

تحليل الدور المعدل لأنماط القيادة الإدارية في العلاقة بين الحوافز
المالية وغير المالية وكفاءة أداء العاملين في بلدية ظفار

عبد الله بن محمد بن عيسى رعفيت

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

تحليل الدور المعدل لأنماط القيادة الإدارية في العلاقة بين الحوافز
المالية وغير المالية وكفاءة أداء العاملين في بلدية ظفار

عبد الله بن محمد بن عيسى رعفيت

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في الموارد البشرية

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

نوفمبر ٢٠٢٢

الإقرار

بسم الله الرحمن الرحيم

إنني أقر وأعترف، أن هذا البحث من عملي وجهدي الشخصي، أما المقتطفات والاقتباسات، فقد أشرت إلى مصادرها في هامش البحث.



التوقيع:

التاريخ: ٢٠٢٢\١١\١٥ م

الاسم: عبد الله بن محمد بن عيسى رعفيت

الرقم الجامعي: ٤١٦٠٢٨٨

العنوان: سلطنة عُمان-محافظة ظفار-صلالة

Rafeet-33@hotmail.com

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين على عظيم فضله وجزيل إحسانه الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد بعد الرضى وخير ما نبدأ به الكلام قوله تعالى عز وجل: ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾ صدق الله العظيم سورة إبراهيم وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم: ((من لم يشكر الناس لم يشكر الله)) والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد -صلى الله عليه وسلم- احمد الله سبحانه الذي وفقني على إتمام هذه الرسالة وهنا لا يسعني إلا أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل العاملين في هذا الصرح العلمي الشامخ جامعة العلوم الإسلامية الماليزية وإلى من فيها من أعضاء هيئة تدريسية وإدارية لهم مني جل الاحترام والتقدير كما أجد لزاما أن أتقدم بالشكر والاحترام والتقدير إلى الدكتور أسامة كناكر المشرف الأول لتفضله بقبول الإشراف على هذا العمل والذي أفادني بتوجيهاته ونصائحه والشكر والتقدير إلى المشرفة الثانية الدكتورة خديجة بنت عثمان وكل من كانت له يد المساعدة والعون على إتمام هذا العمل وإلى أعضاء لجنة المناقشة جميعا على قبولها مناقشة هذا العمل وقد زادني شرفا قبولهم مناقشة هذه الرسالة فجزاهم الله خير الجزاء.

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk menganalisis peranan terubah suai corak kepimpinan pengurusan bagi hubungan antara insentif kewangan dan bukan kewangan, dan kecekapan prestasi kakitangan Majlis Perbandaran Dhofar. Bagi mencapai matlamat ini, kajian ini berdasarkan pada Teori Hierarki Keperluan Manusia oleh Maslow pada tahun 1954, Teori Pengurusan Moden al-Jassasi (2016) dan Teori Z (William Ouchi yang menjadi perintisnya, 1989). Kajian ini juga berdasarkan borang soal selidik yang dirangka menurut kajian-kajian sebelum ini mengenai setiap pemboleh ubah dan disesuaikan dengan suasana kajian. Jumlah sampel kajian sebanyak (619) orang iaitu semua kakitangan Pejabat Timbalan Presiden Majlis Perbandaran Dhofar dan berdasarkan kelaziman hubungan dalam model kajian maya. Kajian ini digunakan untuk mengukur dan menganalisis hipotesis Model Penstrukturan Persamaan SEM (Program AMOS). Hasil kajian menunjukkan bahawa wujudnya kesan positif pada insentif kewangan pada dimensi kecekapan prestasi kakitangan, yang diwakili oleh (kecekapan melaksana, kecekapan merancang, kreativiti dan inovasi, usaha yang dijalankan) dengan nilai masing-masing iaitu (0.58, 0.58, 0.63, 0.56). Keputusan analisis ini menyatakan kewujudan kesan positif insentif bukan kewangan pada dimensi-dimensi kecekapan kakitangan dengan nilai-nilai masing-masing iaitu (0.11, 0.29, 0.30, 0.03). Semua keputusan menunjukkan perbezaan nilai dan anggaran makmal semuanya berpihak pada kumpulan pertama (bawah kawal selia gaya demokratik dalam suasana kajian berbanding dengan kumpulan kedua (bawah kawal selia autokratik dalam suasana kajian). Kajian menyarankan agar perhatian diberikan pada polisi-polisi insentif kewangan dan bukan kewangan, yang melibatkan kakitangan, dan mengguna pakai cadangan mereka yang positif bagi memastikan kerjasama dan suasana yang harmoni.

