشخصي والمهني:

٩. الولاء والالتزام:

(ouchi)

( ).



:

( Kenneth R. Blanchard )

( Paul Hersey )

( Hersey, Blanchard, 1982 p150 )

( )

( )

( )

:

( )

( )

( )

( )

( )

( )

( )

( )

.( )

( )

( )

( )

.( )

( )

( ) ( )

) ( )

.....(

( )

( )

( ) ( )

( ) ( )

( )

.( )

:

/ / /

:



الخطوة الأولى:

الخطوة الثانية:

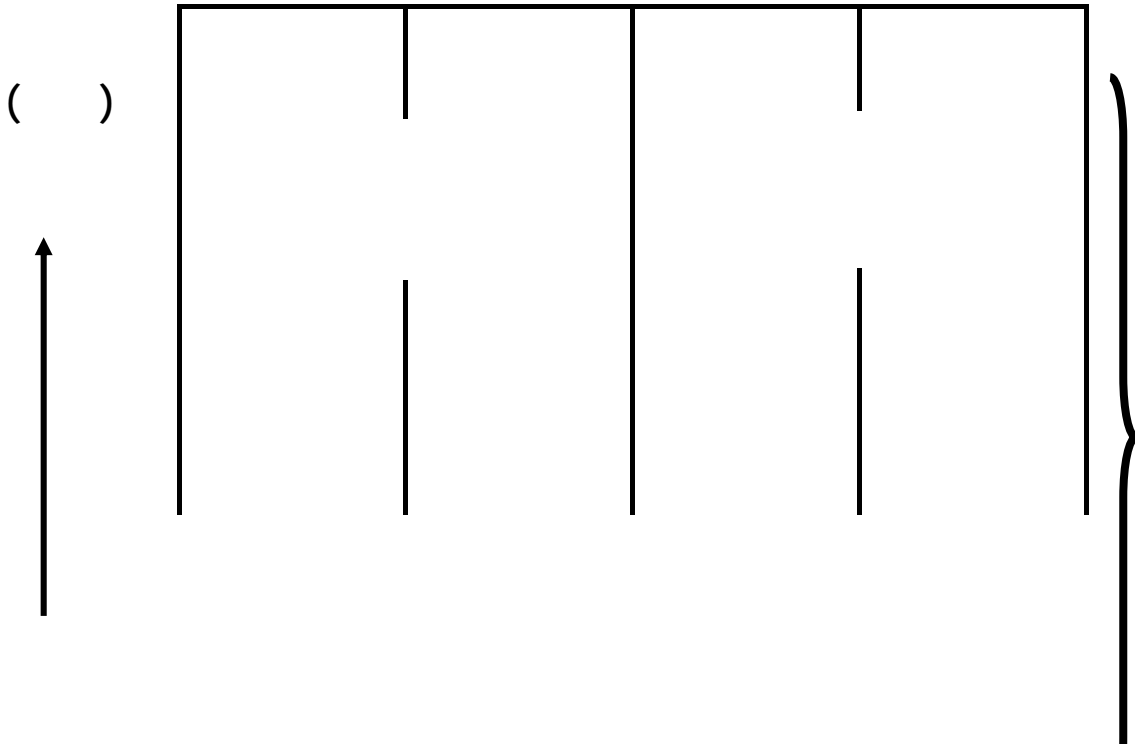
الخطوة الثالثة:

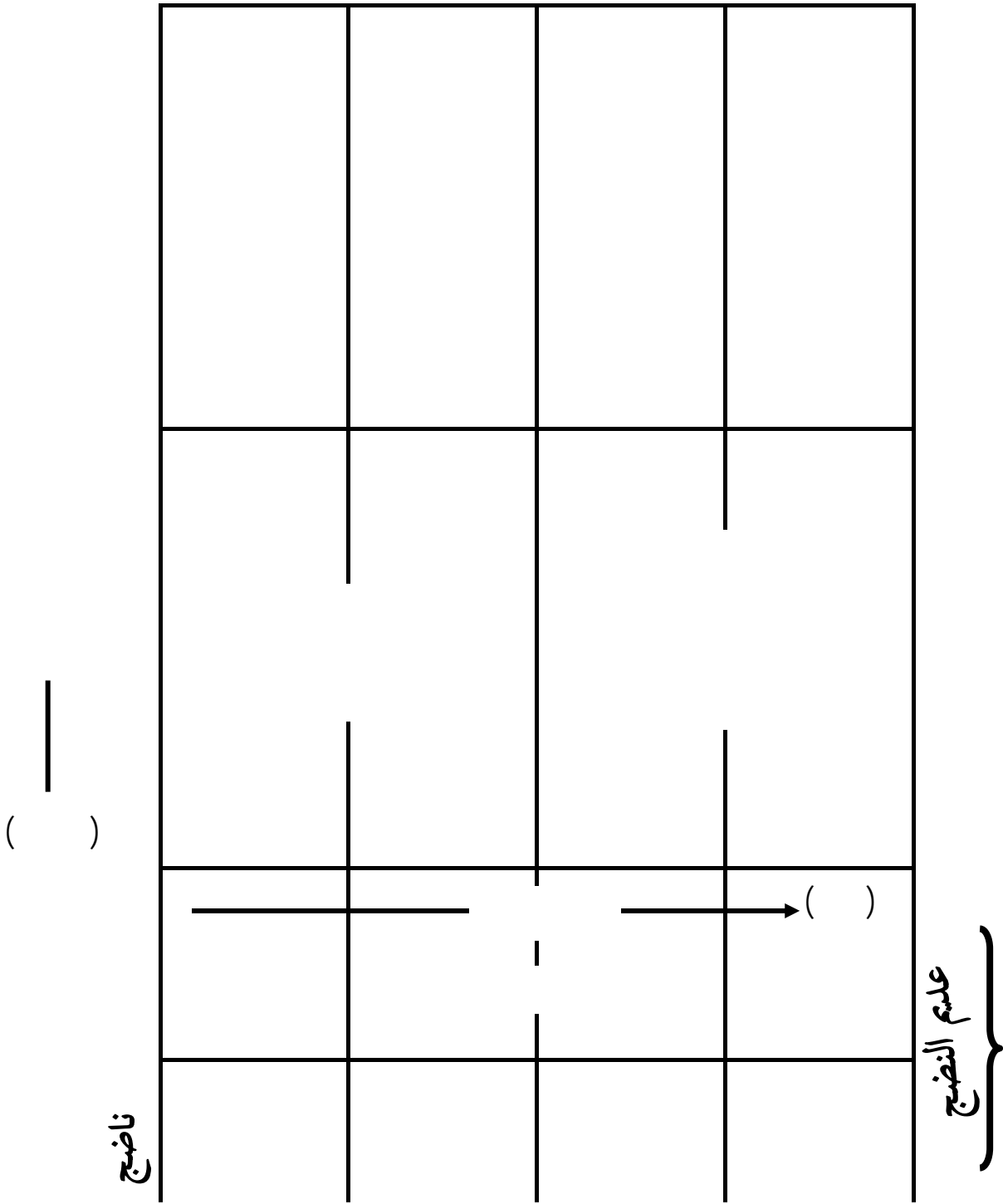
( )

