



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين شمس
بالحاج بوشعيب

كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

القيادة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عينة من الممرضين

دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية 19 مارس 1962 - بني صاف -

تحت إشراف الأستاذ:

أ.سعدى عربية

من إعداد وتقديم الطالبتين:

- حسن أشواق

- بن سنوسي رحمة

تاريخ المناقشة: 25 - 06 - 2025

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
زاوي أمال	أستاذة محاضرة -أ-	رئيسا
سعدى عربية	أستاذة محاضرة -أ-	مشرفا ومناقشا
زناقي بشير	أستاذ متعاقد	مشرفا مساعدا
دموش مباركة	أستاذة متعاقدة	مناقشا

السنة الجامعية 2024-2025

الإهداء:

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام

أهدي فرحتي إلى نفسي الطموحة الى أنا الطفولية ابنة الست سنوات التي حلمت أن تصل الى

هنا وتحيي نجاحها بانبهار

إلى من كلال العرق جبينه ومن بذل الغالي والنفيس واستمدت منه قوتي أبي الغالي الشيخ

إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى الانسانة العظيمة التي

علمتني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار أمي الغالية غنية

إلى من شددت عضدي بهم، إلى قوتي وسندي، أضلعي الثابتة اخوتي محمد، مرام، أنس

إلى عائلة حسن، مروك من قريب أو بعيد

إلى شريك حياتي، ورفيق الدرب أسامة

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

أهديكم ثمرة النجاح التي طالما تمنيتها ها أنا اليوم أكملته بفضلته سبحانه وتعالى فمن قال أنا لها

نالها فأنها لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها فالحمد لله شكرا وحبا.

أشواق

إهداء

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله ، إلى الإنسان الذي إمتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي، إلى مدرستي الأولى في الحياة، أبي الغالي على قلبي أطال

الله في عمره سعيد

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و الحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعنتني حق الرعاية و كانت سندي في الشدائد، و كانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعتني خطوة خطوة في عملي، إلى من إرتحت كلما تذكرت إبتسامتها في وجهي نبع الحنان أمي أعز ملاك على القلب و العين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين كريمة

إلى زوجي الغالي على قلبي ورفيق دربي وأنيسي في دنيتي ومزيج من أب وأخ و صديق ربي احفظه لي واجعله بجواري لآخر العمر شوقي

إلى العوض الجميل الذي ظللت عمري كله انتظره أول أميرة و أول سعادة و أول شعور جميل

إبنتي أميرة

إلى أختي وفاء وأخي عبدالرحمن الذين تقاسموا معي عبء الحياة

ها أنا اليوم على مشارف التخرج وكل هذا بفضل الله تعالى أولاً و بفضل وجودكم إلى جانبي دائماً فكل الحب و الإحترام لكم.

رحمة

شكر وعرفان :

الحمد لله حمدا كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه والصلاة والسلام على أشرف مخلوق أناره الله بنوره واصطفاه.

انطلاقا من باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله، نتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذة المشرفة **سعدى**

عربية على إرشادها وتوجيهاتها التي لم تبخل بها علينا، كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل يد رافقتنا في هذا

العمل سواءا من قريب أو بعيد.

والشكر موصول للسادة والسيدات الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على ما بذلوه من جهد في قراءة عملنا

المتواضع.

لا ننسى أن نشكر جميع أساتذة كلية العلوم الإجتماعية الذين تتلمذنا على أيديهم، وكل الزملاء والزميلات.

أشواق، رحمة

ملخص البحث:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على القيادة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى ممرضي المؤسسة العمومية الإستشفائية 19 مارس 1962 ببني صاف ولاية عين تموشنت، تم استخدام استبيان القيادة التنظيمية و الأداء الوظيفي الذي تم تطبيقهما على عينة عشوائية قوامها 135 ممرض وممرضة، باستخدام المنهج الوصفي. بعد تحليل النتائج إحصائيا بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS20) توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد علاقة بين القيادة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى ممرضي المؤسسة العمومية الإستشفائية 19 مارس 1962 بني صاف.
- لا توجد فروق دالة احصائيا في القيادة التنظيمية لدى ممرضي المؤسسة الإستشفائية 19 مارس 1962 بني صاف تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق دالة احصائيا في القيادة التنظيمية لدى ممرضي المؤسسة الإستشفائية 19 مارس 1962 بني صاف تعزى لمتغير السن.

الكلمات المفتاحية: القيادة التنظيمية؛ الأداء الوظيفي؛ الممرضين؛ المؤسسة الإستشفائية.

Abstract:

This study to identify organizational leadership and its relationship to job performance among nurses of the public hospital of march 19,1962 in Beni Saf, Ain Temouchent Province. The organizational leadership and job performance questionnaire was used and applied to a random sample of 135 male and female

nurses. After analyzing the results statistically using the statistical Package for social Sciences (spss 20), the study reached the following results:

- Relationship between organizational leadership and job performance among nurses at the public hospital of march 19,1962 Beni Saf.
- There are no statistically significant differences in organizational leadership and job performance among nurses at the public hospital of march 19,1962 Beni Saf attributed to the gender variable.
- There are no statistically significant differences in organizational leadership and job performance among nurses at the public hospital of march 19,1962 Beni Saf attributed to the age variable.

Keywords: organizational leadership; job performance; nurses; hospital institution.

محتويات البحث	
ب	الإهداء
ج	الشكر
هـ	ملخص البحث باللغة العربية
هـ	ملخص البحث باللغة الإنجليزية
ز	محتويات البحث
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الجداول
1	المقدمة العامة
الفصل الأول: تقديم البحث	
5	1. الإشكالية
5	2. فرضية الدراسة
6	3. فرضيات فرعية
6	4. أسباب إختيار الموضوع
6	5. أهمية الموضوع
6	6. أهداف الموضوع
7	7. التعريفات الإجرائية
7	8. الدراسات السابقة
الفصل الثاني: القيادة التنظيمية	

11	مقدمة
11	1. تعريف القيادة التنظيمية
12	2. نظريات القيادة التنظيمية
14	3. أنماط القيادة التنظيمية
16	4. أبعاد القيادة التنظيمية
16	5. أهمية القيادة التنظيمية
17	6. خصائص القائد
17	خاتمة
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
20	مقدمة
20	1. تعريف الأداء الوظيفي
21	2. أنواع الأداء الوظيفي
22	3. محددات الأداء الوظيفي
23	4. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
23	5. تعريف تقييم الأداء الوظيفي
24	6. أهمية تقييم الأداء الوظيفي
24	7. طرق تقييم الأداء الوظيفي
25	خاتمة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	

	أولاً: الدراسة الإستطلاعية
29	1. أهداف الدراسة الإستطلاعية
29	2. منهج الدراسة الإستطلاعية
29	3. حدود الدراسة الإستطلاعية
30	4. أدوات الدراسة الإستطلاعية
30	5. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الإستطلاعية
33	6. عينة الدراسة الإستطلاعية
33	7. خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية
	ثانياً: الدراسة الأساسية
36	1. أهداف الدراسة الأساسية
36	2. منهج الدراسة الأساسية
36	3. حدود الدراسة الأساسية
36	4. أدوات الدراسة الأساسية
36	5. عينة الدراسة الأساسية
37	6. خصائص عينة الدراسة الأساسية
39	7. الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الأساسية
	الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها
43	عرض نتائج الفرضيات ومناقشتها
48	الخاتمة

48	توصيات الدراسة
51	قائمة المراجع
57	الملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
13	يبين أبعاد القيادة التنظيمية حسب فيدلر في النظرية الموقفية	01
14	يبين علاقة القائد بمرؤوسيه في النمط الديمقراطي	02
15	يبين علاقة القائد بمرؤوسيه في النمط الأوتوقراطي	03
22	يبين أنواع الأداء الوظيفي	04
25	يبين القياس المتدرج	05
34	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير الجنس	06
35	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير السن	07
38	يبين توزيع أفراد الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	08
39	يبين توزيع أفراد الدراسة الأساسية حسب متغير السن	09

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
30	يبين بدائل وأوزان القيادة التنظيمية	01
30	يبين بدائل وأوزان الأداء الوظيفي	02
31	يبين صدق الإتساق الداخلي لإستبيان القيادة التنظيمية	03
32	يبين معامل الثبات لإستبيان القيادة التنظيمية	04
32	يبين صدق الإتساق الداخلي لإستبيان الأداء الوظيفي	05
33	يبين معامل الثبات لإستبيان الأداء الوظيفي	06
34	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الجنس	07
35	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب السن	08
37	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس	09
38	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب السن	10
43	يبين معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المتغيرين	11
44	يبين إختبار T لدراسة الفروق في القيادة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس	12
46	يبين إختبار (Anova) لدراسة الفروق في القيادة التنظيمية تعزى لمتغير السن	13

المقدمة:

شهدت المنظمات في المجتمعات المعاصرة قلة النوعية ومجموعة من التغيرات بفعل التحولات والتطورات الكبرى التي يشهدها المجتمع خاصة في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أين وجدت تلك المنظمات نفسها أمام تحديات كبرى من التطور سواء من جانب الموارد المادية من أجهزة وتقنيات وأساليب تسيير حديثة أو من جانب الموارد البشرية وتطويرها من حيث الكفاءة والفعالية في خدمة أهدافها.

وللقيادة التنظيمية أسلوب قيادي يركز على تنظيم وتنسيق جهود الموظفين لتحقيق أهداف الشركة، ويعتمد هذا الأسلوب على تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وتطوير إجراءات عمل فعالة، وتحسين الكفاءة الإنتاجية وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما يعرف الأداء الوظيفي في عالم العمل من بين المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في العديد من المجالات سواء الاقتصادية أو الاجتماعية، السياسية أو التربوية، كما يمثل المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسات من خلال قياس الجهد المبذول من طرف الموظف في العمل سواء كان جهدا فكريا أو عضليا وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة، وقد نال موضوع الأداء الوظيفي اهتماما كبيرا نظرا لأهميته البالغة وانعكاساته على الفرد والمؤسسة على حد سواء وقد يؤدي ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي الى جملة من الإيجابيات تعود على المؤسسة، أما اذا انخفض مستوى الأداء الوظيفي فيعود سلبا على المؤسسة.

ونظرا لدور القيادة التنظيمية في تعزيز الأداء الوظيفي سلطنا الضوء على العلاقة بينهما حيث تقسم هذه الدراسة الى الفصول التالية:

الفصل الأول: تمحور حول تقديم البحث وقد تضمن إشكالية البحث، فرضية الدراسة، فرضيات فرعية، أسباب إختيار الموضوع، أهمية الموضوع، أهداف الموضوع، التعريفات الإجرائية، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تناول القيادة التنظيمية، تم التطرق إلى مقدمة، إلى تعريف القيادة التنظيمية، نظريات القيادة التنظيمية، أنماط القيادة التنظيمية، أبعادها، أهمية القيادة التنظيمية، خصائص القائد و الفرق بينه و بين المدير، ثم خاتمة.