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحليل الدور المعدل لأنماط القيادة الإدارية في العلاقة بين الحوافز المالية وغير المالية وكفاءة أداء العاملين في بلدية ظفار، ولتحقيق الهدف تم الاعتماد على نظرية الحاجات الإنسانية التي أسسها العالم أبراهام ماسلو في ١٩٥٤، والنظرية الحديثة في الإدارة الجساسي ٢٠١٦، ونظرية (Z) اليابانية ورائدها وليم أوشي ١٩٨٩، واعتمدت الدراسة على -الاستبانة- التي تمت صياغتها وفق الدراسات السابقة لكل متغير وتكييفها لتلائم بيئة الدراسة، وكان مجموع عينة الدراسة (٦١٩) وهم جميع العاملين في مكتب نائب الرئيس ببلدية ظفار، وبناء على طبيعة العلاقات في النموذج الافتراضي للدراسة فقد استخدمت الدراسة في قياس وتحليل الفرضيات النمذجة البنائية (SEM) برنامج (AMOS)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود الأثر الإيجابي للحوافز المالية على أبعاد كفاءة أداء العاملين والمتمثلة في (كفاءة التنفيذ، كفاءة التخطيط، الابداع والابتكار، الجهد المبذول) بقيم كانت على التوالي (٠,٥٨,٠,٥٨,٠,٦٣,٠,٥٦) كما أشارت نتائج التحليل وجود الأثر الإيجابي للحوافز غير المالية على أبعاد كفاءة العاملين بقيم (٠,٣٠,٠,٣,٠,١١,٠,٢٩) على التوالي، كما دلت كافة النتائج على أن الفروقات في القيم والتقديرية العملية جميعها جاءت لصالح المجموعة الأولى (تحت إشراف النمط الديمقراطي في بيئة الدراسة) مقارنة بالمجموعة الثانية (تحت إشراف النمط الأوتوقراطي في بيئة الدراسة) وأوصت الدراسة بالاهتمام بسياسات الحوافز المالية وغير المالية، وإشراك العاملين، وتبني مقترحاتهم الإيجابية مما يضمن التعاون والانسجام.

ABSTRACT

The study aimed to analyze the modified role of managerial leadership patterns in the relationship between financial and non-financial incentives and the efficiency of the performance of employees in Dhofar Municipality. To achieve the objective, the study was based on the theory of human needs founded by Maslow in 1954, and the modern theory of Jassasi management 2016 and theory (Z whose pioneer is William O'Shea 1989). The study was based on the questionnaire that was formulated according to the previous studies of each variable and adapted to suit the study environment. The total sample of the study was (619) which are all employees in the office of the Vice President in Dhofar Municipality and based on the nature of the relationships in the virtual model of the study. The study was used in measuring and analyzing the hypotheses of structural modeling (SEM) program (AMOS). The results of the study showed the existence of the positive impact of financial incentives on the dimensions of the efficiency of the performance of employees, represented in (efficiency of implementation, efficiency of planning, creativity and innovation, effort exerted) with values that were respectively (0.58, 0.58, 0.63, 0.56). The results of the analysis indicated the existence of the positive impact of non-financial incentives on the dimensions of the efficiency of employees with values (0.11, 0.29, 0.30, 0.03) respectively. All the results also showed that the differences in values and laboratory estimates all came in favor of the first group (under the supervision of the democratic style in the study environment) compared to the second group (under the supervision of the autocratic style in the study environment). The study recommended paying attention to the policies of financial and non-financial incentives, involving workers, and adopting their positive proposals, which ensures cooperation and harmony.