الخطوة الرابعة:

( Hersey & Blanchard, 1982, p156 ) .

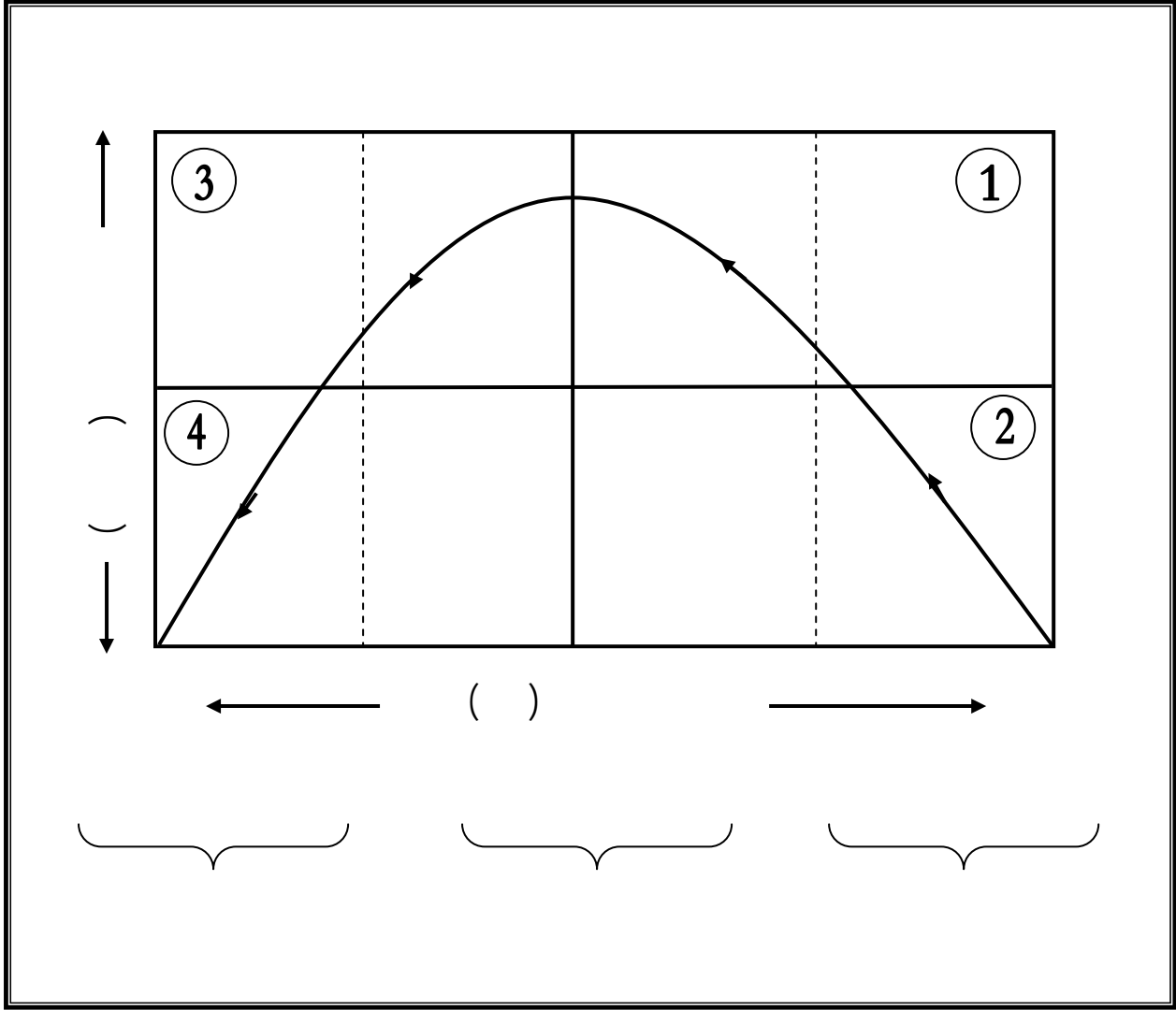
شكل رقم (١٠) القيادة المناسبة والتي تلائم مستوى نضج الاتباع