الفصل الثالث: تناول الأداء الوظيفي، تم التطرق إلى تعريف الأداء الوظيفي، و أنواع الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، محدداته، ثم تعريف تقييم الأداء الوظيفي، أهميته، و أخيرا خاتمة.

الفصل الرابع: وقد حاولنا فيه معالجة إجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال التطرق إلى المنهج المتبع في الدراسة، و الدراسة الإستطلاعية وأهدافها، و المجال الجغرافي لها، و خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية، و أداة الدراسة و التأكد من صدقها و ثباتها و كذلك الدراسة الأساسية بمختلف إجراءاتها.

الفصل الخامس: خصص لعرض نتائج التي تم التوصل إليها، و مناقشة النتائج، و ختم ببعض التوصيات.

الفصل الأول: تقديم البحث

الفصل الأول: تقديم البحث

- 1) الإشكالية
- 2) فرضية الدراسة
- 3) فرضيات فرعية
- 4) أسباب اختيار الموضوع
- 5) أهمية الموضوع
- 6) أهداف الموضوع
- 7) التعريفات الإجرائية
- 8) الدراسات السابقة

1) الإشكالية:

تعيش المؤسسات جملة من التغيرات والتحويلات لأجل الوصول لإهداف معينة، في ضوء هذه التطورات تبين أن العنصر البشري هو العنصر المهم في نجاح المؤسسة وازدهارها وتحقيق ربحها (عبد الباقي، 2019)، حيث أن العنصر البشري هو جوهر المؤسسات وعمودها الفقري.

تعتبر القيادة التنظيمية عملية توجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم، والقائد هو العنصر الإنساني الذي يقود المنظمة إلى تحقيق أهدافها (زعراط، سليمان. 2018)، فهي العنصر الأساسي الذي تقوم عليه معظم المنظمات في حين يعتبر الأداء الوظيفي المكون الأساسي في العملية الإدارية كونه الجزء الحي ويعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشري، كما أن أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على المؤسسة بل تتعدى إنجاز الخطط، ويعرف الأداء الوظيفي بأنه الجهد لفكري أو البدني المبذول نتيجة تداخل قدرات الفرد وإدراكه لدوره داخل المؤسسة. مما سبق يمكن طرح الإشكال التالي: هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى مرضي المؤسسة العمومية الإستشفائية 19 مارس 1962 بني صاف، عين تموشنت؟

2) الأسئلة الفرعية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التنظيمية لدى مرضي المؤسسة العمومية الاستشفائية 19 مارس 1962 بني صاف تعزى لمتغير الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التنظيمية لدى مرضي المؤسسة العمومية الاستشفائية 19 مارس 1962 بني صاف تعزى لمتغير السن؟

3) فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى مرضي المؤسسة العمومية الإستشفائية 19 مارس 1962 بني صاف.

(4) فرضيات فرعية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التنظيمية لدى مرضي المؤسسة العمومية الإستشفائية 19 مارس 1962 بني صاف تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التنظيمية لدى مرضي المؤسسة العمومية الإستشفائية 19 مارس 1962 بني صاف تعزى لمتغير السن.

(5) أسباب اختيار الموضوع:

- غموض العلاقة بين متغيرين القيادة التنظيمية و الأداء الوظيفي للعمال داخل المنظمة.
- محاولة توضيح المفاهيم المتعلقة بالقيادة التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي.

(6) أهمية الموضوع:

تتبع أهمية الموضوع الذي تطرقنا إليه إلى:

- توضيح العلاقة الإرتباطية بين القيادة التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى مرضي المؤسسة العمومية الإستشفائية 19 مارس 1962 بني صاف.
- تجسيد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال الدور الذي يؤديه القائد في تحقيق الأداء الوظيفي لدى الممرضين داخل المستشفى.

(7) أهداف الموضوع:

- التعرف على العلاقة بين القيادة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى ممرضي المؤسسة العمومية الإستشفائية 19 مارس 1962 بني صاف.
- التعرف على الفروق في القيادة التنظيمية لدى ممرضي المؤسسة العمومية الإستشفائية 19 مارس 1962 بني صاف تبعا لمتغير الجنس.
- التعرف على الفروق في القيادة التنظيمية لدى ممرضي المؤسسة العمومية الإستشفائية 19 مارس 1962 بني صاف تبعا لمتغير السن.

(8) التعريفات الإجرائية:

❖ القيادة التنظيمية:

هي فن التعامل مع الأفراد والجماعات والتأثير فيهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة ويعرف إجرائيا بالدرجة التي يتحصل عليها أفراد العينة في الإستبيان المطبق في الدراسة.

❖ الأداء الوظيفي:

هو الجهد المبذول سواء كان فكريا أو بدنيا نتيجة تداخل القدرات والمهارات وإدراك الفرد لدوره داخل المنظمة لتحقيق أهدافها، ويعرف إجرائيا بالدرجة التي يتحصل عليها أفراد العينة في الإستبيان المطبق في الدراسة.

(9) الدراسات السابقة:

- دراسة زعراط وسليمان (2018) الموسومة: القيادة التنظيمية في المؤسسة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى عينة من عمال البلدية بولاية المدية إستخدم المنهج الوصفي في الدراسة تم الإعتماد على إستبيان القيادة التنظيمية وإستبيان الإلتزام الوظيفي حيث بلغ حجم العينة 70 عامل. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي.

- دراسة عبد الباقي حياة (2019) الموسومة: علاقة القيادة الادارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تم الإعتماد على إستبيان القيادة الإدارية واستبيان الأداء الوظيفي، توصلت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد القيادة الإدارية على كفاءة الأداء الوظيفي باستثناء بعد السلوك القيادي المحفز.

- دراسة تيباني سلوى (2019) الموسومة: القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة، تم الإعتماد على إستبيان القيادة الإدارية واستبيان الأداء الوظيفي، توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط موجب طردي بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.

- دراسة خيرة بن مسعود وراضية بداوي (2021) الموسومة: القيادة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز، تم الاعتماد على استبيان القيادة الادارية واستبيان الأداء الوظيفي، توصلت الدراسة الى وجود علاقة إرتباطية بين القيادة الإدارية والاداء الوظيفي بالإضافة إلى وجود فروق بين الذكور والإناث في مستوى الأداء.

- دراسة سالم ومهيري (2022) الموسومة: أهمية القيادة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل لدى عينة من الفرق التقنية بالوحدة العملية لولاية أدرار إستخدم المنهج الوصفي في الدراسة وتم الإعتماد على إستبيان الأداء الوظيفي وإستبيان القيادة التنظيمية ،حيث بلغ حجم العينة 50 عامل، توصلت الدراسة إلى أنه للقيادة التنظيمية دور في تحسين أداء فرق العمل التقنيه بالوحدة العملية لإتصالات الجزائر بولاية أدرار.

- دراسة قويدري وزايدي (2022) الموسومة: أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي بمؤسسة الدهن بالأخضرية، استخدم المنهج الوصفي، تم الإعتماد على إستبيان القيادة التنظيمية وإستبيان الأداء الوظيفي توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي الديمقراطي هو أنجح الأساليب القيادية للمساهمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسينه.

- دراسة الدويسري (2023) الموسومة: دور النمط القيادي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الثقافي تم استخدام المنهج الوصفي وتم الاعتماد على إستبيان القيادة التنظيمية وإستبيان الأداء الوظيفي وتوصلت الدراسة إلى أن للنمط الديمقراطي ورفع مستوى الأداء علاقة طردية إيجابية.

الفصل الثاني: القيادة التنظيمية

الفصل الثاني: القيادة التنظيمية

المقدمة

1. تعريف القيادة التنظيمية.
2. نظريات القيادة التنظيمية.
3. أنماط القيادة التنظيمية.
4. أبعاد القيادة التنظيمية.
5. أهمية القيادة التنظيمية.
6. خصائص القائد.
7. الفرق بين القائد والمدير.

الخاتمة

المقدمة:

تعد القيادة التنظيمية من المفاهيم التي أخذت إهتمام الكثير من الباحثين وهذا راجع الى الدور الذي تلعبه القيادة في المنظمات، فهي تشكل محورا أساسيا تركز عليه جل المنظمات، ورغم تعدد الدراسات والأبحاث حول هذا الموضوع لم يستقر على رأي واحد وفي هذا الفصل سنتطرق الى مجموعة تعاريف للقيادة التنظيمية، ثم نظريات القيادة التنظيمية، ثم أنماط القيادة التنظيمية، ثم فيما تتجلى أهمية القيادة التنظيمية، ثم المرور على خصائص القائد.

1. تعريف القيادة التنظيمية:

كما يعرفها (PRETHUS & PLIFNER) : " على أنها فن التنسيق بين الأفراد والجماعات، وشحنهم لبلوغ غاية منشودة " (رشوان، 2010، ص.15)

و تعرف أيضا بأنها: " عملية تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المنظمة ليتحركوا إتجاه الأهداف المرسومة " (بوسليم والباشا، 2021، ص.22)

و يقصد بها : " القدرة على إستشارة العاملين إلى مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية، في الوقت الذي يعمل على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم " (ربحة ومعمري، 2022، ص.301).

وتعرف أيضا: " مدى قدرة المدير أو الرئيس على إستعمال ما يملكه من أنواع السلطة المخولة له قانونيا والقوة التي يمنحها له التنظيم، وإستخدامه للمهارة الذاتية التي يتحلى بها والتي تمكنه من التأثير في الأتباع أو المرؤوسين " (سالم ومهيري، 2022، ص.354).

من التعريفات السابقة نعرف القيادة التنظيمية بأنها قدرة الفرد على التأثير في الجماعة وتوجيههم لتحقيق الأهداف المسطرة داخل المنظمة وذلك من خلال إستخدامه لمهاراته الذاتية.

2. نظريات القيادة التنظيمية:

تعددت نظريات القيادة التنظيمية وفي هذه الدراسة سنتطرق إلى البعض من هذه النظريات وهي كالتالي:

➤ نظرية الرجل العظيم:

" هي من أقدم النظريات ذات أصول إغريقية ورومانية، تعتقد أن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا " (علي أحمد، 2006، ص. 52).

وتستند نظرية الرجل العظيم على الإفتراضات التالية:

- يمتلك الرجال العضاء حرية الإرادة المطلقة.
- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم.
- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم (كيرد، 2015، ص. 22)

➤ نظرية السمات :

" تركز هذه النظرية على السمات التي يتمتع بها الفرد داخل مجموعته، التي تجعل منه قائدا عليها، فالسمات الشخصية هي التي تصنع القيادة " (عزوز ورحماني، 2017، ص. 40).