فهرس المحتويات

الصفحة

ب
ج
د
هـ
و
ز
م
س

المحتويات

الإقرار

شكر وتقدير

ABSTRAK

الملخص

ABSTRACT

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الفصل الأول المقدمة

المقدمة

١،١ التمهيد

٢،١ خلفية الدراسة

٣،١ مشكلة الدراسة

٤،١ أسئلة الدراسة

٥،١ أهداف الدراسة

٦،١ أهمية الدراسة

٧،١ فرضيات الدراسة

٨،١ حدود الدراسة

٩،١ التعريفات الإجرائية للدراسة

١٠،١ ملخص الفصل الأول

الفصل الثاني الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

١،٢ التمهيد

١٧	١،٢،٢ مفهوم كفاءة أداء العاملين
١٨	٢،٢،٢ أنواع كفاءة أداء العاملين
٢٠	٣،٢،٢ أبعاد كفاءة أداء العاملين
٢١	٤،٢،٢ عناصر كفاءة أداء العاملين
٢٣	٥،٢ تعريف التحفيز وأنواعه
٢٦	٦،٢ أهمية التحفيز
٢٩	١،٦،٢ مزايا وأنواع طرق التحفيز
٣٢	٢،٦،٢ مزايا الحوافز المادية:
٣٢	٣،٦،٢ التحفيز من حيث الفاعلية:
٣٥	٤،٦،٢ التحفيز من حيث الأطراف المستفيدة وذات العلاقة:
٣٨	٥،٦،٢ أشكال التحفيز المعنوي الإيجابي:
٣٩	٦،٦،٢ مراحل تصميم نظام التحفيز والعوامل المؤثرة عليه:
٤٠	٧،٦،٢ شروط نجاح الحوافز:
٤٥	٧،٢ التحفيز في القرآن الكريم
٤٦	١،٧،٢ التحفيز في السنة النبوية الشريفة
٥٠	٨،٢ القيادة الإدارية
٥٢	١،٨،٢ مدخل عام للقيادة الإدارية للمنظمات:
٥٣	٢،٨،٢ تعريف القيادة الإدارية
٥٤	٣،٨،٢ مفهوم القيادة وتعريفاتها حسب النظريات التقليدية
٥٥	٤،٨،٢ مكونات القيادة الإدارية
٥٦	٥،٨،٢ دوافع القيادة
٥٨	٩،٢ التطور التاريخي لمفهوم القيادة
٦٠	١،٩،٢ القيادة في العصر الحديث
٦٢	١٠،٢ الأبعاد الفلسفية للقيادة الإدارية
٦٤	١١،٢ المهارات والسمات الشخصية للقائد الإداري
٦٧	١٢،٢ مصادر القيادة الإدارية
٦٨	١٣،٢ المدخل المفسرة للقيادة الإدارية للمنظمات
٧١	١٤،١٣،٢ أهم نظريات المدخل السلوكي في القيادة

٧٧	١٤،٢ الأنماط القيادية
٧٩	١٤،٢ أنماط القيادة الإدارية حسب الأسلوب القيادي
٨٠	٢،١٤،٢ نمط القيادة الاوتوقراطي
٨٢	٣،١٤،٢ نمط القيادة الاوتوقراطية المتسلطة أو المتشددة أو التحكمية
٨٣	٤،١٤،٢ نمط القيادة الاوتوقراطية الخيرة أو الصالحة
٨٣	٥،١٤،٢ مزايا نمط القيادة الأوتوقراطية
٨٦	٦،١٤،٢ نمط القيادة الديمقراطية
٨٨	١٥،٢ أنواع نمط القيادة الديمقراطية
٩٠	١،١٥،٢ مآخذ نمط القيادة الديمقراطية:
٩١	١٦،٢ نموذج الدراسة
٩١	١٧،٢ نظريات الخوافر
٩٢	١،١٧،٢ نظرية الحاجات الإنسانية
٩٣	٢،١٧،٢ النظرية اليابانية (Z)
٩٥	٣،١٧،٢ الفرق بين الإدارة اليابانية الادارة والأمريكية
٩٥	٤،١٧،٢ النظرية الحديثة في الإدارة:
٩٦	٥،١٧،٢ نظرية الإدارة بالأهداف:
٩٧	١٨،٢ ملخص الفصل الثاني
	الفصل الثالث منهجية الدراسة
٩٨	منهجية الدراسة
٩٨	١،٣ التمهيدي
٩٨	٢،٣ منهجية الدراسة
٩٩	٣،٣ مجتمع الدراسة
١٠٠	١،٣،٣ عينة الدراسة وطرق اختيارها
١٠١	٢،٣،٣ أدوات الدراسة
١٠٢	٤،٣ خطوات أعداد وتصميم أداة الدراسة
١٠٣	٥،٣ متغيرات الدراسة
١٠٤	٦،٣ النموذج المفاهيمي للدراسة