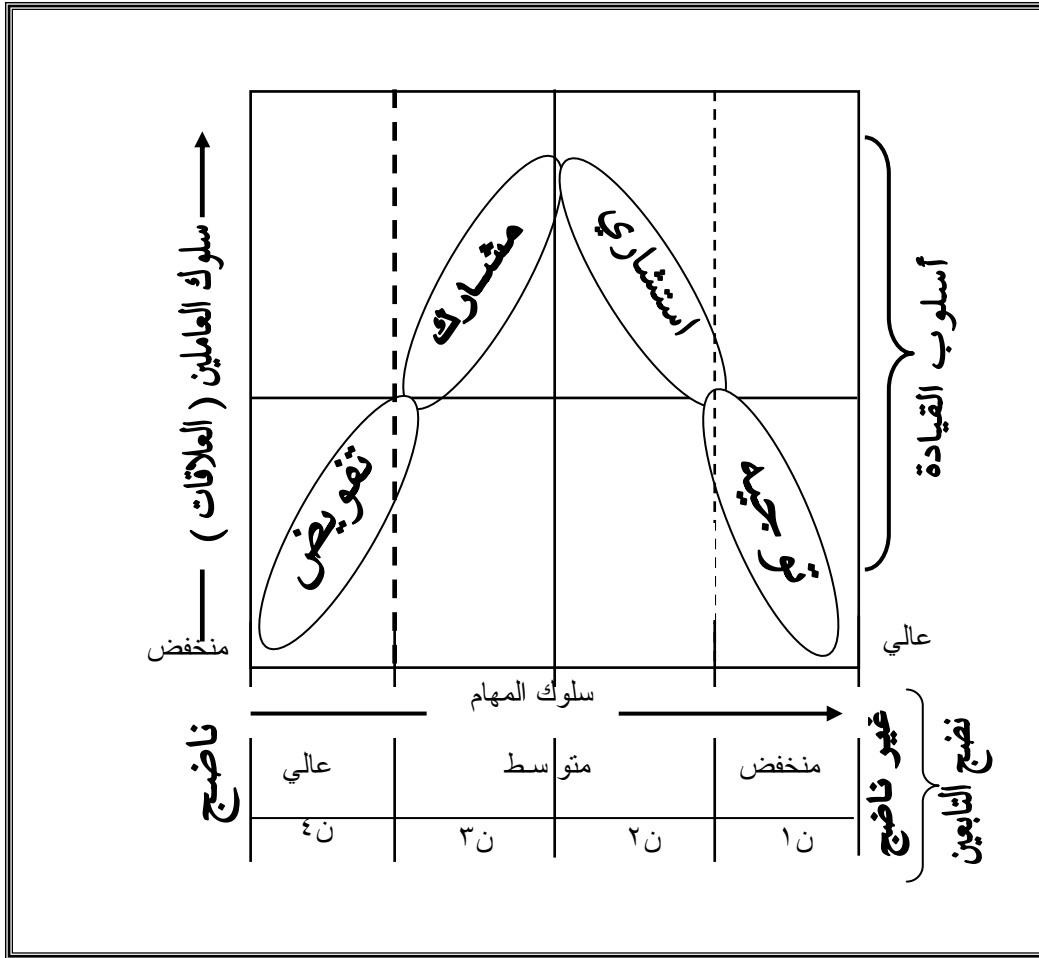
( Hersey & Blanchard, 1982 , P155) :

شكل رقم (١١) القيادة والنضج



(Hersey & Blanchard, 1982, P161) :

شكل رقم (١٢) أساليب القيادة ومستويات نضج المرؤوسين



Heysey, Blanchard, 1982 , P197 :

:

١. الدورة التطويرية (التنموية)

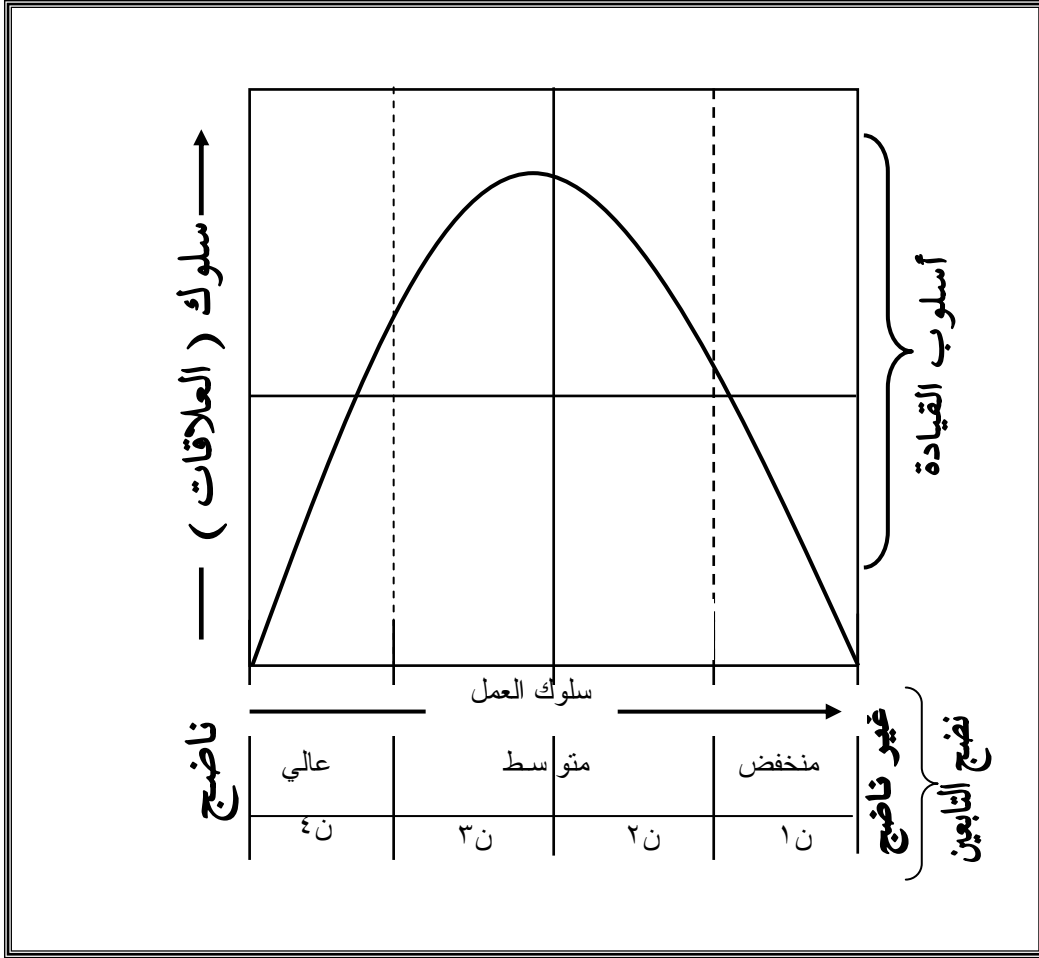
( )  
( ) ( )

( )

( )

(Hersey & Blanchard, 1982 p194)

شكل (١٣) نموذج تحديد القيادة المناسبة



Heysey ,Blanchard, 1982, P197 :

.

.

.

"

"

.

.

.

.

.

( )

( )

.

البعد الأول:

البعد الثاني:

(Heresy & Blanchard, 1982 ,P208).

١. أسلوب التوجيه (الاجبار):

(Blanchard)

(Heresy)

( ) ( )

"

"

( / )

٢. أسلوب الإقناع أو (الاستشاري):

( ) " " ( )

( / ) :

٣. أسلوب المشاركة:

( )

( )

( / )

" "

٤. أسلوب التفويض:

( )

( / )

سادساً : القيادة العسكرية:

"

"

"

"."

(

(

"."

١/٦ أنماط القيادة العسكرية:

أ. القيادة الإرغامية:

( ).

:

.  
. .  
. .  
. .

).

(

ب. القيادة الإقناعية:

( ).

ومن مزايا القيادة الإقناعية:

.  
. .  
. .  
. .

).

(

٢/٦ مبادئ القيادة العسكرية:

:

أ. معرفة القائد لعمله:

( ).

ب. معرفة القائد لنفسه:

( ).

ج. معرفة القائد لرجاله:

( ).

د. الاهتمام بشؤون رجاله وحسن معاملتهم:

( )

:

.

.

**و. تدريب الرؤوسين للعمل كفريق واحد:**

.

( ).

:

.

.

.

.

.

.

) .

(

٣/٦ صفات القائد العسكري الناجح:

:

( )

( )

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

( )

:

أ. قوة العقيدة:

صلى الله  
عليه  
وسلم

( ).

ب. الشجاعة:

صلى الله  
عليه  
وسلم

صلى الله  
عليه  
وسلم

" "

( ).

ج. التواضع:

﴿ وَعِبَادُ ﴾:

الرَّحْمَنِ الَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى الْأَرْضِ هَوْنًا وَإِذَا خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ قَالُوا  
سَلَامًا ﴿١٣﴾ [ : ]

صلى الله  
عليه وسلم

( ) .

د. العدل:

: ايدأورد إنا جعلناك

خليفة في الأرض فأحكم بين الناس بالحق ولا تتبع الهوى فيضلك عن  
سبيل الله إن الذين يضلون عن سبيل الله لهم عذاب شديد بما نسوا يوم

أَلْحِسَابِ ﴿٢٦﴾ [ : ]

"

"

"

( ) ."

هـ. الشورى:

ﷺ

ﷺ

(يا رسول الله أرأيت هذا المنزل أنزلك الله إياه ليس لنا أن نتقدم أو نتأخر منه أم هو الرأي

والحرب والمكيدة، قال رسول الله ﷺ: بل هو الرأي والحرب والمكيدة. قال الحباب: يا رسول الله  
فأن هذا ليس لك بمنزل فانهض بالناس حتى تأتي أدنى ماء من القوم فننزله، ثم نغور ما وراءه من  
القلب ثم نبي عليه حوضاً ونملؤه ماءً ثم نقاتل القوم فنشرب ولا يشربون، فقال رسول الله ﷺ لقد  
أشرت بالرأي)

( ) .

"

"

( ) .

( )

:

( ) .

ز. تحمل المسؤولية:

(كلكم راع وكلكم مسئول عن صلى الله عليه وسلم):

رعيتة.... ( )

"

صلى الله عليه وسلم

( )"

سابعاً : الدراسات السابقة :

" ( ) . .  
"

" ( ) دراسة خديجة عبد القادر تركستاني

"

:

( / )

"

( دراسة إبراهيم بسيوني )

"

:

دراسة عوض بن مسعد القثامي ( )

"

( )  
)

(  
( )

:

(% , ) :

(% , ) :

(% , ) :

(% , ) :

(% , ) :

( % ) :

(% , ) :

(% , ) :

: " ( ) دراسة استيورات Stewart

"

( )

( ) ( )  
( )

:

(% ) (% )  
(% )

(% )

" ( ) **دراسة سليمان محمد المهنا**

"

:

)

.(

" ( دراسة مواهب أحمد صائغ )

"

:

دراسة علي حمزة هجان ( )

"

:

:

دراسة بدر بن سليمان المزروع ( )

"

" ( دراسة سعيد بن مريسي الغامدي )

"

) ( )

) (

.( ) (

" ( دراسة عبد الله أحمد الغامدي )

"

:

:

:

)

(

دراسة منصور بن بريد الحارثي ( )

"

:

دراسة شجاع بن متعب الحربي ( )

"

:

( )  
( )

(  
التعقيب على الدراسات السابقة:

:

( )  
( )

.(

) ( )

.(

( )

. )

) ( - - .(

) .(

( )

)

.(

)

(

.

**الفصل الثالث**

**الإطار المنهجي**

# الفصل الثالث

## الإطار المنهجي

أولاً : منهج الدراسة :

.( ) .

ثانياً : حدود الدراسة :

١/٢ المجال المكاني والبشري :

٢/٢ المجال الزمني :

٣/٢ المجال الموضوعي :

٤/٢ الخصائص الديموجرافية :

ثالثاً : مجتمع الدراسة :

( ) /

رابعاً : عينة الدراسة :

١/٤ اختيار عينة الدراسة :

( ) %

( )

%

جدول رقم (١)

مجتمع الدراسة وعدد الاستبانات الموزعة والعائدة

مجموع مفردات الدراسة				الكلية
نسبة الاستبانات المعادة إلى العدد الكلي	عدد الاستبانات المعادة	عدد الاستبانات الموزعة	العدد الكلي لمجتمع الدراسة	
%				
%				
%				

٢/٤ خصائص عينة الدراسة :

( )

جدول رقم (٢)  
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لكلية

النسبة المئوية	عدد أفراد العينة	الكلية	عدد
% ,			
% ,			
%			

(% , )

.(% , )

( )

جدول رقم (٣)  
نسبة توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات العمر

النسبة المئوية	عدد أفراد العينة	الكلية	عدد
% ,			
% ,			
% ,			
% ,			
%			

( )

( )

)

% ,

% ,

(

( )

جدول رقم (٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

النسبة المئوية المئوية	عدد أفراد العينة	سنوات الخبرة	عدد
% ,			
% ,		-	
%		-	
% ,			
%		المجموع	

( )

( )

(% , )

( )

( )

( )

(% , )

( )

جدول رقم (٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للرتبة العسكرية

النسبة المئوية	عدد أفراد العينة	الرتبة	عدد
% ,			
% ,			
% ,			
% ,			
% ,			
% ,			
%		المجموع	

( )

(% , )

( )

.(% , )

( )

( )

جدول رقم (٦)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

النسبة المئوية	عدد أفراد العينة	الرتبة	عدد
% ,			
% ,			
% ,			
% ,			
% ,			
%		المجموع	

( , )

(% , )

(% , ) ( )

.(% , ) (% , )

( )

جدول رقم (٧)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمدة الدورات التي حضرها الضابط

النسبة المئوية	عدد أفراد العينة	الرتبة	عدد
% ,			
% ,			
% ,			
%			
%		المجموع	

( )

( )

( )

(% , )

(% , ) ( )

( )

جدول رقم (٨)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لرتبة الرئيس المباشر

النسبة المئوية	عدد أفراد العينة	رتبة الرئيس المباشر	عدد
% ,			
%			
% ,			
% ,			
% ,			
% ,			
%		المجموع	

(% , ) ( )

.(% , )

( )

جدول رقم (٩)  
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمدة العمل مع الرئيس المباشر

عدد	مدة العمل مع الرئيس المباشر	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
			% ,
			%
			% ,
	المجموع		%

)  
) ( , % )  
(  
( , % ) . ( )

خامساً : أداة الدراسة :

( ) . ( )

١/٥ : بناء أداة الدراسة :

) ( )

(

- - - )

( -

:

- أسلوب الإخبار (١م)

- - - - - - - - - -

- أسلوب الإقناع (٢م)

- - - - - - - - - -

- أسلوب المشاركة (٣م)

- - - - - - - - - -

- أسلوب التفويض (٤م)

- - - - - - - - - -

٢/٥ : صدق أداة الدراسة :

١- الصدق الظاهري :

. ( )

(% )

( )

ب - الصدق البنائي :

( )

( )

جدول رقم ( ١٠ ) معاملات الصدق البنائي بين درجة كل عبارة  
والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

أسلوب التفويض (٤م)		أسلوب المشاركة (٣م)		أسلوب الإقناع (٢م)		أسلوب الأخبار (١م)	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
, **		, **		, **		, *	
, **		, **		, **		, **	
, **		, **		, **		, **	
, **		, **		, **		, *	
, **		, **		, **		, *	
, **		, **		, **		, **	
, **		, **		, **		, **	
, **		, **		, **		, **	
, **		, **		, **		, **	
, **		, **		, **		, **	

\*\*

,

\*

,

)  
(  
( )  
( , , )  
( , ) ( )

جدول رقم ( ١١ )  
معاملات الثبات لمحاورة أداة جمع البيانات

المحور	معامل الثبات ( الفا ) كرونباخ
	,
	,
	,
	,
	,

( S.P.S.S )

:

.

-

.

-

"

"

-

.

.

-

.

( )

-

:

( )

( , )

-

.

( , )

( , )

-

.

( , )

( , )

-

.

( , )

( , )

-

.

( , )

-

( ).

# الفصل الرابع

## عرض وتحليل

### بيانات الدراسة

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل بيانات الدراسة

تمهيد :

:

-

-

-

-

( )

- - )

(/)

.( - -

أولاً : الأساليب القيادية في ضوء نموذج هيرسي وبلانشارد، والأسلوب القيادي لنموذج هيرسي وبلانشارد الأكثر شيوعاً .

( )

### جدول رقم ( ١٢ )

#### نسبة ممارسة الأساليب القيادية في كلية الملك عبد العزيز وكلية الملك فهد

أسلوب التفويض		أسلوب المشاركة		أسلوب الإقناع		أسلوب الإخبار		الكلية	عدد
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد		
% ,		% ,		% ,		% ,			
% ,		% ,		% ,		% ,			
% ,		% ,		% ,		% ,			

( )

% ,

% ,

( )

% ,

% ,

( )

% ,

% ,

% ,

( )

%

جدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للأساليب القيادية لنموذج هيرسي وبلانشارد

أسلوب التفويض		أسلوب المشاركة		أسلوب الإقناع		أسلوب الإخبار		الكلية	عدد
الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط		
,	,	,	,	,	,	,	,		
,	,	,	,	,	,	,	,		
,	,	,	,	,	,	,	,		

( ) ( ) ( )

. ( , ) ( , ) :

( ) ( )

( , ) ( , )

:

, % , : ( ) -

% , : ( ) -

) ( % , ) : ( ) -

( ,

) ( % , ) : ( ) -

. ( ,

( )

( % , )

( % , )

( )

( / )

ثانياً: مدى اختلاف ممارسة الضباط للأساليب القيادية لنموذج هيرسي وبلانشارد باختلاف خصائصهم الشخصية.

جدول رقم ( ١٤ )

مدى اختلاف ممارسة ضباط كلية الملك عبدالعزيز للأساليب القيادية باختلاف متغير العمر

أسلوب التفويض		أسلوب المشاركة		أسلوب الإقناع		أسلوب الإخبار		سنوات العمر	عدد
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد		
% ,		% ,		% ,		% ,			
% ,		% ,		% ,		% ,			
-		% ,		% ,		% ,			
-		% ,		% ,		% ,			

( )

% , ( )

% ,

. % , ( )

% ,

( )

( )

% ,

( )

. % , ( )

( )

( % , )

( )

( )  
 ( ) ( )  
 . % ,

**جدول رقم (١٥)**  
**مدى اختلاف ممارسة ضباط كلية الملك فهد للأساليب القيادية باختلاف متغير العمر**

أسلوب التفويض		أسلوب المشاركة		أسلوب الإقناع		أسلوب الإخبار		سنوات العمر	عدد
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد		
% ,		% ,		% ,		% ,			
%		%		%		%			
-		%		% ,		% ,			
-		% ,		% ,		% ,			

( ) ( )  
 .(% , ) ( )  
 ( ) % , ( )  
 . ( )  
 ( )  
 ( )  
 ( ) %  
 %  
 ( )  
 . ( )  
 . % , ( ) % , ( )

( )

. % ,

جدول رقم ( ١٦ )  
مدى اختلاف ممارسة الضباط للأساليب القيادية باختلاف متغير العمر

أسلوب التفويض		أسلوب المشاركة		أسلوب الإقناع		أسلوب الإخبار		سنوات العمر	عدد
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد		
% ,		% ,		% ,		% ,			
% ,		% ,		% ,		% ,			
-		% ,		% ,		% ,			
-		% ,		% ,		%			

( )

)

.(

( )

. % ,

( )

( )

. % ,

% ,

( )

( )

. % ,

, )

(

جدول رقم ( ١٧ )

مدى اختلاف ممارسة ضباط كلية الملك عبدالعزيز للأساليب القيادية باختلاف متغير سنوات الخبرة

أسلوب التفويض		أسلوب المشاركة		أسلوب الإقناع		أسلوب الإخبار		سنوات الخبرة	عدد
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد		
% ,		% ,		% ,		% ,			
%		%		%		%			
-		% ,		% ,		%			
-		% ,		% ,		-			

)

( )

( )

(

. % ,

( )

. % % %

% ,

( )

. ( )

( )

( )

. % , % ,

جدول رقم ( ١٨ )

مدى اختلاف ممارسة ضباط كلية الملك فهد للأساليب القيادية باختلاف متغير سنوات الخبرة

أسلوب التفويض		أسلوب المشاركة		أسلوب الإقناع		أسلوب الإخبار		سنوات الخبرة	عدد
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد		
% ,		% ,		% ,		% ,			
% ,		% ,		% ,		%			
-		-		%		%			
-		% ,		% ,		% ,			

( )

( )

.% ,

( )

% ,

( )

.% ,

( )

( )

( )

.%

( )

.% ,

جدول رقم ( ١٩ )

مدى اختلاف ممارسة الضباط للأساليب القيادية باختلاف متغير سنوات الخبرة

أسلوب التفويض		أسلوب المشاركة		أسلوب الإقناع		أسلوب الإخبار		سنوات الخبرة	عدد
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد		
% ,		% ,		% ,		% ,			
% ,		% ,		% ,		% ,			
-		% ,		% ,		% ,			
-		%		% ,		% ,			

( )

)

.(

( )

( )

، %

، %

( )

( )

، %

، %

( )

، %

( )

( , )

جدول رقم ( ٢٠ )

مدى اختلاف ممارسة ضباط كلية الملك عبدالعزيز للأساليب القيادية باختلاف متغير الرتبة العسكرية

أسلوب التفويض		أسلوب المشاركة		أسلوب الإقناع		أسلوب الإخبار		الرتبة العسكرية	عدد
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد		
-		-		%		-			
% ,		% ,		%		% ,			
% ,		% ,		% ,		%			
-		% ,		% ,		% ,			
-		-		% ,		% ,			
-		%		-		-			

( )

( )

( )

% ,

)

% , % , %

(

( )

( )

% ,

.% ,

( )

جدول رقم ( ٢١ )

مدى اختلاف ممارسة ضباط كلية الملك فهد للأساليب القيادية باختلاف متغير الرتبة العسكرية

أسلوب التفويض		أسلوب المشاركة		أسلوب الإقناع		أسلوب الإخبار		الرتبة العسكرية	عدد
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد		
-		% ,		% ,		-			
% ,		% ,		% ,		% ,			
% ,		% ,		% ,		% ,			
-		%		%		%			
-		% ,		% ,		% ,			
-		% ,		% ,		% ,			

( )

( )

.% ,

% , ( )

( )

( )

( )

.% ,

( )

% ,

%

( )

.% ( )

( )

% , % ,

.% ,

( )

.% ,

جدول رقم ( ٢٢ )

مدى اختلاف ممارسة الضباط للأساليب القيادية باختلاف متغير الرتبة العسكرية

أسلوب التفويض		أسلوب المشاركة		أسلوب الإقناع		أسلوب الإخبار		الرتبة العسكرية	عدد
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد		
-		% ,		% ,		-			
% ,		% ,		% ,		% ,			
% ,		% ,		% ,		% ,			
-		% ,		% ,		%			
-		% ,		% ,		% ,			
-		%		% ,		% ,			

( )

( ) ( )

% , ( ) . % , ( )

% ,

. % ,

( )

% ,

% ,

. % ,

. % ,

( )

( , )

جدول رقم ( ٢٣ )

مدى اختلاف ممارسة ضباط كلية الملك عبدالعزيز للأساليب القيادية باختلاف متغير المؤهل العلمي

أسلوب التفويض		أسلوب المشاركة		أسلوب الإقناع		أسلوب الإخبار		المؤهل العلمي	عدد
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد		
% ,		% ,		% ,		%			
		% ,		% ,					
		%		%		%			

( )

( )

.% ,

( ) ( )

.% , %

( )

( )

.% , % ,

جدول رقم ( ٢٤ )

مدى اختلاف ممارسة ضباط كلية الملك فهد للأساليب القيادية باختلاف متغير المؤهل العلمي

أسلوب التفويض		أسلوب المشاركة		أسلوب الإقناع		أسلوب الإخبار		المؤهل العلمي	عدد
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد		
% ,		% ,		% ,		% ,			
% ,		% ,		% ,		% ,			
		% ,		%		% ,			
		% ,		% ,					

( )

( )

.% ,

( )

( )

.% , % , % ,

.%

( )

( )

% , ( )

.% ,

جدول رقم ( ٢٥ )

مدى اختلاف ممارسة الضباط لأساليب القيادة باختلاف متغير المؤهل العلمي

أسلوب التفويض		أسلوب المشاركة		أسلوب الإقناع		أسلوب الإخبار		المؤهل العلمي	عدد
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد		
% ,		% ,		% ,		% ,			
% ,		% ,		% ,		% ,			
% ,		%%		% ,		% ,			
		% ,		% ,		% ,			
		% ,		% ,					

( )

( )

% , % ,

% , % , ( )

% , % , ( )

( )

( )

% , ( )

.% ( )

( )

% ,

.% , ( )

جدول رقم ( ٢٦ )

مدى اختلاف ممارسة ضباط كلية الملك عبدالعزيز للأساليب القيادية باختلاف متغير مدة الدورات

أسلوب التفويض		أسلوب المشاركة		أسلوب الإقناع		أسلوب الإخبار		مدة الدورات	عدد
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد		
		% ,		% ,		% ,			
% ,		% ,		% ,		% ,			
		% ,		% ,		% ,			
		% ,		% ,		% ,			

( )

( )

. % ,

( )

% ,

%

.% ,

( )

جدول رقم ( ٢٧ )

مدى اختلاف ممارسة ضباط كلية الملك فهد للأساليب القيادية باختلاف متغير مدة الدورات

أسلوب التفويض		أسلوب المشاركة		أسلوب الإقناع		أسلوب الإخبار		مدة الدورات	عدد
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد		
%		%		%		%			
%		%		%		%			
		%		%		%			
		%		%		%			

( )

( )

%

. % ( )

( )

( )

. % ,

. %

%

( )

% ,

.

جدول رقم ( ٢٨ )

مدى اختلاف ممارسة الضباط للأساليب القيادية باختلاف متغير مدة الدورات

أسلوب التفويض		أسلوب المشاركة		أسلوب الإقناع		أسلوب الإخبار		مدة الدورات	عدد
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد		
% ,		% ,		%		% ,			
% ,		% ,		% ,		% ,			
		% ,		% ,		% ,			
		%		%		%			

( )

( )

( )

% , %

( )

% ,

( )

( )

( )

% , % ,

%

( )

جدول رقم ( ٢٩ )

مدى اختلاف ممارسة ضباط كلية الملك عبدالعزيز للأساليب القيادية باختلاف متغير رتبة الرئيس

أسلوب التفويض		أسلوب المشاركة		أسلوب الإقناع		أسلوب الإخبار		رتبة الرئيس	عدد
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد		
% ,		% ,		% ,		% ,			
		%		%		%			
		% ,		% ,		%			
		%		%		%			
		%							

( )

.% , ( )

( )

.%

( )

( )

% ,

%

( )

( )

.%

جدول رقم ( ٣٠ )

مدى اختلاف ممارسة ضباط كلية الملك فهد للأساليب القيادية باختلاف متغير رتبة الرئيس

أسلوب التفويض		أسلوب المشاركة		أسلوب الإقناع		أسلوب الإخبار		رتبة الرئيس	عدد
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد		
% ,		% ,		% ,		% ,			
		% ,		% ,		% ,			
% ,		% ,		%		% ,			
		% ,		% ,		%			
		% ,		% ,		% ,			
		% ,		% ,		% ,			

( )

( )

( )

.% ,

( )

( )

( )

% ,

.%

( )

.% ,

% ,

% ,

**جدول رقم ( ٣١ )**  
**مدى اختلاف ممارسة الضباط للأساليب القيادية باختلاف متغير رتبة الرئيس**

أسلوب التفويض		أسلوب المشاركة		أسلوب الإقناع		أسلوب الإخبار		رتبة الرئيس	عدد
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد		
%		% ,		% ,		%			
		% ,		% ,		% ,			
% ,		% ,		%		% ,			
		% ,		% ,		% ,			
		% ,		% ,		% ,			
		%		% ,		% ,			

( )

% , ( )

( )

( )

% , ( )

.%

( )

% ,

% , ( )

.% , ( )

% ,

.% ,

( )

.% ,

ثالثاً: الفروق ذات الدلالة الإحصائية في ممارسة الضباط للأساليب القيادية لنموذج هيرسي وبلاشارد.

( )

## الفصل الخامس

# النتائج والتوصيات

# الفصل الخامس

## النتائج والتوصيات

أولاً : ملخص النتائج :

:

( )

-

-

-

-

( )

( )

-

)

( )

-

)

(

.(

-

)

( )

(

( )

.( , )

( )

-

.( - - )

ثانياً : التوصيات:

:

( )

ثانياً : المقترحات:

:



\_\_\_\_\_

-

\_\_\_\_\_

-

\_\_\_\_\_

-

\_\_\_\_\_

-

\_\_\_\_\_

-

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

-

\_\_\_\_\_

-

\_\_\_\_\_

-

\_\_\_\_\_

-

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

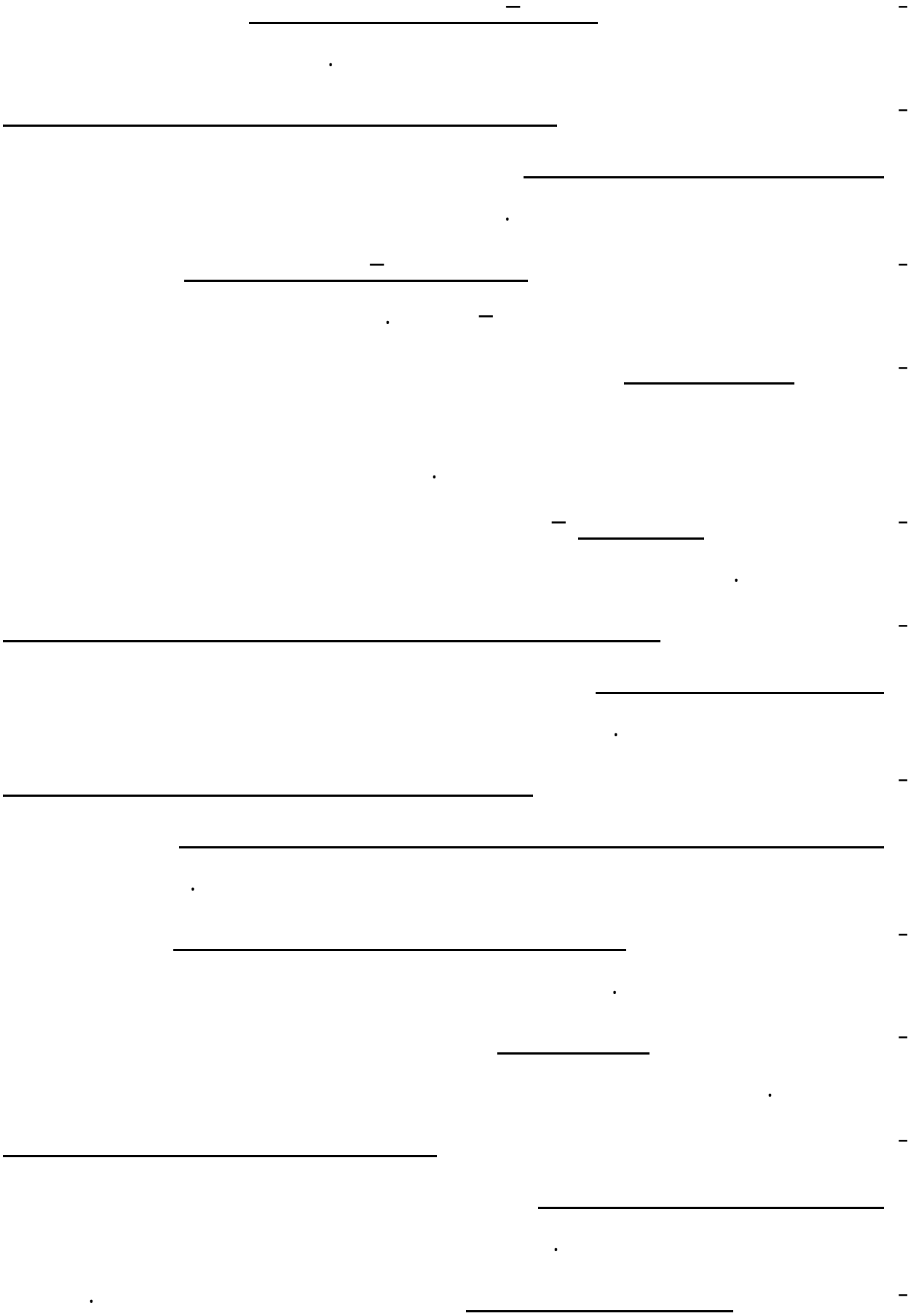
-

\_\_\_\_\_

-

\_\_\_\_\_

-





---

---

---

---

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- A. K. Kerman consideration Initiating structure and organizational criteria A Review Personnel Psychology Winter 1966.
- 2- D. Szilagy Andrew and mark J. Wallace organizational Behavior and performance Fourth Edition 1987.
- 3- E. P. Hollander and J.W. Julian contemporary trends in the Analysis of leadership processes 1969.
- 4- Heresy poul and Kenneth H. Blanchard management of organizational behavior – utilizing human recourses third edition 1982
- 5- J . House and T. R. Mitchell Path goad theory of leadership in enatemeyer ( ed.) classics of organizational behavior ( oak park III. Moore . Publishing Co . 1978
- 6- Stewart Kay Carle Substitutes for leadership Potential moderators of the relationship among academic department head leader behavior faculty satisfaction and department head effectiveness . Kansas state university PHD . 1993.
- 7- Waynek Tloyceail. Education Administration theory Research and Practice Second Edition 1982.

الملاحق

# ملحق رقم (١) الاستبانة في صورتها الأولية

/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد ،،

وأهداف الدراسة هي:

:

-

-

-

:

:( )

-

:( )

-

تكون المهام عالية والعلاقات مرتفعة كأسلوب قيادة،  
ويستخدم عندما يحاول القائد التركيز على تكوين اتجاهات  
إيجابية لدى المرؤوسين نحو العمل والمهام المطلوبة ونحو رؤسائه  
وتأكيد ولأنه للمنظمة ويكون ذلك بالاهتمام البالغ بالعلاقات  
العامة والاهتمام بالمشاعر والأحاسيس لدى المرؤوسين.

- ( ) :

(  
.)

- ( ) :

شاكراً لكم تعاونكم وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري ،،

الباحث

محمد عبد الله الصغير

الجزء الأول : البيانات الشخصية:

( )

:

-

-

:

-

:

-

:

-

:

-

بكالوريوس علوم عسكرية

( )

:

-

-

-

:

-

:

-

الجزء الثاني:

( )

-:

:( )

-

الرقم	العبارة	مناسبة	غير مناسبة	ملاحظات
	.			
	.			
	.			
	.			
	.			

			.	
			.	
			.	
			.	
			.	

- ( ) :

ملاحظات	غير مناسبة	مناسبة	العبارة	الرقم
			.	

			.	
				.
				.
				.
			.	
				.
			.	
				.

			.	
--	--	--	---	--



			.	
			.	
			.	




**ملحق رقم (٢)  
قائمة بأسماء المحكمين ووظائفهم**

قائمة بأسماء المحكمين ووظائفهم

.		-
.		-
		-
		-
.		-
		-
		-
.		-
.		-
.		-
.		- /

# ملحق رقم (٣) الاستبانة في صورتها النهائية

حفظه الله

سعادة/

المكرم /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد ،،

”

”

الباحث

محمد عبد الله الصغير

الجزء الأول : البيانات الأولية:

( )

:

-

.....

-

..... :

-

:

-

::

-

:

-

:

-

:

-

ثانياً: بيانات عن أساليب القيادة والموقف منها:

( )

- :

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة









					.	
--	--	--	--	--	---	--