من أهم الصفات التي ركزت عليها نظرية السمات نذكر ما يلي :

- المقدرة: وتتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الاصالة، العدالة...
- مهارة الإنجاز: تتضمن الثقافة والتعليم، المعرفة الواسعة، القدرة على إنجاز المهام ببراعة ونشاط (عبد الباقي، 2019، ص. 35).
- المهارة الإدارية: القدرة على التصور والمبدأ والتخطيط والتنظيم والتقدير وإختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم (وفيق، 2015، ص. 45).

➤ النظرية الموقفية لفيدلر:

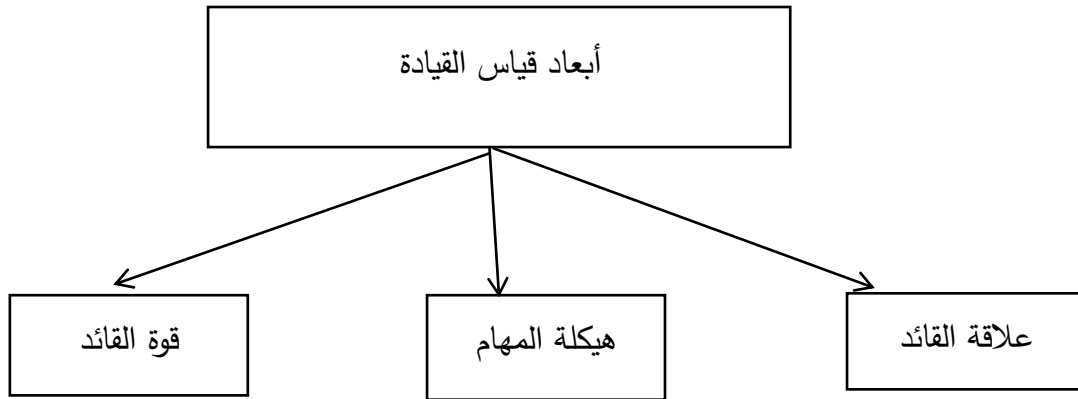
هذه النظرية هي الأكثر إنتشارا بين نظريات القيادة .

يرى فيدلر أن فاعلية القيادة تتوقف على قدرة القائد على المواءمة بين السمات القيادية وعوامل الموقف التي

تؤثر في سلوك القائد أو النمط القيادي المناسب (بطرس، 2020، ص.36).

ركز فيدلر على أن القيادة تقاس من خلال 3 أبعاد:

- علاقة القائد بمرؤوسيه: جيدة (ج) أو سيئة (س).
- هيكله المهام: قد تكون مهيكلة (م) أو غير مهيكلة (غ).
- قوة القائد: قد يكون قويا (ق) أو ضعيفا (ض) (عقون وبوشريط، 2023، ص.58).



الشكل رقم (01): يبين أبعاد القيادة حسب فيدلر في النظرية الموقفية.

✧ النظرية التبادلية:

" على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل

فإنه على قدر إلتزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء

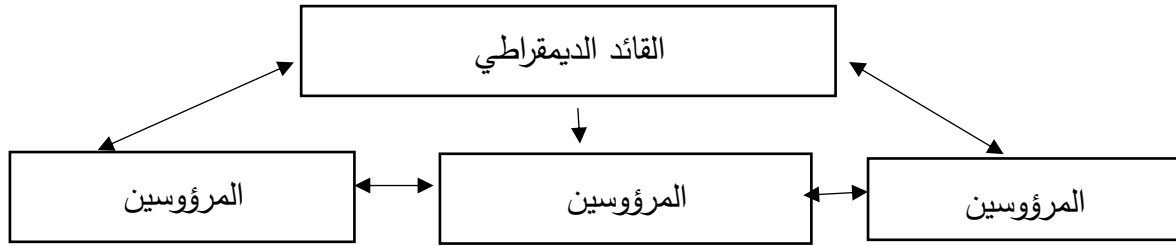
" (كيرد، 2015، ص.39).

3. أنماط القيادة التنظيمية:

✧ النمط الديمقراطي:

" تعتمد القيادة الديمقراطية على اللامركزية السلطة، وإعترافها بقيمة التابعين وتزيد من إنتمائهم في العمل، مما يرفع من إنتاجيتهم وروحهم المعنوية وتسمح القيادة الديمقراطية بالقدرات الخلاقة التي جعلها الله تعالى في كل إنسان " (بوسليم والباشا، 2021، ص.24).

" تقوم القيادة الديمقراطية على المشاركة والتشاور المستمر بين القائد والجماعة، فهو يعرض عليهم المشاكل ويناقشهم فيها بوصفهم أسرة واحدة أو فردا واحدا. وعلى ذلك فالقائد لا يصدر قراراته المتعلقة بالمنظمة سواء بطريق مباشر أو غير مباشر إلا بعد مشاورة الجماعة معتمدا في ذلك على المناقشة والإقناع " (رشوان، 2010، ص.101).



الشكل رقم (02): يبين علاقة القائد بمرؤوسيه في النمط الديمقراطي

المصدر: فرطاس، رزقي، وسامعي، (2020)، ص.29

✧ النمط الأوتوقراطي:

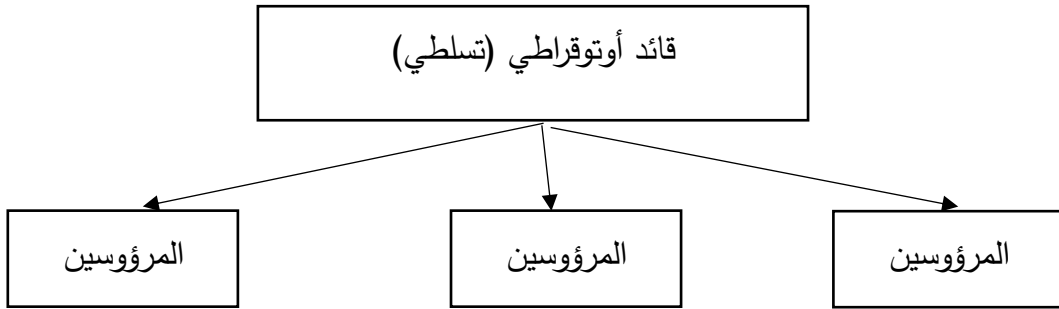
" هذا النوع من القيادة يدعى بالقيادة السلبية، حيث القائد في هذا النمط يركز جدا على الإنتاجية ويهمل الجانب الإنساني، تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد الأمر غير التوجيهية فهي قيادة مركزية

ولكنها أقل إستبداد وتسلط من القيادة الديكتاتورية، فهي يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة التابعين ولكنه يستطيع إقناعهم " (تمرابط وعباس، 2014، ص.14).

من مزايا النمط الاوتوقراطي:

- قد تكون ناجحة في ظروف الأزمات وهي المواقف التي تتطلب الحزم من القائد وعندما تعم الفوضى في التنظيم.

-الأسلوب غير مناسب عندما يكون المرؤوسين بحاجة إلى تفضيل عن العمل المطلوب إنجازه ولا تتوفر الخبرة لديهم في الأعمال المنوطة لهم (فرطاس ورزقي، سامعي، 2022، ص.26).



الشكل رقم (03) : يبين علاقة القائد بمرؤوسيه في النمط الأوتوقراطي

المصدر: (فرطاس، رزقي، وسامعي، 2022، ص.29)

✧ النمط الحر:

فيه يترك القائد الحرية للأفراد لإتخاذ قراراتهم لإعتقاده أن ذلك يجعله محبوبا من أفراد المجموعة، أو لعدم قدرته على إدارة المجموعة أو لنوع من اللامبالاة" (قرين، 2019، ص.29).

" حيث تقوم هذه القيادة على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة إتخاذ القرارات، ويصبح في حكم المستشار ولا يمارس أي سلطة على مرؤوسيه، ولا يحاول أن يرثر فيهم " (مزيان ووزاني، 2016، ص.21).

4. أبعاد القيادة التنظيمية:

تتمثل أبعاد القيادة التنظيمية في ما يلي:

✧ الرسمية: "الإعتماد على كتابة وتدوين كل الإجراءات الخاصة بتشغيل المنظمة".

✧ تفويض السلطة: "هي ترك القائد المسؤولية لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف للمرؤوسين ويقلل إشتراكه

في عملية التخطيط والضبط وتوضيح الأهداف فبعد الإتفاق مع المرؤوسين حول الهدف المطلوب تحقيقه

يترك القائد المرؤوسين تحديد الكيفية التي سيتم بها إنجاز المهام " (بلزروق وبن علو، 2023، ص.12).

✧ صناعة القرار: " هو نشاط يتناول كل الأعمال داخل المؤسسة ويتم على مستوى كافة المستويات

الإدارية" (زعراف وسليمان، 2018، ص.28).

5. أهمية القيادة التنظيمية:

تنمية وتدريب ورعاية الأفراد بإعتبارهم أهم مورد للمؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة.

السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء (بن عبد الله وقطاف، 2021، ص.

(11

- " إنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذ أنهم الرأس مال الأهم والمورد الأعلى.

- تكمن أهميه القيادة في الجانب الإنساني فسنجد أن لها أهمية كبيرة من خلال مسؤوليات القائد الإداري الك

ثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في إقامة العلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه على التفاهم المت

بادل" (بن مسعود وبدوي، 2021، ص.19).

6. خصائص القائد:

يتمتع القائد بمجموعة من الخصائص التي تمثله عن غيره وتقسّم إلى خصائص ذاتية، شخصية، إجتماعية:

✓ الخصائص الذاتية (الفطرية) : هي مايولد عليه الفرد: كالذكاء، التفاؤل، الإدراك ، الثقة، الوفاء .

✓ الخصائص الشخصية: هي ما يكتسبه الفرد جراء إختلاطه بالمجتمع أو المحيط مثل الإيمان، ضبط النفس، النضج، الجرأة.

✓ خصائص إجتماعية: وهي تعني كيفية التعامل مع الغير كالعامل، الرفق، المشاركة، العفو، قبول النصيحة (مباركي ومذكور ، 2022، ص.31).

الخاتمة:

في الختام يمكن القول أن القيادة التنظيمية هي ليست منصب فقط، بل هي مجموعة من المهارات والصفات التي يمكن تطويرها وتعلمها، كما تتطلب القيادة الفعالة رؤية واضحة وقدرة على الإلهام والتحفيز، والمجازفة في اتخاذ القرارات الصعبة وبالتالي تحقيق الأهداف.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

مقدمة.

1. تعريف الأداء الوظيفي.
2. أنواع الأداء الوظيفي.
3. محددات الأداء الوظيفي.
4. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
5. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.
6. أهمية تقييم الأداء الوظيفي.
7. طرق تقييم الأداء الوظيفي.

الخاتمة.