- ١٠٥ ٧،٣ الدراسة الاستطلاعية ونتائجها
- ١٠٦ ٨،٣ التقنيات الإحصائية المتبعة في تحليل بيانات الدراسة الأولية
- ١٠٧ ١،٨،٣ البرنامج الإحصائي المعروف بـ (SPSS-V24)
- ١٠٧ ٢،٨،٣ التحليل الوصفي للبيانات (Descriptive Statistic)
- ١٠٧ ٣،٨،٣ التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (SEM)
- ١٠٩ ٤،٨،٣ تحديد قيمة الأثر المباشر بين المتغيرين
- ١٠٩ ٥،٨،٣ تحديد قيمة الأثر غير المباشر للمتغير المعدل على نموذج الدراسة
- ١١٠ ٦،٨،٣ الأجراء الثاني: اختبار ملاءمة نموذج الدراسة لكل مجموعة على حدة:
- ١١١ ٩،٣ التحليل الوصفي للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة
- ١١٤ ١٠،٩،٣ الإحصاء الوصفي باستخدام حزمة (SPSS) لاختبار الفروض الإحصائية العامة لبيانات الدراسة.
- ١١٥ ١٠،٣ التحليل الوصفي للبيانات الأولية لعينة الدراسة.
- ١١٥ ١،١٠،٣ مناقشة نتائج التحليل الوصفي للمتغير الأول الحوافز المالية (كمتغير مستقل)
- ١١٧ ٢،١٠،٣ مناقشة نتائج التحليل الوصفي للمتغير الثاني الحوافز غير المالية (كمتغير مستقل)
- ١١٨ ٣،١٠،٣ مناقشة نتائج التحليل الوصفي للمتغير كفاءة أداء العاملين (كمتغير تابع)
- ١١٩ ٤،١٠،٣ مناقشة نتائج التحليل الوصفي للمتغير النمط القيادي (كمتغير معدل)
- ١٢١ ١١،٣ ملخص الفصل الثالث

الفصل الرابع عرض النتائج

- ١٢٢ عرض النتائج
- ١٢٢ ١،٤ التمهيدي
- ١٢٣ ٢،٤ اختبار صدق وموثوقية البناء النظري لمقاييس الدراسة باستخدام تقنية التحليل العاملي (الاستكشافي، والتوكيدي) لعوامل الدراسة.
- ١٢٤ ٣،٤ مناقشة نتائج التحليل العاملي (الاستكشافي، والتوكيدي) لمتغيرات الدراسة المستقلة (الحوافز المالية، الحوافز غير المالية).
- ١٢٤ ١،٣،٤ مناقشة نتائج التحليل العاملي (الاستكشافي، والتوكيدي) لمتغيرات الدراسة التابعة (أبعاد كفاءة أداء العاملين)
- ١٣٣