المقدمة:

أخذ موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الكثير من الباحثين في الإدارة والتنظيم، نظرا لما له من أهمية كبيرة في المؤسسات، حيث أن كفاءة وفعالية أداء أي مؤسسة مرهون بمدى كفاءة موردها البشري الذي يعتبر احد مقومات المؤسسة فيجب الحفاظ عليه من اجل الرقي بأدائه وتحقيق أهداف المؤسسة.

1.تعريف الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي بأنه: " مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته ". (بلرابة وخروش، 2019، ص.32)

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه " درجة إنجاز الموظف للمهمة الوظيفية الموكلة اليه في مكان العمل، ويرتبط الأداء بتحقيق الأهداف الوظيفية" (زيد الحلبي، 2016، ص.72)

يعرفه مصطفى عشوي بأنه: " نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال". (فونقرا والعايد، 2021، ص.55)

والأداء الوظيفي هو: " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلف بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها وتعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة ". (سريروصوافي، 2019، ص.27)

في تعريف آخر للأداء هو: " محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصور التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ". (عسكر، 2020، ص.40)

نذكر أيضا أن الأداء الوظيفي هو: "مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة المهنية في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي والاستجابة لها بكل حرص". (عقاد وريازي، 2022، ص.21)

مما سبق يمكن أن نستخلص أن الأداء الوظيفي هو ما يترتب عن أداء الفرد وتفاعله مع الموارد الأخرى المتوفرة.

2. أنواع الأداء الوظيفي:

بعد التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي ننتقل إلى ذكر أنواعه ويقسم حسب 3 معايير:

➤ حسب معيار المصدر: يقسم حسب هذا المصدر إلى نوعين هما الأداء الداخلي الذي بدوره ينقسم إلى 3 أقسام والأداء الخارجي.

❖ الأداء الداخلي:

"الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على وضع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

الأداء التقني: يتمثل في قدره المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة." (حجازي، 2019، ص.42)

❖ الأداء الخارجي: هو "الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمنطقة لا تتسبب

في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده". (عميروش وضيف، 2019، ص.09)

➤ حسب معيار الطبيعة: " حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية،

تنظيمية، فإنه بالإمكان تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، تنظيمي، تقني... الخ ". (فيطن،

بلبشير، 2020، ص.36)

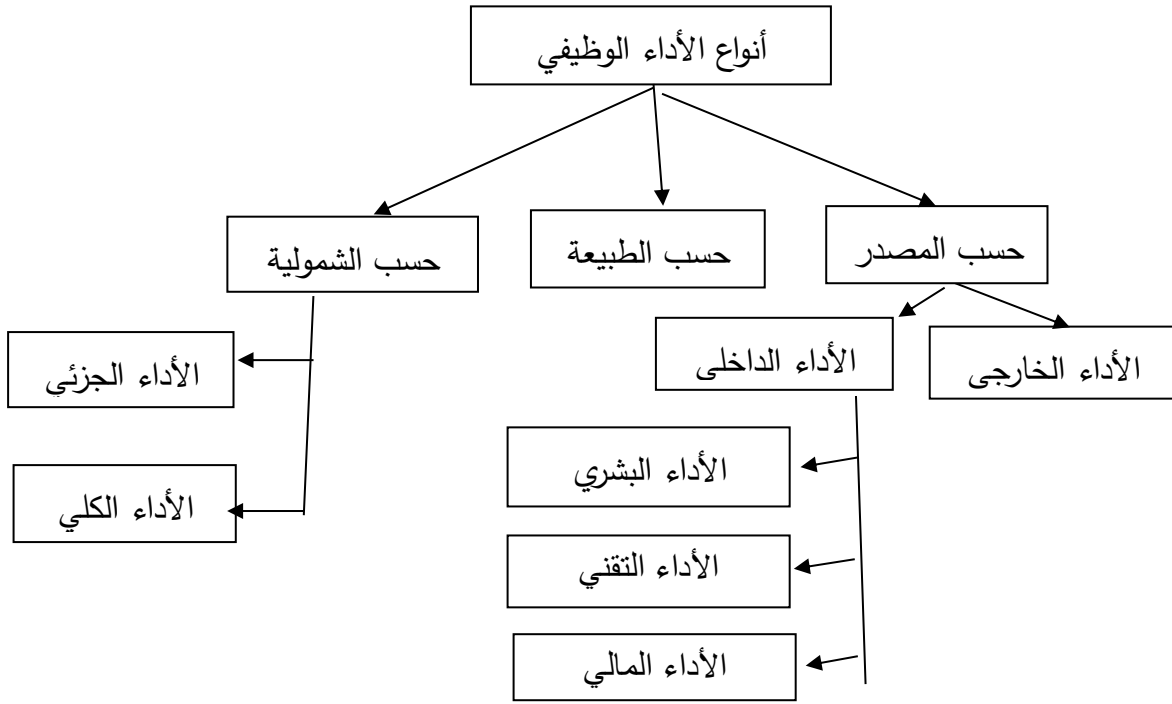
➤ حسب معيار الشمولية: يقسم هذا المصدر إلى نوعين هما:

❖ الأداء الجزئي: " هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بنوعه إلى عدة أنواع تختلف

باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة بحيث يمكن تقسيمه حسب الوظيفة على أداء وظيفة

الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة مالية ". (فيطن وبلبشير، 2020، ص.35)

❖ الأداء الكلي: " وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ". (رواجي ورواجي، 2023، ص.38)



الشكل رقم(04): يبين أنواع الأداء الوظيفي

3. محددات الأداء الوظيفي:

❖ القدرة: " القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الإتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب

أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الإستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح" (هاشمي،2022، ص.18)

- ✧ الدافعية: " هي قوى داخلية لدى الفرد والتي تقوم بتحريك سلوكه وتوجيهه حتى يحقق غاية أو هدف ما تعد مهمة بالنسبة له أو لغيره سواء كانت مادية أو معنوية" (ختو وبوهرادة، 2020، ص.38)
- ✧ إدراك الفرد لدوره الوظيفي: "يعني تصوراتهِ وانطباعاتهِ عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الطريقة التي ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة." (ميموني وحمزة، 2020، ص.52)
- ✧ الجهد: هو كل عمل مبذول من طرف العامل سواء كان عقليا أو جسميا.

4.العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

- ✧ العوامل البيئية: " هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن هذه العوامل قد تأخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تأخذ بعين الإعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل" (العرابي وبومدين، 2022، ص.32)
- ✧ ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة: "وتتمثل في الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها. وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد" (بن الدين،2016، ص.50)
- ✧ قدرات ومهارات الفرد: " ويقصد بها القدرات والمهارات التي يتمتع بها الفرد في اتخاذ القرارات وكذلك قدراته ومهاراته على الإتصال والمشاركة. وعلى ذلك فإن العوامل المؤثرة في القرار هي عوامل خاصة بالفرد نفسه سواء قدراته أو اتجاهاته أو دوافعه وعوامل خاصة بالفرد" (زناسني وبن يشو، 2019، ص.40)

5.تعريف تقييم الأداء :

تقييم الأداء هو: " فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية، بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة" (جباس،2014،ص.4).

ويعرف أيضا على أنه: " المراقبة المستمرة للإنجازات، البرامج، الأنشطة، المشاريع و الوظائف في المؤسسة و تسجيلها " (ريغة،2014،ص.22)

6. أهمية تقييم الأداء .:

بما أن تقييم الأداء يقدم تشخيصا للمشاكل التي تواجه المؤسسة والحكم على كفاءتها في قيامها بأعمالها لذلك فهو له أهمية بالغة، يمكن إبرازها في النقاط التالية:(جباس،2014،ص.5)

- تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها.
- تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات.
- تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة.
- تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعية.
- المساعدة في اتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها.

7. طرق تقييم الأداء :

✧ طريقة التوزيع الإجباري: " الميل الى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم

بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري

الطبيعي، ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة بالنسب التالية 10% %

20 % 40 % " (جباس،2014،ص.6)

✧ طريقة القياس المتدرج: " تعتمد تلك الطريقة على عدد من خصائص السلوك والأداء، ويتطلب من المشرف اختيار درجة توفر كل خاصية في الفرد المطلوب تقييمه، ويختار الرئيس الدرجة التي يمنحها للفرد من بين درجات المقياس " (خواص، 2022، ص.53)

الخصائص	ممتاز	جيد جدا	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
المبادأة					
المواظبة					
الإتجاهات					
التعاون					
جودة العمل					
الإجمالي					

الشكل رقم(05): يبين القياس المتدرج

المصدر: (خواص، 2022، ص.53)

✧ طريقة إختبارات الأداء: " وتعتمد تلك الطريقة على تصميم إختبارات لقياس الأداء والسلوك للفرد المطلوب تقييمه، وتهتم تلك الطريقة بالإمكانيات المستقبلية للفرد وليس الأداء الحالي فقط. وتحتاج تلك الطريقة لدرجة عالية من الخبرة لحسن تصميمها وتحليل نتائجها" (خواص، 2022، ص.54)

الخاتمة:

في هذا الفصل تناولنا الأداء الوظيفي الذي هو جملة من قدرات ومهارات الفرد الذي يمكن ان يوظفها داخل المؤسسة لأجل تحقيق أهدافها المسطرة وأهداف الفرد الخاصة، ثم تطرقنا الى جملة من العناوين من بينها أهمية الداء الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه كما سلطنا الضوء على تقييم الأداء وطرق تقييمه.

الفصل الرابع: الإجراءات
المنهجية للدراسة

الفصل الرابع:

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

1. أهداف الدراسة الإستطلاعية
2. منهج الدراسة الاستطلاعية
3. حدود الدراسة الاستطلاعية
4. أدوات الدراسة الاستطلاعية
5. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الاستطلاعية
6. عينة الدراسة الاستطلاعية
7. خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية

ثانياً: الدراسة الأساسية

1. أهداف الدراسة الأساسية
2. منهج الدراسة الأساسية
3. حدود الدراسة الأساسية
4. أدوات الدراسة الأساسية
5. عينة الدراسة الأساسية
6. خصائص عينة الدراسة الأساسية
7. الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الأساسية

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

1- أهداف الدراسة الإستطلاعية:

- التعرف على ظروف الدراسة الأساسية.
- التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.
- التعرف على مجتمع الدراسة وخصائصه.

2- منهج الدراسة الإستطلاعية:

تم الإعتماد على المنهج الوصفي الذي يركز على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع.

2- حدود الدراسة الإستطلاعية:

- للمجال الزمني: أجريت الدراسة الاستطلاعية من 16 فيفري 2025 الى 28 فيفري 2025.
- المجال الجغرافي: أجريت الدراسة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية 19 مارس 1962 بني صاف ولاية عين تموشنت.