٢،٣،٤	تحليل النموذج النظري للدراسة باستخدام " نموذج البناء المتكامل " Full Fledged
١٣٩	Structural Equation Modeling
١٤٠	٣،٣،٤ التحليل العاملي الاستكشافي (EFA-Exploratory Factor Analysis)
١٤١	٤،٣،٤ النموذج القياسي للنموذج النظري الافتراضي للدراسة (Measurement Model)
١٤٤	٥،٣،٤ مناقشة نتائج كفاءة الارتباطات العاملية للنموذج القياسي والمعايير المحددة لها
١٤٥	٦،٣،٤ مناقشة نتائج العلاقات الارتباطية للنموذج القياسي والمعايير المحددة لها.
١٤٧	٧،٣،٤ مناقشة نتائج النموذج البنائي واختبار فرضيات الدراسة (Structural Model)
٤،٤	مناقشة نتائج تحليل أثر أنماط القيادة كمتغير معدل على العلاقة بين الحوافز المالية وغير المالية وأبعاد أداء العاملين.
١٥٠	٥،٤ ملخص الفصل الرابع
١٥٩	
	الفصل الخامس مناقشة النتائج والمقترحات والخلاصة
١٦٠	مناقشة النتائج والمقترحات والخلاصة
١٦٠	١،٥ التمهيد
١٦٠	٢،٥ مناقشة نتائج اختبار مقياس الحوافز كمتغير مستقل في نموذج الدراسة.
١٦١	١،٢،٥ مناقشة نتائج اختبار مقياس كفاءة أداء العاملين كمتغير تابع في نموذج الدراسة.
١٦٢	٣،٥ ملخص ومناقشة نتائج التحليل الإحصائي لفرضيات نموذج الدراسة
١٦٣	١،٣،٥ مناقشة الفرضية الرئيسة الأولى
١٦٥	٢،٣،٥ مناقشة الفرضية الرئيسة الثانية
١٦٧	٣،٣،٥ مناقشة الفرضية الرئيسة الثالثة
١٦٨	٤،٥ الإسهامات والآثار والصعوبات والمقترحات المترتبة على نتائج الدراسة.
١٦٨	١،٤،٥ المساهمة العلمية والآثار المترتبة على الدراسة.
١٦٩	٢،٤،٥ المساهمة العملية والآثار المترتبة على الدراسة
١٧٠	٣،٤،٥ المساهمة المنهجية والآثار المترتبة على الدراسة
١٧١	٥،٥ النتائج
١٧١	٦،٥ التوصيات
١٧٣	٧،٥ المقترحات
١٧٣	٨،٥ خلاصة الدراسة

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
٦٦	الجدول ٢، ١: واصل: أوجه المقارنة بين الدور القيادي والدور الإداري
٧٤	الجدول ٢، ٢: جامعة أيو لأنماط القيادة
٩٥	الجدول ٢، ٣: الفرق بين الإدارة اليابانية الادارة والأمريكية
١٠٠	الجدول ٣، ١: مجتمع الدراسة موزعين على بلديات المحافظة التابعين لبلدية ظفار
١٠١	الجدول ٣، ٢: يبين عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل لكل بلدية
١٠٣	الجدول ٣، ٣: درجات مقياس ليكرث الحماسي
١٠٤	الجدول ٣، ٤: أنواع ومسميات متغيرات الدراسة وأبعاد قياسها
١٠٦	الجدول ٣، ٥: الدرجة الكلية للموثوقية المركبة لفقرات الاستبانة
١٠٨	الجدول ٣، ٦: مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الافتراضي مع البيانات المجمعة من عينة الدراسة
١١٣	الجدول ٣، ٧: وصف الخصائص السيكو مترية لعينة الدراسة
١١٥	الجدول ٣، ٨: معاملات التوزيع الطبيعي
١١٦	الجدول ٣، ٩: نتائج التحليل الوصفي لأبعاد متغير الحوافز المالية
١١٧	الجدول ٣، ١٠: نتائج التحليل الوصفي لأبعاد متغير الحوافز غير المالية
١١٨	الجدول ٣، ١١: نتائج التحليل الوصفي لأبعاد متغير أداء الموظفين
١٢٠	الجدول ٣، ١٢: نتائج التحليل الوصفي لأبعاد متغير النمط القيادي.
١٢٥	الجدول ٤، ١: التباين الكلي المشروح للحوافز المالية وغير المالية
١٢٧	الجدول ٤، ٢: عدد المكونات الأساسية لمقياس الحوافز المعنوية والمادية
١٢٨	الجدول ٤، ٣: كمو واختبار باتليت KMO and Bartlett's Test
١٣١	الجدول ٤، ٤: التقديرات غير المقننة ومستوى الدلالة ونسبة التشيع ومتوسط التباين المستخلص لمتغير الحوافز المالية وغير المالية
١٣٤	الجدول ٤، ٥: التباين الكلي المشروح لأبعاد أداء الموظفين
١٣٥	الجدول ٤، ٦: عدد المكونات الأساسية لمقياس أداء الموظفين
١٣٦	الجدول ٤، ٧: كمو واختبار باتليت KMO and Bartlett's Test
١٣٩	الجدول ٤، ٨: التقديرات غير المقننة ومستوى الدلالة ونسبة التشيع ومتوسط التباين المستخلص لمتغير أداء الموظفين