التعريف بالمؤسسة: المؤسسة العمومية الاستشفائية بني صاف هي مؤسسة ذات طابع اداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي، وضعت المؤسسة في الخدمة سنة 1961 واصبحت تحت اسم 19 مارس 1962 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 119 ماي 2007 وتقع بولاية عين تموشنت دائرة بني صاف حي سيدي بوسيف.

يسير المؤسسة مجلس ادارة ويديرها مدير حيث تشمل 4 مديريات فرعية.

1. أدوات الدراسة الاستطلاعية:

- استبيان القيادة التنظيمية: تم الاعتماد على استبيان القيادة التنظيمية من مذكرة بوسليم عبد الفتاح تحت عنوان القيادة التنظيمية وعلاقتها بالتكيف التنظيمي لدى العمال الجدد، جامعة احمد درارية، حيث اعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين.

الجدول رقم (01): يبين بدائل و أوزان إستبيان القيادة التنظيمية

البدائل	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأوزان	1	2	3	4	5

- استبيان الأداء الوظيفي: تم الاعتماد على استبيان الأداء الوظيفي من مذكرة الطالبين شيخ بوعزة مروان بن عودة وبلعربي بعبوعة كريم تحت عنوان الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بجامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت حيث تم الاعتماد فيه على مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول رقم(02): يبين بدائل و أوزان إستبيان الأداء الوظيفي

البدائل	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأوزان	1	2	3	4	5

2. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

✓ الخصائص السيكومترية لاستبيان القيادة التنظيمية:

أ- صدق الاتساق الداخلي: لحساب صدق الإتساق الداخلي قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

الجدول رقم (03): يبين صدق الاتساق الداخلي لإستبيان القيادة التنظيمية مع الدرجة الكلية

للإستبيان

معامل ارتباط بيرسون	فقرات	معامل ارتباط بيرسون	فقرات
**0.482	10	**0.486	1
**0.494	11	**0.665	2
*0.391	12	**0.462	3
**0.448	13	**0.463	4
**0.477	14	**0.482	5
**0.462	15	**0.497	6
**0.477	16	*0.337	7
**0.592	17	*0.383	8
		**0.432	9

*0.05

** 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات spss

الجدول رقم (03) يبين أن معامل ارتباط كل الفقرات بالدرجة الكلية للإستبيان جاء دال وهذا يدل على مدى الاتساق الموجود بين الفقرات ودرجة كلية الاستبيان.

ب- ثبات استبيان القيادة التنظيمية: حساب معامل الثبات الكلي للإستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ

كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (04): يبين معامل الثبات ألفا كرومباخ لاستبيان القيادة التنظيمية:

ثبات	فقرات
0.91	17

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) بان معامل الثبات الكلي للاستبيان المحسوب بطريقة ألفا كرونباخ بلغت قيمته 0.91 مما يشير الى مستوى عال من الثبات، إذن الاستبيان يمكن الاطمئنان إليه.

✓ الخصائص السيكومترية لاستبيان الأداء الوظيفي:

أ- صدق الإتساق الداخلي: قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون لحساب الصدق.

جدول رقم (05): يبين صدق الإتساق الداخلي لإستبيان الأداء الوظيفي مع الدرجة الكلية للإستبيان:

معامل ارتباط بيرسون	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون	الفقرات
**0.433	10	*0.386	1
*0.353	11	**0.524	2
*0.353	12	**0.448	3
**0.524	13	**0.504	4
*0.358	14	**0.524	5
*0.353	15	*0.368	6
**0.504	16	**0.524	7
*0.353	17	*0.368	8
		**0.548	9

0.05*

0.01**

يبين الجدول رقم (05) أن معامل ارتباط كل الفقرات بدرجة كلية الاستبيان جاء دال وهذا يدل على مدى الاتساق الموجود بين الفقرات ودرجة كلية الاستبيان.

ب- ثبات استبيان الأداء الوظيفي:

حساب معامل الثبات الكلي للاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (06): يبين معامل الثبات لاستبيان الأداء الوظيفي.

ثبات	فقرات
0.86	17

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) بان معامل الثبات الكلي للاستبيان المحسوب بطريقة ألفا كرونباخ بلغت قيمته (0.86) فهو يتجاوز الحد الأدنى المقبول 0.70 فقيمة ألفا كرونباخ المتحصل عليها تدل على مستوى عال من الثبات إذا استبيان الدراسة المعتمد يمكن الاطمئنان إليه.

3. عينة الدراسة الاستطلاعية:

اجريت الدراسة الإستطلاعية على مرضي المؤسسة الإستشفائية العمومية بني صاف، على عينة بلغ حجمها 35 ممرض وممرضة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع بلغ حجمه 315 ممرض وممرضة تم اختيار هذه العينة العشوائية في أخذ قائمة الممرضين في كل مصلحة واختيار 10 ممرضين عشوائيا.

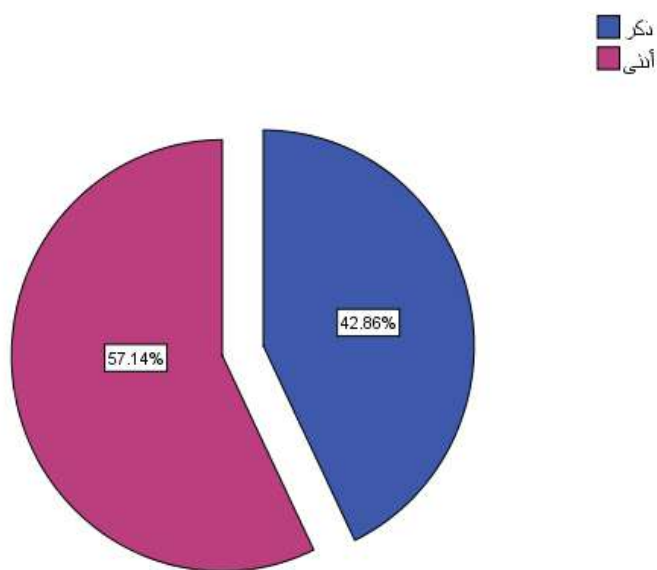
4. خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية:

✧ الجنس:

الجدول رقم (07): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الجنس.

النسبة	التكرارات	الجنس
%42.86	16	عدد الذكور
%57.14	19	عدد الإناث
%100	35	المجموع

يوضح الجدول أعلاه التوزيع النسبي لعينة الدراسة الإستطلاعية ويمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (06): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الجنس.

يتضح من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (06) أن نسبة الذكور أقل من نسبة الإناث في العينة المدروسة

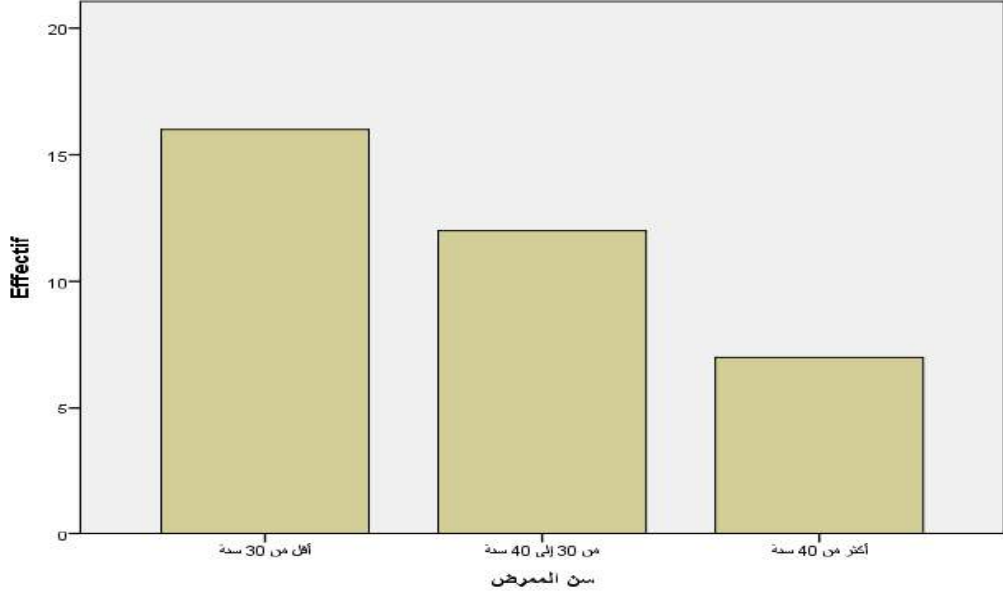
حيث بلغت نسبة الذكور %42.66 وبلغت نسبة الإناث % 57.14.

السن: ✧

الجدول رقم(08): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب السن.

السن	العدد	النسبة
أقل من 30	16	%45.71
من 30 الى 40	12	%34.29
أكثر من 40	7	%20
المجموع	35	%100

ويمكن توضيح جدول التوزيع النسبي لعينة الدراسة الإستطلاعية وفقا لفئات العمر من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (07): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب السن

يتضح من الجدول رقم (08) والشكل رقم(07) أنه قد تم توزيع أفراد العينة الإستطلاعية الى ثلاث فئات عمرية وتشير البيانات الى ارتفاع نسبة الفئة العمرية من أقل من 30 سنة بنسبة 45.71%، ثم تليها فئة 30-40 سنة التي بلغت نسبتها 34.29% وفي الأخير فئة أكثر من 40 سنة بلغت نسبتها 20%.

ثانيا: الدراسة الأساسية

(1) أهداف الدراسة الأساسية:

- تطبيق الإستبيان على عينة الدراسة الأساسية بعدما تم التأكد من خصائصهما السيكومترية.
- جمع المعطيات وتحليلها احصائيا.
- إختبار فرضيات الدراسة لتأكيدا أو نفيها.

(2) منهج الدراسة الأساسية:

استخدمت الباحثين المنهج الوصفي لملائمته مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها والتأكد من فرضيتها.

(3) حدود الدراسة الأساسية:

المجال الزمني: أجريت الدراسة الأساسية من 16 فيفري 2025 إلى 02 مارس 2025.

المجال الجغرافي: أجريت الدراسة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية 19 مارس 1962 بني صاف، ولاية عين تموشنت.

(4) أدوات الدراسة الأساسية:

تم استخدام نفس الادوات التي استخدمت في الدراسة الإستطلاعية.

(5) عينة الدراسة الأساسية:

اجريت الدراسة الأساسية على ممرضى المؤسسة العمومية الإستشفائية 19 مارس 1962 بني صاف، على عينة بلغ حجمها 100 ممرض وممرضة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع بلغ حجمه 315 ممرض وممرضة، تمثلت في أخذ قائمة الممرضين في كل مصلحة واختيار 20 ممرض أو ممرضة عشوائياً.

6- خصائص عينة الدراسة الأساسية:

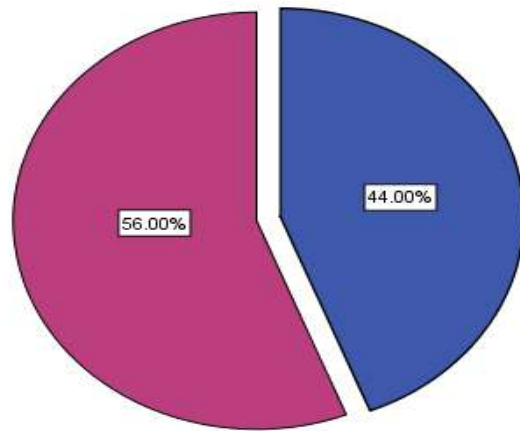
الجنس:

جدول رقم (09): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة
الذكور	44	%44
الإناث	56	%56
المجموع	100	%100

ويمكن توضيح التوزيع النسبي لعينة الدراسة الأساسية من خلال الشكل التالي:

ذكر
أنثى



الشكل رقم (08): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس.

المصدر: من مخرجات spss

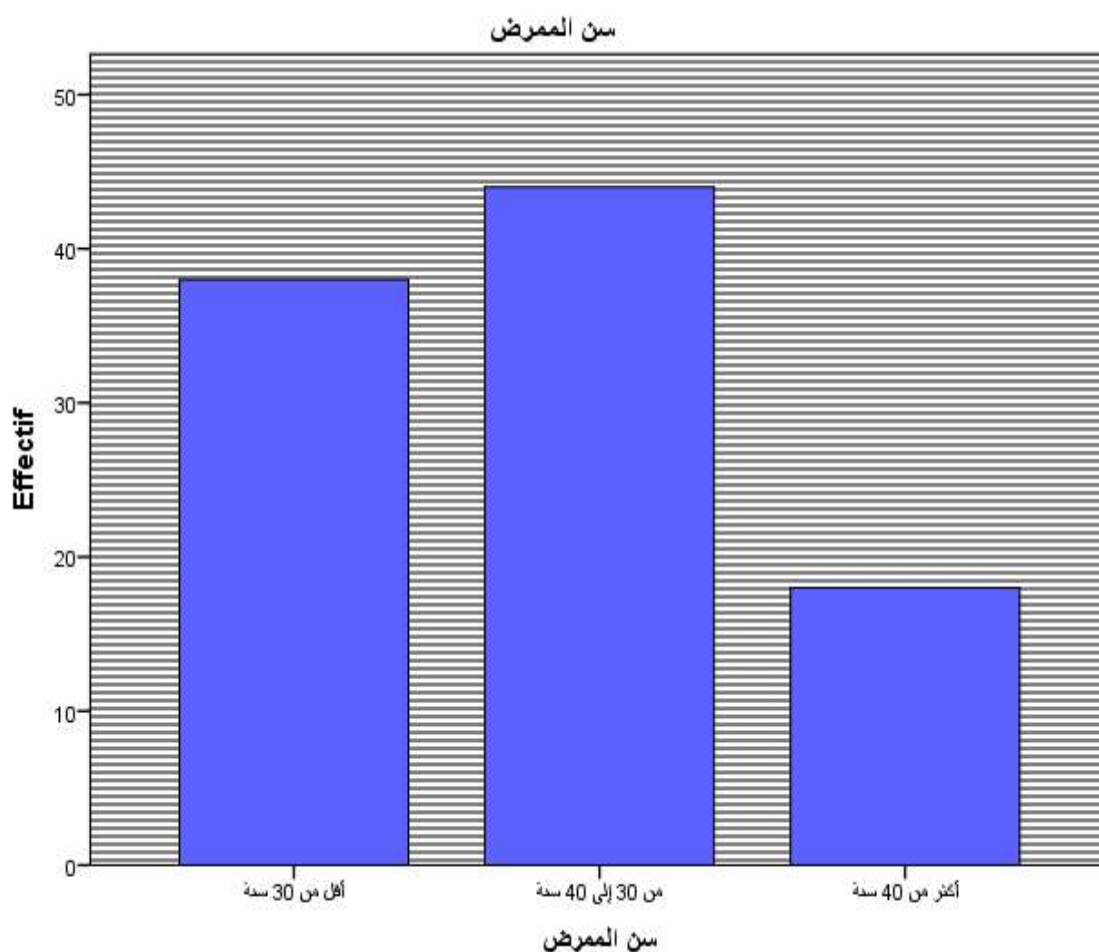
من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (08) نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت ب (56 %) وهي تمثل فئة الإناث من مجتمع الدراسة، في حين خصت نسبة (44%) من الذكور، من خلال القراءة الإحصائية للجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن اغلب أفراد العينة من فئة الإناث مقارنة بالذكور وذلك راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة حيز الدراسة.

السن:

جدول رقم (10): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن.

النسبة	التكرارات	السن
%38	38	أقل من 30
%44	44	من 30 الى 40
%14	14	أكثر من 40
%100	100	المجموع

ويمكن توضيح التوزيع النسبي لعينة الدراسة الأساسية من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (09): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب السن

من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (09) نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للفئة أقل من 30 سنة قدرت ب 44% ثم تليها فئة من 30 الى 40 سنة بنسبة 38% ثم في الأخير فئة أكثر من 40 سنة والتي بلغت نسبتها 14%، من خلال القراءة الإحصائية للجدول والشكل السابقين اتضح لنا أن أغلب أفراد العينة المدروسة من فئة الشباب، وأن المؤسسة ليست حديثة النشأة.

6) الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الأساسية:

للتعامل مع نتائج الدراسة الأساسية استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

✧ معامل ارتباط برسون: لحساب صدق الإتساق الداخلي للإستبيانات وحساب العلاقة بين القيادة التنظيمية و الأداء الوظيفي.

✧ ألفا كرومباخ: لحساب ثبات الإستبيانات.

✧ مقياس t-test : لحساب الفروق للجنس.

✧ مقياس ANOVA: لحساب الفروق للسن.

الفصل الخامس: عرض نتائج

الفرضيات ومناقشتها

عرض نتائج الفرضيات ومناقشتها:

1. عرض نتائج الفرضية الرئيسية ومناقشتها:

❖ عرض نتائج الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى مرضي المؤسسة العمومية الإستشفائية 19 مارس 1962 ببني صاف.

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل بيرسون. كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): يبين معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين.

القيادة التنظيمية	المتغير المستقل المتغير التابع
0.91**	الأداء الوظيفي

0.01 **

المصدر: من مخرجات الحزمة الإحصائية spss

يوضح الجدول رقم (11) قيمة ر (0.91) عند مستوى الدلالة (0.01) مما يعني أن هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين القيادة التنظيمية والأداء الوظيفي.

❖ مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى مرضي المؤسسة العمومية الإستشفائية 19 مارس 1962، بني صاف.

قد أظهرت نتائج الجدول رقم (11) وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية أي كلما زادت القيادة التنظيمية زاد الأداء الوظيفي.

وهذا ربما راجع الى استخدام الأساليب التحفيزية سواءا معنوية أو مادية من طرف القائد، وأيضا الاتصال الجيد بين القائد ومرؤوسيه يقلل من الأخطاء ويحسن في الأداء الوظيفي، كما نذكر سبب مهم وهو البيئة التنظيمية التي تشجع العمل الجماعي.

اتفقت دراستنا مع دراسة تبارني سلوى (2019)، والتي توصلت الى وجود ارتباط طردي موجب بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، وكذا دراسة عبد الباقي حياة (2020)، التي توصلت الى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وأيضا اتفقت مع دراسة بولطواق دنيا وبوخروب سعاد (2024)، توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.

في حين اختلفت دراستنا مع دراسة بوخلوة باديس وقمو سهيلة (2015)، توصلت الدراسة الى عدم وجود أثر ذي دلالة احصائية لنمط قيادة عدم التدخل على الأداء الوظيفي.

2. عرض نتائج الفرضيات الفرعية:

❖ عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة احصائية في القيادة التنظيمية لدى مرضي المؤسسة العمومية الإستشفائية بني صاف، تعزى لمتغير الجنس.

لإختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام T-test كما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (12): يبين إختبار t-test لدراسة الفروق في القيادة التنظيمية لدى تبعا للجنس

الجنس	عدد افراد لعينة	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	Sig	قيمة T المحسوبة
اناث	56	98	0.55	غير	0.87	0.159-
ذكور	44			دال		

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية spss

يبين الجدول رقم (12) قيمة الإحتمالية والتي بلغت ب(0.87) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا غير دال إحصائياً مما يعني أنه لا فرق بين الذكور والإناث في القيادة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

❖ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التنظيمية لدى مرضي المؤسسة الإستشفائية بني صاف، تعزى لمتغير الجنس.

حسب الجدول رقم (12) اتضح أن قيمة الإحتمالية بلغت (0.87) وهي قيمة غير دالة وتشير هذه النتيجة الى أن لا فرق بين الذكور والإناث في القيادة التنظيمية وهذا راجع الى طبيعة العمل المهني في المؤسسة الإستشفائية، تحقق التوازن بين الجنسين في المناصب القيادية، كما أن العمل في المستشفى يتطلب العمل الجماعي بالتالي يعزز مهارات القيادة التنظيمية لدى الجميع وهذا ما يجعل لا فرق بين الذكور والإناث في القيادة التنظيمية.

اتفقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة عبد اللطيف صيتي (2021)، والتي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة.

بينما اختلفت مع نتائج دراسة عبد الرحمان رزق الله وحمزة طيبي (2019)، والتي توصلت الى انه توجد فروق معنوية للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (0.05)، واختلفت أيضا مع دراسة دوح التجاني (2020)، والتي توصلت الى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعا لمتغير الجنس والسن والخبرة المهنية.

❖ عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

توجد فروق دالة إحصائياً في القيادة التنظيمية لدى مرضي المؤسسة العمومية الإستشفائية 19مارس 1962 بني صاف تعزى لمتغير السن.

الجدول رقم(13): يبين اختبار ANOVA لدراسة الفروق في القيادة التنظيمية تعزى لمتغير السن

المتغير	مصادرالتباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيادة التنظيمية	التباين بين المجموعات	10.02	0.47	21	0.88	0.60
	التباين خارج المجموعات	41.97	0.53	78		
	التباين الكلي	52		99		

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية spss

يبين الجدول رقم (13) أن قيمة ف المحسوبة بلغت (0.88) وهي غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) أي لا يوجد فروق في القيادة التنظيمية تبعاً لمتغير السن.

❖ مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

توجد فروق دالة إحصائية في القيادة التنظيمية لدى ممرضى المؤسسة العمومية الإستشفائية 19مارس1962 بني صاف تعزى لمتغير السن.

من الجدول رقم (13) نلاحظ عدم وجود فروق في القيادة التنظيمية تعزى لمتغير السن وهذا ربما راجع الى الإجراءات الصارمة في المؤسسة العمومية الإستشفائية التي تتطلب من الجميع الإلتزام بها بغض النظر عن أعمارهم، كما أن العمل في المستشفيات غالباً ما تكون جماعية، مما يقلل تأثير المتغيرات الديمغرافية على القيادة التنظيمية.

اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة عماري وهيبية (2023)، التي توصلت الى عدم وجود فروق في القيادة الإدارية تعزى لمتغير السن.

اختلفت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة عبد اللطيف صيتي (2021)، والتي توصلت الى وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير السن، واختلفت أيضا نتائج دراستنا مع دراسة نموشي محمد عبد الداعي (2024)، والتي توصلت الى وجود فروق في القيادة الإستراتيجية تعزى لمتغير السن.

الخاتمة:

في ختام هذا العمل يمكن القول أن القيادة التنظيمية الفعالة تعد من أبرز لعوامل التي تساهم في تحقيق اهداف المنظمة سواء على المستوى البشري أو التنظيمي.

فالقيادة بدورها تعتمد على الرؤية المستقبلية وتخلق بيئة عمل إيجابية بين العمال وهذه البيئة تسهم بدورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال تعزيز رضاهم ورفع دافعيتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

لقد بينت مجموعة من الدراسات السابقة أن العلاقة بين القيادة التنظيمية والأداء الوظيفي علاقة طردية موجبة، وهذا ما دفعنا إلى تسليط الضوء على القيادة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في بيئة التمريض. من خلال إجرائنا لهذه الدراسة الراهنة، بحثنا لنصل إلى نتائج موضوعية تترجم ما سبق من الجانب النظري والتطبيقي.

على ضوء الدراسة الحالية توصلنا الى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى عينة من ممرضي المؤسسة الإستشفائية 19 مارس 1962 ببني صاف، كما توصلنا الى عدم وجود فروق في القيادة التنظيمية تعزى لمتغيري السن والجنس لدى عينة الدراسة المتمثلة في ممرضي المؤسسة العمومية الإستشفائية 19 مارس 1962 ببني صاف.

❖ توصيات الدراسة:

التوصيات العلمية:

- إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة التنظيمية وربطها بمتغيرات أخرى نظرا لأهميتها.
- إجراء دراسات حول تأثير المتغيرات الديمغرافية في القيادة التنظيمية.

التوصيات العملية:

- تنمية مهارات القيادة لدى المرؤوسين.

- رفع مستوى الحوافز المادية والمعنوية للمرضين.
- زيادة التفاعل بين القادة والمرؤوسين داخل المؤسسة الإستشفائية العمومية بني صاف.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

العرابي، خديجة وبومدين، هاجر. (2022). الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي. دراسة ميدانية بشركة الاسمنت بني صاف. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر غير منشورة، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت.

بطرس، الحلاق.(2020). القيادة الإدارية، منشورات جامعة الإقراضية. رصدت من:

<https://pedia.svuonline.org>

بلرابة، ابتسام وخروش، إيمان. (2019). اثر التدقيق الاجتماعي على تحسين الأداء الوظيفي لدى مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري. مذكرة ماستر غير منشورة، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت.

بلزروق، حبيبة وبن علو، خيرة.(2023). القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي. مذكرة ماستر منشورة،

جامعة ابن خلدون، تيارت. رصدت من: <https://fshs.univ-tiaret.dz>

بن عبد الله بن ذهيبية، أرسلان وقطاف، مديحة.(2021). أثر القيادة الإستراتيجية على إدارة الأزمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مذكرة ماستر منشورة، جامعة 08 ماي 1945، قالمة. رصدت من:

<https://dspace.univ-guelma.dz>

بوسليم، عبد الفتاح والباشا، جبرائيل.(2021). القيادة التنظيمية وعلاقتها بالتكيف التنظيمي. مذكرة

ماستر منشورة، جامعة أحمد دراية، أدرار. رصدت من: <https://dspace.univ-adrar.edu.dz>

بوشريط، أسماء وعقون، نادية.(2023). تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين. مذكرة ماستر

منشورة، جامعة 08 ماي 1945، قالمة. رصدت من: <https://dspace.univ-guelma.dz>

بن الدين، نور الهدى. (2016). تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة الاسمنت

بني صاف. مذكرة ماستر غير منشورة، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت.

بوخلو، باديس وقمو، سهيلة.(2015). أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي. مجلة الدراسات

<https://asjp.cerist.dz> : رصدت من: جامعة ورقلة. العدد1،

بولطواق، دنيا وبوخروب، سعاد.(2024). القيادة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. مذكرة ماستر

<https://dspace.ummtto.dz> : رصدت من: جامعة مولود معمري، تيزي وزو. رصدت من:

تبانى، سلوى.(2019). القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. مذكرة ماستر منشورة، جامعة محمد

<https://repository.univ-msila.dz> : رصدت من: المسيلة.

جباس، خالد.(2014). فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية. مذكرة ماستر

<https://dspace.univ-ouargla.dz> : رصدت من: جامعة قاصدي مرباح، ورقلة. رصدت من:

حجازي، زكرياء. (2019). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة

الاستشفائية احمد مدغري. مذكرة ماستر غير منشورة، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت.

حسين عبد الحميد، أحمد رشوان.(2010). القيادة. مؤسسة شباب الجامعة، جامعة الإسكندرية. رصدت

<https://www.noor-book.com> من:

ختو، بشرى وبوهرادة، فاطيمة.(2021).التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين. مذكرة ماستر غير

منشورة، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت.

خواص، عبد اللطيف. (2022). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي. مذكرة ماستر منشورة،

<https://www.noor-book.com> : رصدت من: جامعة بومرداس.

خيرة، بن مسعود وراضية، بداوي.(2021). القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. مذكرة ماستر

<http://dspace.lagh-univ.dz> : رصدت من: جامعة عمار التليجي، الأغواط. رصدت من:

دوح، التجاني.(2019). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي. أطروحة دكتوراه

<https://dspace.univ-ghardaia.edu.dz> : رصدت من: جامعة غرداية.

ريهام، زيد الحلبي.(2016). مهارات التواصل الإجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين. دراسة ميدانية في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة دمشق.

رصدت من: <https://www.elmarjaa.com>

ربحة، ريغي ومعمري، حمزة.(2022). القيادة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية. مجلة التكامل الإقتصادي، المجلد 10، العدد 03، جامعة غرداية. رصدت من: <https://asjp.cerist.dz>

رواجي، روبية ورواجي، زهرة.(2023). الصراع الحيلي والأداء الوظيفي. مذكرة ماستر منشورة، جامعة ابن خلدون، تيارت. رصدت من: <https://fshs.univ-tiaret.dz>

ريسة عبد الله، الدوسري.(2023). دور النمط القيادي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الثقافي، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة قطر. رصدت من: <https://qspace.qu.edu.qa>

ريغة، أحمد الصغير.(2014). تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مذكرة ماجستير منشورة، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة. رصدت من: <https://www.univ-constantine2.dz>

زعراف، حميدة وسليمان، سهام.(2018). القيادة التنظيمية في المؤسسة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. مذكرة ماستر منشورة، جامعة الدكتور يحيى فارس، المدية. رصدت من: <https://dspace.univ-medea.dz>

زناسني، سمية وبن يشو، ام سلمة.(2019). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بشركة الاسمنت. مذكرة ماستر غير منشورة، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت.

سرير، بشرى وصوافي، مختار.(2019). دور الترقية في تحسين الأداء الوظيفي لدى المؤسسة التربوية عبد الرحمان الاخضري بني صاف. مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت.

سالم، عيسى ودليلة، مهيري.(2022). أهمية القيادة التنظيمية في تحسين أداء الفرق. مجلة الحقيقة

للعلوم الإجتماعية والإنسانية، المجلد 21، العدد 01. رصدت من: <https://asjp.cerist.dz>

عبد الباقي، حياة. (2019). علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت.

عبد الكريم، عميروش وضيف، محمد.(2019).العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الاداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالمة. مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة 8 ماي 1945، قالمة.تم إسترجاعه من: <https://dspace.univ-guelma.dz>

عسكر، فاطمة الزهراء. (2020). التمكين الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى شركة توزيع الكهرباء والغاز. مذكرة ماستر غير منشورة، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت.

عقاد، نسرين وريازي، فاطمة الزهرة. (2022). الاستقرار المهني وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية في مديرية ادارة الغابات. مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت.

عباس، نبيلة وتمرابط، إيمان.(2014). القيادة الإدارية كأداة لتدعيم وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية

بالمؤسسة. مذكرة ماستر منشورة، جامعة 08 ماي 1945، قالمة. رصدت من: <https://dspace.univ-geulma.dz>

[geulma.dz](https://dspace.univ-geulma.dz)

عزوز، رحيمة ورحماني، أمينة.(2017). دور القيادة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

مذكرة ماستر غير منشورة، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت.

علي أحمد، عبد الرحمان عياصرة.(2005). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. دار الحامد للنشر

والتوزيع، عمان.

عبد الرحمان، رزق الله و حمزة، طيبي.(2019). واقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي في الجزائر. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 1، جامعة الأغواط. رصدت من:

<https://asjp.cerist.dz>

عبد اللطيف، صيتي.(2021). دور انماط القيادة الإدارية في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الجزائرية. أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة. رصدت من:

<https://dspace.univ-ouargla.dz>

عمار، وهيبة.(2023). دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية. مذكرة ماستر منشورة، جامعة غرداية. رصدت من: <https://dspace.univ-ghardaia.edu.dz>

فيطن، قاسم وبلشير سيدي، محمد أمين.(2020). إدارة الوقت والموارد البشري وأثره على الأداء الوظيفي في فكر مالك بن نبي دراسة تحليلية إحصائية. مذكرة ماستر أكاديمي غير منشورة، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت.

فرطاس، أميرة ورزقي، إكرام وسامعي، هند.(2020). أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر منشورة، جامعة 08 ماي 1945، قالمة. رصدت من: <https://dspace.univ-guelma.dz>

[guelma.dz](https://dspace.univ-guelma.dz)

قرين، فتحي.(2019). القيادة الإدارية في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة ماستر منشورة، جامعة مستغانم. رصدت من: <http://e-biblio.univ-mosta.dz>

قويدري، السعيد وزايد، سميرة.(2022). أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمة. مذكرة ماستر منشورة، جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة. رصدت من: <http://dspace.univ-bouira.dz:8080>

[bouira.dz:8080](http://dspace.univ-bouira.dz:8080)

كلثوم، فونقرا ومريم، العابد. (2021). *الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي*. دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، مذكرة ماستر منشورة، جامعة أحمد دراية، أدرار. رصدت من:

<https://dspace.univ-adrar.edu.dz>

كيرد، عمار. (2015). *تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين*. مذكرة ماجيستر منشورة، جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة. رصدت من: <http://dspace.univ-bouira.dz:8080>

ميموني، فاطمة الزهراء وحمزة، أسيا. (2020). *إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي* دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية (البدري). مذكرة ماستر غير منشورة، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت.

مزيان، سعدية ووزاني، سهيلة. (2016). *القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري*. دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني، مذكرة ماستر منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد، مغنية. رصدت من: <http://dspace.univ-tlemcen.dz>

محمد عبد الداعي، نموشي. (2024). *أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية في المؤسسة*. مذكرة دكتوراه منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر، ورقلة. رصدت من: <https://dspace.univ-eloued.dz>

النخلة، وفيق جابر. (2014). *القيادة الإدارية وفن التحفيز*. دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان. رصدت من: <https://archive.org>

هاشمي، فاطمة الزهرة. (2022). *محددات أداء العاملين في المؤسسة*. دراسة قياسية في مؤسسة خدمية، مذكرة ماستر منشورة، جامعة ابن خلدون، تيارت. رصدت من: <http://dspace.univ-tiaret.dz>

الملاحق

الملحق رقم(01): استبيان الدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية

أخي/ أختي العامل (ة):

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم بجامعة بلحاج بوشعيب بعنوان القيادة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى ممرضى مستشفى أحمد مدغري، عين تموشنت يسرني أن أضع بين ايديكم هذا الإستبيان فإن نجاح هذا البحث يرتكز على مدى مساهمتكم في الإجابة بصدق عن أسئلة الإستبيان ونحيطكم علما أن هذه المعلومات لا تستعمل إلا لغرض علمي، وشكرا على حسن تعاونكم.
من فضلك ضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة لإختيارك.

البيانات الأولية:

الجنس : ذكر أنثى

السن : أقل من 30 سنة 30-40 سنة أكثر من 40 سنة

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مديرك يعترف بقيمتك داخل المؤسسة.					
لدي الرغبة في رفع الانتاج داخل المؤسسة.					
يساهم رئيسي في العمل برفع الروح المعنوية داخل المؤسسة.					
يقوم رئيسي بإشراكي في اتخاذ القرارات.					
يهتم رئيسي بإشباع حاجاتي ومتطلباتي.					
أسلوب المعاملة من طرف مديري جيد.					
يقوم مديري بتفويض السلطة والصلاحيات للعمال.					
أسعى لتحقيق أهداف مؤسستي.					
يقوم المدير باتخاذ القرارات لوحده داخل المؤسسة.					
الرئيس هو الوحيد القادر على إعطاء الأوامر والتعليمات.					
يتسامح الرئيس مع الانحرافات في تطبيق القرارات.					
يستعمل المدير أسلوب التحفيز داخل المؤسسة.					
المدير يمارس الضغط على العمال داخل المؤسسة.					
توجد فكرة للإبداع والابتكار داخل المؤسسة.					
يتم إنجاز الأعمال بسرعة وبدون تأخر.					
أشعر بنوع من الحرية عندما يغيب المدير.					
أسلوب المعاملة من طرف مديري سيئة.					

العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أساهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء.					
أقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة مني.					
أقدم بدائل وأساليب جديدة تساعد في حل المشكلات.					
أحاول دائما في تحسين أدائي للأفضل وتطويره.					
أقوم بعملتي حسب المعايير المطلوبة.					
أقدم اقتراحات للرفع من الجودة في العمل.					
أساهم غالبا في زيادة دقة الأعمال المنجزة.					
أتجنب ارتكاب أخطاء في عملي تسبب مشاكل في أدائي للعمل.					
هناك شفافية ووضوح في العمل داخل المؤسسة.					
أساهم في تقليل وقت إنجاز العمل.					
الوقت المخصص لإتمام العمل غير كافي لإنجازه.					
أتجنب الأخطاء قدر المستطاع في عملي كي أنجزه في وقته.					
أحاول أداء عملي بأقل تكلفة ممكنة.					
يتم توضيح جميع التعليمات والإجراءات اللازمة لانجاز المهام بكفاءة.					
تحاول المؤسسة دائما بالاحتفاظ بالموظفين الأكثر كفاً.					
الوظيفة الموكلة إلي مناسبة لقدراتي.					
أساهم في علاج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد.					

الملحق رقم 02: رخصة التربص 1



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Université Aïn Témouchent Belhadj Bouchaib
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
Faculté des lettres et des langues et sciences humaines
كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية

عين تموشنت في / /
10 جدي 2025

رقم: 02/2025 / ك.أ.ل.ع / ج.ب.ب.ع.ع / 2025

رخصة تربص

المؤسسة/الهيئة:
المؤسسة الجامعية:
المؤسسة الجامعية: 2025/2024

الطالب (ة):
الطالب (ة):
الطالب (ة):

تاريخ ومكان الميلاد:
تاريخ ومكان الميلاد:
تاريخ ومكان الميلاد:

المسجل في: السنة الثانية ماستر تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

وذلك لإجراء تربص ميداني داخل مصالحكم الخاصة، والتي تهدف إلى افتراض تطبيق المعارف التي يتم تدريسها لهم داخل المؤسسة الجامعية، وهذا في إطار تحضير مذكرة تخرج، خلال السنة الجامعية 2025/2024.

تاريخ فترة التربص: من 16/06/2025 إلى 15/07/2025

خلال هذا التدريب، الطالب ملزم بتقديم كل المساعدة اللازمة لتنفيذ أسبوع البرنامج الموكل إليه.

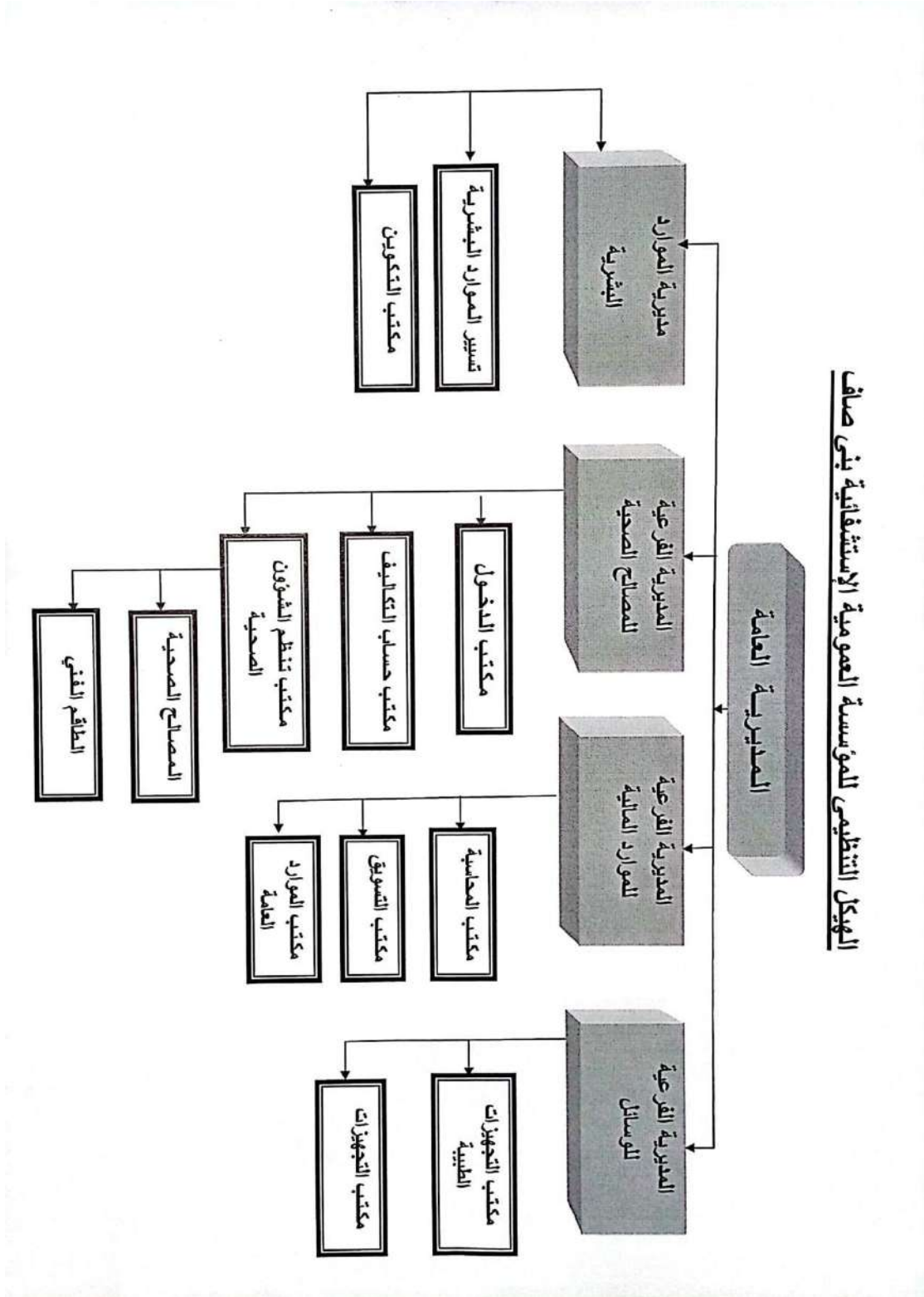
كما أن الطالب مدعو للامتثال الصارم لقواعد الانضباط المنصوص عليها في القانون الداخلي لمؤسستكم، والالتزام بالقواعد والإجراءات والتعليمات الوقائية الخاصة بالصحة والأمن.

نعتد على تعاونكم، ونرجو أن تتقبلوا، سيدتي، سيدي، خالص شكرنا وتحياتنا.



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب / طريق سوي بلعابس، ص.ب 284 عين تموشنت - الجزائر
UNIVERSITY AIN TEMOUCHENT BELHADJ BOUCHAIB
BP 284 Route de SIDI BELABES - AIN TEMOUCHENT-46000 - ALGERIE

الملحق رقم 04: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة



مخطط المصالح الصحية

الإستجالات الطبية الجراحية

المخبر

الأشعة

قسم العمليات

المصالح الصحية

الجراحة العامة

- الجراحة
- جراحة العظام
- جراحة الكلى و المسالك البولية
- جراحة العيون

الطب

- الطب الداخلي
- امراض المعدة
- امراض المفاصل و الروماتيزم
- امراض الدم

أمراض النساء و التوليد

الأمراض الصدرية

الأمراض المعدية

طب الأطفال

إطاقم الفني

المخبر السر كزي

الإشعة المركزية

مركز حقن الدم

مصاحبة تصفية الدم

وحدة الأورام السرطانية