- الجدول ٩، ٤ : قيم مؤشرات التطابق للنموذج القياسي للدراسة ١٤٣
- الجدول ١٠، ٤ : المعاملات اللامعيارية والمعيارية للنموذج القياسي للدراسة ١٤٥
- الجدول ١١، ٤ : التقديرات المعيارية للعلاقة الارتباطية بين عوامل النموذج القياسي للدراسة ١٤٦
- الجدول ١٢، ٤ : المعالم والمعاملات اللامعيارية والمعيارية للنموذج البنائي للدراسة ١٤٨
- الجدول ١٣، ٤ : الإحصاء الوصفي لمتغير المعدل (النمط القيادي) وفق اجابات المبحوثين ١٥١
- الجدول ١٤، ٤ : المعالم والمعاملات اللامعيارية والمعيارية للنموذج المعدل بين المجموعتين للعلاقة بين الحوافز المالية وأبعاد الأداء الوظيفي ١٥٥
- الجدول ١٥، ٤ : المعالم والمعاملات اللامعيارية والمعيارية للنموذج المعدل بين المجموعتين للعلاقة بين الحوافز غير المالية وأبعاد كفاءة أداء العاملين ١٥٨

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
٨١	الشكل ١ ، ٢ : نمط الاتصال بين القائد والمرؤوسين من الأعلى الى الأسفل.
٨٨	الشكل ٢ ، ٢ : نمط الاتصال متبادل بين القائد والمرؤوسين.
٩١	الشكل ٣ ، ٢ : النموذج المفاهيمي للدراسة
٩٢	الشكل ٤ ، ٢ : سلم الحاجات لماسلو
٩٤	الشكل ٥ ، ٢ : خصائص نظرية Z اليابانية
١٢٦	الشكل ١ ، ٤ : جذور أيجن لأبعاد الحوافز المالية وغير المالية وأبعادها الستة.
١٢٩	الشكل ٢ ، ٤ : التحليل العملي التوكيدي لنموذج الحوافز المالية وغير المالية
١٣٤	الشكل ٣ ، ٤ : جذور أيجن لأبعاد إداء الموظفين
١٣٧	الشكل ٤ ، ٤ : التحليل العملي التوكيدي لنموذج أداء الموظفين
١٤٢	الشكل ٥ ، ٤ : مخطط النموذج القياسي للعلاقة بين أبعاد الحوافز وأبعاد كفاءة أداء العاملين
١٤٩	الشكل ٦ ، ٤ : النموذج البنائي للعلاقة بين الحوافز المالية وغير المالية وأبعاد كفاءة أداء العاملين
١٥١	الشكل ٧ ، ٤ : عدد المجموعات بناء على المتوسط الحسابي العام
١٥٤	الشكل ٨ ، ٤ : النموذج البنائي للمجموعة الأولى (الإشراف الديمقراطي)
١٥٦	الشكل ٩ ، ٤ : النموذج البنائي للمجموعة الثانية (الإشراف الأوتوقراطي)

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق
١٩٣	الملحق (أ) ظواهر سلبية
١٩٦	الملحق (ب) قائمة بأسماء المحكمين
١٩٧	الملحق (ج) الاستبانة
٢٠٤	الملحق (هـ) مخرجات التحليل الاحصائية

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA