



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ميدان : العلوم الاقتصادية

قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي في مسار علوم التسيير

فرع: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

دور القيادة بالقوة في تعزيز الأداء الوظيفي للأفاد- لرواسة
حالة: المؤسسة الاستشفائية 18 فيفوي متليلي- ولاية
غرداية-

تحت إشراف:

من إعداد الطالبة:

د/ بوقرة نور الهدى

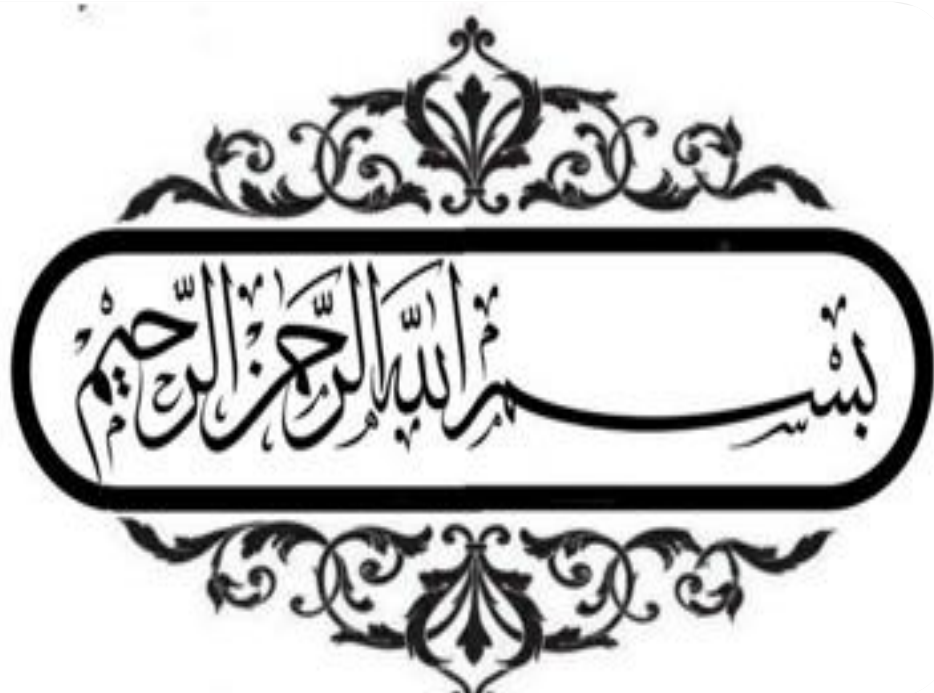
- بن يمينة فوزية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 04 / 06 / 2026م

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
بلعور سليمان	جامعة غرداية	رئيسا
بوقرة نور الهدى	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
شخوم رحيمة	جامعة غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2025-2026







شكر وعرفان

الحمد لله دائما وابدا الشكر لله الذي وفقنا وبلغنا هذه اللحظة التي كانت

منتظرة والذي لولا تيسيره وتوفيقه ما وصلنا

اخص بالشكر والديا العزيزان اللذان لطالما كانا الداعم الأول والوحيد طوال

المشوار وتحليا بالصبر ودعاء ومحبة طيلة سنوات دراستي

. وأخص بالشكر وعظيم الامتنان أستاذتي ومشرفتي بوقرة نور الهدى على ما

قدمته من دعم وتوجيه ومتابعة مستمرة خلال إنجاز هذا البحث، فكان حرصها

وتوجيهها الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل .

كما أشكر جميع أساتذتي الأفاضل الذين درسوني طيلة هذه السنوات كل بإسمه

ومقامه .

ولا أنسى اللجنة المناقشة لقبولها مناقشة هذا العمل . وكل من ساهم أو دعم أو

شجعني بكلمة أو فعل فلكم جميعا مني كل التقدير والاحترام.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة بالقدوة في تعزيز الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري متليلي ولاية غرداية، وللوصول إلى أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما استُخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري متليلي. أظهرت النتائج المتوصل إليها وجود مستوى مرتفع لتطبيق القيادة بالقدوة بالمؤسسة محل . كما أظهرت النتائج وجود أثر وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة بالقدوة والمتمثلة في النزاهة القيادية، والالتزام والانضباط الذاتي، والعدالة والاحترام، والمصداقية وبناء الثقة، وبين الأداء الوظيفي. وقد تبين أن بعد العدالة والاحترام كان أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي. كما تم التوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعوامل الشخصية لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، والخبرة المهنية، في حين وُجدت فروق تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: قيادة بالقدوة، أداء وظيفي، نزاهة قيادية، عدالة واحترام، مصداقية وبناء الثقة.

Abstract:

This study aims to identify the role of leading by example in enhancing the job performance of individuals at the 18 February Hospital in Metlili, Ghardaia Province. To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical approach was adopted, and a questionnaire was used to collect data. The study population consisted of a group of employees working at the 18 February Public Health Institution in Metlili. The results showed a high level of application of leading by example within the institution. The results also demonstrated a statistically significant effect and relationship between the dimensions of leading by example—namely, leadership integrity, commitment and self-discipline, fairness and respect, and credibility and trust-building—and job performance. The dimensions of fairness and respect were found to be the most influential on job performance. Furthermore, no statistically significant differences were found attributable to the personal factors of the study participants based on the variables of gender, age, educational level, and professional experience. However, differences were found attributable to the variable of job position.

The study also found no statistically significant differences attributable to the personal factors of the study participants based on the variables of gender, age, educational level, and professional experience.

Keywords: Leading by example, job performance, leadership integrity, fairness and respect, credibility and trust building.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	الإهداء
-	شكر وعرفان
III	ملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ- و	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة للقيادة بالقدوة والأداء الوظيفي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة بالقدوة والأداء الوظيفي
19	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري متليلي ولاية غرداية	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة وطرق وأدوات الدراسة
59	المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج
97	خلاصة الفصل
99	الخاتمة
102	قائمة المراجع
105	الملاحق
الفهرس	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	يوضح مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية	(1-1)
42	يوضح عدد العمال بالمؤسسة	(1-2)
43	التوزيع الهيكلي الاستشفائي التوزيع الهيكلي الاستشفائي	(02-02)
44	الوحدات التقنية المساندة	(3-2)
46	توزيع الاستبيان	(4-2)
48	قائمة التنقيط حسب مقياس ليكرت الخماسي و مجالات المتوسط الحسابي	(05-02)
51	نتائج معامل الفا كرومباخ	(06-02)
51	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات بعد النزاهة	(07-02)
53	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات بعد الالتزام والارتباط الذاتي.	(08-02)
54	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات بعد العدالة والاحترام	(09-02)
55	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات بعد المصداقية وبناء الثقة	(10-02)
56	نتائج الاتساق الداخلي لأبعاد محور القيادة بالقدوة	(11-02)
57	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأداء الوظيفي	(12-02)
58	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	(13-02)
59	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(14-02)
60	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(15-02)
61	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(16-02)
62	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	(17-02)
63	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(18-02)
64	نتائج اتجاه إجابات الافراد نحو عبارات بعد النزاهة	(19-02)

66	نتائج اتجاه إجابات الافراد نحو عبارات بعد الالتزام والانضباط الذاتي	(20-02)
67	نتائج اتجاه إجابات الافراد نحو عبارات بعد العدالة والاحترام.	(21-02)
69	نتائج اتجاه إجابات الافراد نحو عبارات بعد المصداقية وبناء الثقة	(22-02)
70	نتائج اتجاه إجابات الافراد نحو محور القيادة بالقذوة	(23-02)
71	نتائج اتجاه إجابات الافراد نحو عبارات لمحور الأداء الوظيفي	(24-02)
73	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	(25-02)
74	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	(26-02)
75	يوضح إختبار معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين المتغيرين	(27-02)
76	نتائج معامل الارتباط والتحديد بالنسبة للفرضية الرئيسية	(28-02)
77	معنوية نموذج الدراسة	(29-02)
77	معنوية نموذج الدراسة	(30-02)
79	نتائج معامل الارتباط والتحديد بالنسبة للفرضية الرئيسية	(31-02)
79	معنوية نموذج الدراسة.	(32-02)
80	معنوية نموذج الدراسة	(33-02)
81	نتائج معامل الارتباط والتحديد بالنسبة للفرضية الرئيسية	(34-02)
82	معنوية نموذج الدراسة.	(35-02)
82	معنوية نموذج الدراسة.	(36-02)
84	نتائج معامل الارتباط والتحديد بالنسبة للفرضية الرئيسية	(37-02)
84	معنوية نموذج الدراسة	(38-02)
85	معنوية نموذج الدراسة	(39-02)
89	نتائج اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس	(40-02)
90	نتائج اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس	(41-02)

91	نتائج اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الفئة العمرية	(42-02)
91	نتائج اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الفئة العمرية	(43-02)
92	نتائج اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	(44-02)
93	نتائج اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	(45-02)
94	نتائج اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي	(46-02)
94	نتائج اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي	(47-02)
95	نتائج اختبار الفروق بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة المهنية	(48-02)
96	نتائج اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية	(49-02)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
40	مخطط الهيكل التنظيمي للمصالح الاستشفائية	(2-1)
41	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بتمليلي القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009 .	(3-1)
47	نموذج الدراسة	(3-2)

قائمة الملاحق

رقم الملاحق	عنوان الملاحق
ملحق رقم (01)	الأساتذة المحكمين للإستبيان
ملحق رقم (02)	الإستبيان النهائي
ملحق رقم (03)	مخرجات برنامج SPSS

مقدمة

أ- المقدمة

يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة في مختلف المجالات، لاسيما في إدارة الموارد البشرية وتنظيم العمل داخل المؤسسات، حيث أصبحت فعالية الأداء الوظيفي من أهم المقاييس التي تحدد نجاح المؤسسة واستمراريتها في تحقيق أهدافها المرجوة. ومن أبرز هذه التحولات التغيرات في أساليب القيادة التي أصبحت تلعب دوراً محورياً في توجيه الموظفين وتحفيزهم على الأداء الأمثل، بما يضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية داخل المؤسسة.

وتعتبر القيادة بالقدوة أحد أهم أساليب القيادة الحديثة التي تركز على تقديم القائد نموذجاً عملياً يحتذي به الموظفون في سلوكياتهم وأدائهم الوظيفي. فالقيادة بالقدوة لا تقتصر على إصدار الأوامر أو تحديد الأهداف فقط، إذ تشمل تجسيد القيم والمبادئ الأخلاقية والالتزام بالمعايير المهنية في الممارسة العملية، وهو ما قد يساهم في تعزيز الالتزام الوظيفي، وقد يكون له ارتباط بمسوى الأداء وجودة الخدمات المقدمة.

وفي هذا السياق، أصبح من الضروري دراسة أثر القيادة بالقدوة على الأداء الوظيفي للعاملين، خاصة في المؤسسات الصحية العمومية التي تواجه تحديات كبيرة تتعلق بالكفاءة التنظيمية وجودة الخدمات. إذ أن غياب أسلوب قيادي فعال قد يؤدي إلى ضعف التوجيه، انخفاض مستوى الالتزام الوظيفي، وتراجع جودة الأداء، فيما يمكن للقيادة بالقدوة أن تمثل محفزاً أساسياً لتعزيز الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

ومن هذا المنطلق يبرز تساؤل جوهري يتعلق بطبيعة هذا التأثير وكيف يمكن ملاحظته وقياسه في الواقع العملي، خاصة في إطار مؤسسة محددة مثل المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري غرداية . و بناء عليه، تطرح الإشكالية الرئيسية للدراسة:

ب- إشكالية الدراسة:

انطلاقاً مما سبق ذكره تتبلور لنا الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تسهم القيادة بالقدوة في تعزيز الأداء الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة الاستشفائية

18 فيفري ؟

ت- الأسئلة الفرعية:

و قد تم تقسيم هذه الإشكالية الرئيسية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى تطبيق القيادة بالقدوة في المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري حسب آراء عينة الدراسة؟
- ما هو مستوى تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري حسب آراء عينة الدراسة؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة بالقدوة وتعزيز الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق القيادة بالقدوة وتعزيز الأداء الوظيفي للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المؤهل الوظيفي، الخبرة المهنية)؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة بالقدوة وتعزيز الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

ث- فرضيات الدراسة:

بناء على الإشكالية والأسئلة الفرعية طرح الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد القيادة بالقدوة و تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- و من أجل إثبات الفرضيات الرئيسية نختبر الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضيات الفرعية :**

- الفرضية الفرعية الأولى: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النزاهة القيادية و تعزيز الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
- الفرضية الفرعية الثانية: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة والاحترام و تعزيز الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
- الفرضية الفرعية الثالثة: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المصادقية و بناء الثقة و تعزيز الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة بالقدوة وتعزيز الأداء الوظيفي لتعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية "الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية"
- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد القيادة بالقدوة (النزاهة، الالتزام و الانضباط الذاتي، العدالة والاحترام، المصادقية و بناء الثقة)، على تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة حسب آراء عينة الدراسة.

ج-أسباب اختيار الموضوع:

✓ الدوافع الذاتية :

- حب التعلم واكتساب الخبرات المعرفية
- رغبتي في البحث الميداني حول تأثير القيادة الفعالة على سلوكيات وأداء العاملين في المؤسسات الصحية العمومية .

✓ الدوافع العملية:

- الحاجة إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الصحية العمومية، واستكشاف دور القيادة بالقدوة كآلية تعزيزية للالتزام المهني والتميز الوظيفي .

ح- أهمية الموضوع:

تكمن أهمية هذا الموضوع في البعدين الأكاديمي والميداني:

- الأهمية الأكاديمية: تساهم الدراسة في إثراء المكتبة العلمية بالمعارف المتعلقة بالقيادة بالقدوة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مع تقديم إطار نظري يوضح كيفية تأثير القائد بالقدوة على التزام العاملين ومردودهم الوظيفي، مما يمكن الباحثين في المستقبل من الاستفادة منه لتطوير دراسات مشابهة .
- الأهمية الميدانية: تتجلى في تقديم توصيات عملية للمؤسسات الصحية حول سبل تحسين الأداء الوظيفي من خلال تبني أساليب قيادية قائمة على القدوة والنزاهة، كما تسهم الدراسة في تطوير استراتيجيات تدريب القادة لتحفيز العاملين وتعزيز الانضباط والكفاءة .

خ-أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الهدف العلمي: توسيع المعارف العلمية حول القيادة بالقدوة، مع التركيز على دورها في تعزيز الأداء الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة الاستشفائية، من خلال تحليل العلاقات بين متغيرات القيادة والالتزام المهني وفق الممارسات الميدانية .

الهدف العملي: يتمثل في :

- تقديم توصيات لتعزيز فعالية القيادة بالقدوة داخل المؤسسة .
- تطوير آليات عملية لتحفيز الموظفين وزيادة الإنتاجية .
- تسليط الضوء على دور السمات القيادية الأخلاقية في رفع مستوى الأداء الوظيفي .

د- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على معالجة "دور القيادة بالقدوة في تعزيز الأداء الوظيفي للأفراد"، مع التركيز على أبعاد القيادة بالقدوة: النزاهة، المصداقية وبناء الثقة، العدالة والاحترام، الالتزام والانضباط الذاتي .

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على واقع المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري غرداية .

الحدود الزمنية: الفترة الممتدة من شهر جانفي إلى شهر ماي لعام 2026م

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على عينة من الموظفين العاملين داخل المؤسسة .

ذ- منهج الدراسة:

اعتمد البحث على منهجين تكميليين:

المنهج الوصفي: للجانب النظري، مع تحليل الدراسات السابقة والكتب والمقالات العلمية ذات الصلة .

السلوب دراسة الحالة: للجانب التطبيقي، لتشخيص واقع القيادة بالقدوة وتأثيرها على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري غرداية .

ر- أدوات الدراسة:

تم الاعتماد على أداة الاستبيان المصمم خصيصًا لقياس آراء وتصورات عينة الدراسة حول القيادة بالقدوة والأداء الوظيفي، وتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS النسخة رقم 26 لاختبار الفرضيات واستنتاج النتائج.

ز- مرجعية الدراسة:

استندت الدراسة إلى مجموعة من الأدبيات العربية والأجنبية، بما في ذلك كتب، رسائل جامعية، ومقالات منشورة، تنوعت المصادر من حيث الموقع الجغرافي لتوفير قاعدة معرفية شاملة تدعم البحث.

س- صعوبات الدراسة:

واجهت الدراسة عدة تحديات أبرزها:

- صعوبة الوصول إلى بعض الموظفين بسبب انشغالهم في الأعمال اليومية .
- محدودية الموارد والوثائق المتاحة حول الممارسات القيادية في المؤسسة .

- التحديات المتعلقة بجمع بيانات دقيقة حول الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

ش- هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث وإختبار الفرضيات للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين.

أولا مقدمة قدمنا فيها إشكالية الدراسة وفرضياتها وبيان أهمية وأهداف ومنهجية العمل.

ثانيا تناولنا في الفصل الأول التمهيد والإطار النظري والدراسات السابقة لدور القيادة بالقدوة على تعزيز الأداء الوظيفي حيث قسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول تحت عنوان الإطار النظري للقيادة بالقدوة والأداء الوظيفي وهو بدوره قسمناه إلى مطلبين، المطلب الأول تناولنا فيه الإطار النظري للقيادة بالقدوة ويوضح: المفهوم، الأهمية، أثر القيادة بالقدوة في توجيه أداء العاملين وأبعاد القيادة بالقدوة وآليات تطبيقها. أما المطلب الثاني فيتضمن مفاهيم حول الأداء الوظيفي للعامل ممثلة في: المفهوم والأهمية، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، عناصر و أنواع الأداء الوظيفي.

والمبحث الثاني الذي خصص لعرض الدراسات السابقة حيث قسم إلى مطلبين، في المطلب الأول عرض الدراسات حول متغيري الدراسة المحلية والعربية والأجنبية، والمطلب الثاني تضمن مقارنة لدراسات السابقة مع الموضوع محل الدراسة والخلاصة.

ثالثا قدمنا في الفصل الثاني تمهيد والدراسة الميدانية التي تم إجرائها في مؤسسة الاستشفائية 18 فيفري متليلي غرداية والذي بدوره تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تضمن لمحة حول المؤسسة محل الدراسة وطريقة وأدوات الدراسة وتفرع منه مطلبين، المطلب الأول تناولنا فيه تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

في المطلب الثاني قدمنا فيه طرق وأدوات الدراسة والمتمثلة في: المنهج، مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة، أدوات جمع البيانات، محتوى الإستبيان، صدق وثبات الإستبيان، والمبحث الثاني خصصناه لتحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج، والخلاصة.

وأخير خاتمة شاملة لما توصلت إليه الدراسة وأبرز نتائجها بما في ذلك التوصيات والآفاق.

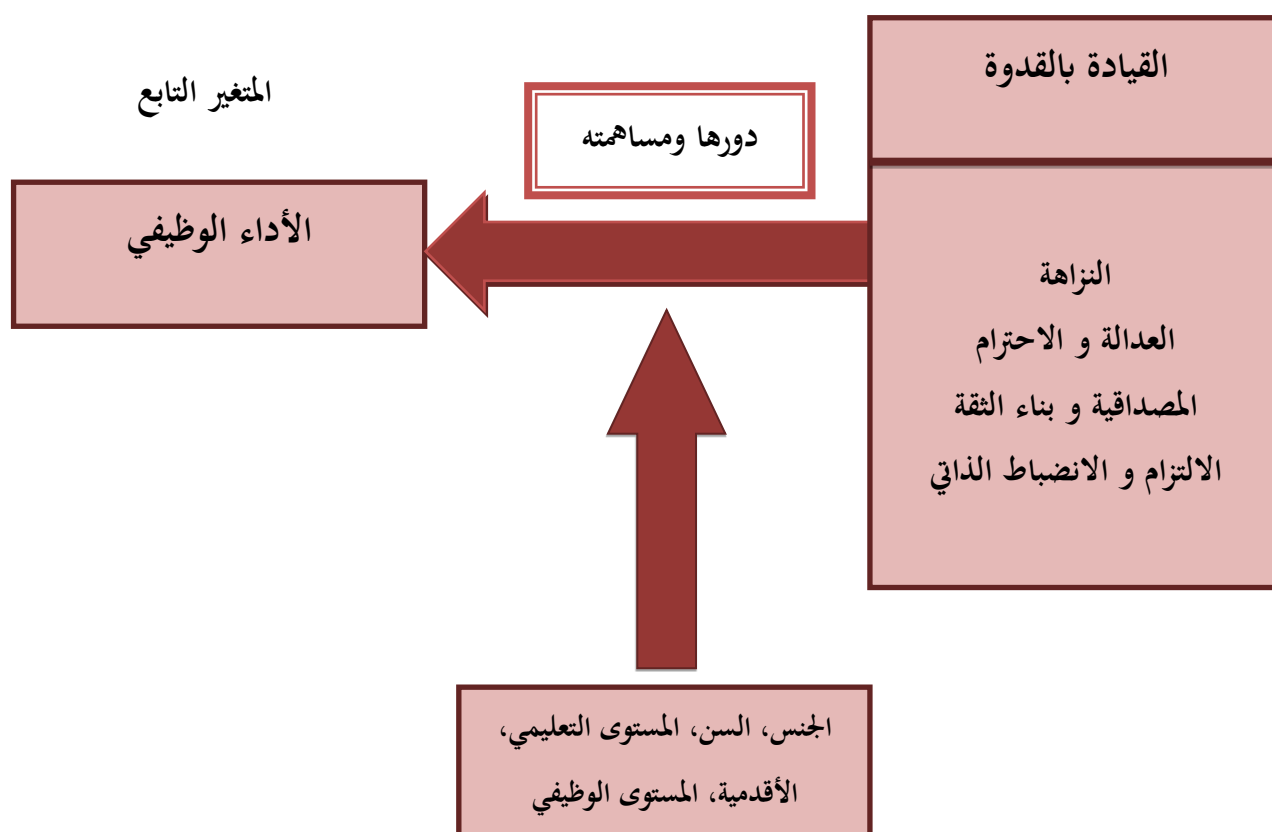
ص- التعريفات الإجرائية للدراسة:

✓ القيادة بالقدوة: تعرف القيادة بالقدوة أنها إدراك العاملين للقائد كنموذج سلوكي وأخلاقي يُحتذى به داخل المنظمة، من خلال ما يعكسه من قيم ومعايير في ممارساته اليومية، وما يظهره من التزام وسلوك فعلي في تعامله مع الآخرين وتوجيهه للعاملين نحو تحقيق أهداف العمل.

✓ الأداء الوظيفي: هو الإشارة للأفعال والسلوكيات المتبعة من قبل الأفراد ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسات، والذي بناءً عليه يتم دفع أجور ورواتب الأفراد العاملين، وهو تصور فعلي لقدرة الفرد على تحقيق أهداف المؤسسة.

ض- نموذج الدراسة:

المتغير المستقل



المتغيرات الشخصية

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الأول:

الإطار النظري والدراسات

السابقة للقيادة بالقُدوة والأداء

الوظيفي

تمهيد :

تعتبر القيادة بالقدوة من أنماط القيادة المعاصرة التي تحظى باهتمام متزايد في الفكر الإداري الحديث، لما لها من دور فعال في توجيه سلوك الأفراد والتأثير في مواقفهم واتجاهاتهم داخل المنظمة. إذ لا يقتصر دور القائد في هذا النمط على إصدار الأوامر أو وضع التعليمات، بل يتجسد أساساً في سلوكه العملي وتصرفاته اليومية التي تمثل نموذجاً يحتذى به من قبل المرؤوسين. فكلما اتسم القائد بالنزاهة، والانضباط، والالتزام بقيم العمل، انعكس ذلك إيجاباً على مستوى الثقة التنظيمية، والدافعية نحو العمل، والالتزام الوظيفي للأفراد.

وفي هذا السياق، يبرز الأداء الوظيفي باعتباره أحد أهم المؤشرات التي تعكس كفاءة الموارد البشرية وفعالية القيادة داخل المؤسسات، حيث يتأثر بدرجة كبيرة بأسلوب القيادة السائد، خاصة القيادة بالقدوة التي تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على الاحترام والمسؤولية والتعاون. ومن ثم، فإن دراسة دور القيادة بالقدوة في تعزيز الأداء الوظيفي للأفراد تُعدّ ضرورة علمية وعملية لفهم آليات التأثير القيادي وانعكاساته على سلوك العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.

وبغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى

مبحثين كالتالي:

- المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة بالقدوة والأداء الوظيفي

- المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة بالقدوة والأداء الوظيفي

تكتسي القيادة بالقدوة أهمية بالغة باعتبارها مدخلاً قيادياً يركز على التأثير السلوكي والأخلاقي للقائد في مرؤوسيه، بما ينعكس على اتجاهاتهم وسلوكياتهم داخل المنظمة. كما يرتبط هذا النمط القيادي ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم قيادية حديثة، من بينها القيادة الخادمة، التي تركز على خدمة الأفراد وتمكينهم، وما يترتب عنها من تعزيز للالتزام التنظيمي وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى الإطار النظري للقيادة بالقدوة والأداء الوظيفي للأفراد في المنظمة، والذي قسمناه إلى مطلبين، المطلب الأول خصصناه لمفاهيم أساسية حول القيادة الخادمة، أما المطلب الثاني فيتضمن عموميات حول الالتزام التنظيمي للأفراد.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة بالقدوة

يهدف هذا المطلب إلى استعراض المفاهيم الأساسية للقيادة بالقدوة، التي تمثل نموذجاً قيادياً يعتمد على تأثير سلوك القائد وأفعاله على مرؤوسيه.

من خلال هذا المطلب، سنتعرف على تعريف القيادة بالقدوة، خصائصها، وأهم المبادئ التي تقوم عليها، وكيف تسهم في توجيه الأفراد وتحفيزهم نحو تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة.

الفرع الأول: مفهوم القيادة بالقدوة وأهميتها

أولاً: تعريف القيادة

تناول عدد من المفكرين والقادة مفهوم القيادة من زوايا متعددة وقدموا لها تعريفات مختلفة، حيث اعتبرها البعض فناً يتسم به القائد، في حين اعتبرها آخرون بالشخصية و ما تتسم به من خصائص، كما أشار فريق آخر إلى تأثير تباين المواقف و تماسك الجماعة و تجانسها و قدرة القائد على التأثير و الإقناع و تحريك مشاعر الآخرين لتحقيق أهداف التنظيم.¹ و عليه نقف على التعريفات العامة التي وضعت لمفهوم القيادة.

¹ علي مكيد، فاطنة بلقرع، القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة،

لغة: القيادة في اللغة العربية جاءت من كلمة قود وقيد، أي حبل يقاد به و هي أيضا مهنة القائد أي المكان الذي يكون فيه القائد.¹

وقال ابن منظور: القود نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ، و يسوقها من خلفها، فالقود من الأمام و السوق من الخلف و الاسم من ذلك كله القيادة.²

اصطلاحا: أما التعريف الموضوعي لمفهوم القيادة، يرى تيد بأنها: " القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين".³ و يقول نيومان : أن القيادة هي القدرة على توجيه سلوك الجماعة و التأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا و اقتناع لتحقيق الهدف.⁴

و تعرف أيضا بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات و الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير و الاستمالة قصد تحقيق هدف معين.⁵

من خلال استعراض مختلف التعاريف، يمكن استنتاج أن القيادة هي عملية تفاعلية ديناميكية يقوم من خلالها القائد بالتأثير في سلوك الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة، وذلك من خلال توظيف مهاراته الشخصية والتنظيمية في التحفيز، والتوجيه، واتخاذ القرار، بما يضمن تحقيق الفعالية داخل المنظمة.

ثانيا: مفهوم القيادة بالقُدوة

تعرف القيادة بالقُدوة بأنها: " تحريك الأفراد نحو هدف معين بمجموعة من الاعتقادات و السلوكيات و الممارسات التي يقوم بها القائد و يتخذها الآخرون أنموذجا ومعيارا يحتذون به في ممارساتهم و تصرفاتهم ".⁶

¹ صبحي حمودي، المنجد في اللغة العربية، بيروت: دار المشرق، ط2، 2001، ص479

² ابن منظور، لسان العرب بيروت: دار صادر، ط1، 2000، ص315.

³ مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، القاهرة، مجموعة النيل العربية للنشر، 2007، ص319

⁴ محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، القاهرة ، دار الجامعة الجديدة، 2005، ص227

⁵ علي مكيد، فاطنة بلقرع، المرجع السابق، ص 373

و عرفها Eikenberry (2015) بأنها: " تأثير العاملين بأفعال القائد اتجاه الأمور و ينتج عنها ردة فعل من العاملين تسهم في بلوغ أهداف المنظمة و تحقيقها."¹

القيادة عن طريق القدوة تعمل على مساعدة التابعين على التعرف على هوية القائد وشخصيته، حيث ينظر إليه كنموذج سلوكي وأخلاقي. كما تساهم في إقناعهم بتطابق أفعال القائد وسلوكه مع أقواله وما يتبناه من معتقدات وقيم.²

بالإضافة إلى أن القادة بالقدوة هو متعاونون بشكل مطلق و يؤثرون على الآخرين من خلال أفعالهم.³ و هم القادة الذين يراقبون تصرفاتهم و يعززون الإيجابي منها محاولين تجنب الشبهات التي تؤدي إلى الإخلال بالأمانة و سوء السلوك، و الذي قد ينعكس بدوره على تطوير كفاءتهم و تحملهم للمسؤولية و إتمام أعمالهم بجودة و كفاءة، حيث يعد نموذج القائد بالقدوة نموذجاً منتجا في جميع الوظائف الإدارية القائم بها، مما ينعكس على دافعية المرؤوسين ورفع مستوى الرغبة في إتمام الأعمال بجودة أفضل، و يسهم في صقل ثقافة تنظيمية و بيئة عمل صحية.⁴

و تعرف القيادة بالقدوة إجرائيًا بأنها إدراك العاملين لقائدهم باعتباره نموذجًا سلوكيًا وأخلاقيًا يحتذى به في مختلف ممارساته داخل المنظمة، حيث يعكس في تصرفاته اليومية القيم والمعايير التي يسعى إلى ترسيخها لدى مرؤوسيه. ولا يقتصر هذا الإدراك على الجوانب النظرية، بل يمتد ليشمل السلوك الفعلي للقائد الذي يظهر في تعامله مع الآخرين، ومدى التزامه، وقدرته على تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف العمل، و تتضمن الممارسات في الأبعاد التالية:

⁶ أحمد سلامة العنزي، القيادة بالقدوة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من منظور معلمي مدارس التعليم العام في الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة الاسكندرية، المجلد 31، العدد 04، الجزء 01، 2021، ص 180

¹ Eikenberry, K. (2015). What Leading By Example Really Means. Retrieved November 20 2019 form :<http://blog.kevineikenberry.com/leadershipsupervisoryskills/what-leading-by-example-really-means>

² المخلافي محمد، القيادة الفاعلة و إدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2009.

³ Wang, Z., Chen, T., & Wang, Y. (2017). Leadership by example promotes the emergence of cooperation in public goods game. *Chaos, Solitons & Fractals*, 101, 100-105

⁴ أحمد سلامة العنزي، المرجع السابق، ص 118

- العلاقات الإنسانية
- الانضباط و الالتزام
- المبادرة والانجاز
- تحمل المسؤولية.

و تقاس بالدرجة الكلية التي يحصل المستجيب في أداة الدراسة التي تقيس القيادة بالقُدوة.¹

من خلال ما سبق ، يمكن استنتاج تعريف القيادة بالقُدوة على أنها نمط قيادي يركز أساسا على السلوك العملي للقائد، حيث يعد القائد نموذجا يحتذى به من خلال أفعاله وتصرفاته قبل أقواله، بما يعزز ثقة العاملين به ويحفزهم على الالتزام والانضباط وتحسين أدائهم، اقتداءً بما يعكسه من قيم وممارسات إيجابية داخل بيئة العمل.

الفرع الثاني: المراكز الأساسية للقيادة بالقُدوة

تعد القيادة بالقُدوة من أبرز الأنماط القيادية التي تقوم على التأثير في سلوك الأفراد من خلال الممارسة الفعلية للقائد، حيث يصبح نموذجا يحتذى به في القيم والتصرفات المهنية داخل المنظمة. فالقائد لا يكتفي بتقديم التوجيهات، بل يجسدها من خلال سلوكياته اليومية، الأمر الذي يعزز مصداقيته ويزيد من تأثيره على مرؤوسيه. كما أن هذا النمط القيادي يرتبط بمبدأ التعلم الاجتماعي، إذ يميل العاملون إلى تقليد سلوك القائد في مختلف المواقف، سواء في التعامل مع المشكلات أو في الالتزام بالعمل أو في اتخاذ القرارات. ومن ثم، فإن سلوك القائد يشكل عاملاً حاسماً في بناء بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة والانضباط والتعاون، مما يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة. وعليه يمكن إبراز أهم المراكز الأساسية في التأثير على سلوك الأفراد²:

القُدوة في التعامل مع المشكلات: يظهر القائد كقُدوة من خلال أسلوبه في مواجهة التحديات، حيث يتسم بالهدوء والحكمة والقدرة على اتخاذ قرارات بناءة دون انفعال. ويؤثر هذا السلوك في العاملين، فيدفعهم إلى تبني نفس الأسلوب في التعامل مع الأزمات، مما يعزز فعالية الفريق في مواجهة الصعوبات.

¹ أحمد سلامة العنزي، المرجع السابق، ص 167

² James Manktelow, Julian Brikinshan (2018). 100 ways to be a better Boss; Mind tools for managers. (USA). Pp. 110- 112

القدوة في إدارة الوقت وتحديد الأولويات: يعكس التزام القائد بتنظيم وقته وتركيزه على المهام ذات الأولوية أهمية الانضباط والكفاءة في العمل، حيث يسهم ذلك في توجيه العاملين نحو استغلال وقتهم بشكل أفضل وتحقيق الأهداف بكفاءة.

القدوة في النزاهة وبناء الثقة: يعد التزام القائد بالصدق والشفافية وتحمله لمسؤولية قراراته أساسًا لبناء الثقة داخل الفريق، إذ يؤدي ذلك إلى تعزيز احترام العاملين له وزيادة التزامهم بالقيم التنظيمية.

القدوة في الدعم والتحفيز: يتجلى دور القائد في تحفيز العاملين من خلال تشجيعهم، والاستماع إليهم، وتقديم الدعم اللازم لهم، مما يساعد على تنمية قدراتهم وخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع والإنجاز.

القدوة في التأثير السلوكي (التعلم بالملاحظة): يمثل القائد نموذجًا سلوكيًا يتعلم منه العاملون من خلال الملاحظة والتقليد، حيث يؤثر سلوكه بشكل غير مباشر في تشكيل تصرفاتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.

الفرع الثالث: خصائص القيادة بالقدوة و فوائدها

أولاً: خصائص القيادة بالقدوة:

تتميز القيادة بالقدوة بجملة من الخصائص التي تجعلها من أكثر الأنماط القيادية تأثيراً في سلوك الأفراد داخل المنظمة، حيث لا يكتفي القائد فيها بالتوجيه النظري، بل يجسد القيم والسلوكيات المرغوبة عملياً أمام مرؤوسيه. ومن أبرز هذه الخصائص:¹

¹ Ralph Baeza , 21st CENTURY DESIRABLE LEADERSHIP CHARACTERISTICS FOR PROFESSIONAL SERVICES FIRMS IN NORTH AMERICAN METROPOLISES , Doctoral Study

المشاركة الفعلية في العمل: يحرص القائد على الانخراط في الأنشطة اليومية إلى جانب فريقه، سواء من خلال العمل الميداني أو متابعة المهام بشكل مباشر، مما يعكس روح التعاون ويعزز مصداقيته. فمشاركة القائد في العمل لا تقتصر على الإشراف، بل تمتد إلى تقديم نموذج عملي يحتذى به العاملون.

بناء الثقة مع الفريق: تقوم القيادة بالقدوة على إرساء علاقة قائمة على الثقة المتبادلة، حيث يُظهر القائد إيمانه بقدرات مرؤوسيه ويشجعهم على الاعتماد عليه عند الحاجة. هذه الثقة تسهم في خلق بيئة عمل آمنة نفسيًا، تدفع الأفراد إلى التعبير عن آرائهم والمبادرة دون خوف.

وضع الفريق كأولوية: يولي القائد أهمية كبيرة لاحتياجات فريقه، سواء من خلال التوزيع العادل للمهام أو الحرص على تحفيزهم ومكافأتهم، مما يعزز الشعور بالانتماء ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي.

التواصل الفعال: يحرص القائد على إقامة قنوات اتصال مفتوحة مع مرؤوسيه، بما يضمن وضوح الرؤية وتبادل المعلومات بشكل مستمر. ويسهم التواصل الجيد في تقليل الغموض وتعزيز التفاهم داخل الفريق.

الاستماع الجيد وفهم الآخرين: يظهر القائد اهتمامًا حقيقيًا بآراء العاملين ومشكلاتهم، من خلال الإنصات الفعال والسعي لفهم وجهات نظرهم، مما يعزز الثقة ويقوي العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

ثانياً: فوائد القيادة بالقدوة

يحقق أسلوب القيادة بالقدوة العديد من الفوائد التي تنعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي، ومن أهمها¹:

تعزيز شعور التقدير لدى العاملين: عندما يشارك القائد فريقه في أداء المهام، يشعر الأفراد بأن جهودهم محل تقدير، مما يرفع من معنوياتهم ويزيد من دافعيتهم للعمل.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة للقيادة بالقدوة والأداء الوظيفي

رفع مستوى التعاون والعمل الجماعي: تسهم القيادة بالقدوة في خلق بيئة عمل يسودها التعاون، حيث يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد متأثرين بسلوك القائد.

تعزيز الثقة التنظيمية: من خلال الاتساق بين أقوال القائد وأفعاله، تتعزز ثقة العاملين به، مما ينعكس إيجاباً على استقرار العلاقات داخل المنظمة.

إلهام وتحفيز العاملين: يشكل القائد نموذجاً يُحتذى به، مما يدفع الأفراد إلى تقليد سلوكياته الإيجابية والسعي لتحقيق مستويات أداء أعلى.

زيادة الولاء التنظيمي: يسهم هذا النمط القيادي في تعزيز ارتباط العاملين بالمنظمة، نتيجة شعورهم بالتقدير والاحترام، مما يقلل من معدلات الغياب والدوران الوظيفي.

و أظهرت الدراسات أن القيادة بالقدوة تسهم في تعزيز التعاون بين العاملين، وتحفيزهم على تبني سلوكيات إيجابية من خلال تقليد سلوك القائد، مما ينعكس على تحسين الأداء التنظيمي وبناء ثقافة عمل قائمة على المشاركة والتفاعل.

الفرع الرابع: أبعاد القيادة بالقدوة وآليات تطبيقها

أولاً: أبعاد القيادة بالقدوة

تتجسد القيادة بالقُدوة من خلال مجموعة من الأبعاد السلوكية التي تعكس ممارسات القائد داخل بيئة العمل، والتي من شأنها التأثير في سلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. ويمكن إبراز هذه الأبعاد فيما يلي: ¹

العلاقات الإنسانية: تعد العلاقات الإنسانية من أهم الأبعاد التي تقوم عليها القيادة بالقُدوة، حيث يحرص القائد على بناء علاقات إيجابية مع مرؤوسيه قائمة على الاحترام المتبادل، والثقة، والتقدير. ويظهر ذلك من خلال حسن التواصل، والإنصات الجيد لمشاكل العاملين، ومراعاة مشاعرهم، والعمل على خلق جو من التعاون والانسجام داخل الفريق. فكلما كان القائد قريباً من مرؤوسيه في تعامله الإنساني، زاد تأثيره عليهم وأصبح نموذجاً يُحتذى به في السلوك التنظيمي.

الانضباط والالتزام: يعكس هذا البعد مدى التزام القائد بالقوانين والأنظمة المعمول بها داخل المنظمة، واحترامه لمواعيد العمل، وحرصه على أداء مهامه بكل جدية ومسؤولية. ويُعدّ القائد المنضبط قدوة لمرؤوسيه، حيث يسهم التزامه في ترسيخ ثقافة الانضباط داخل المؤسسة، ويحفّز العاملين على الالتزام بدورهم بواجباتهم المهنية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء العام.

المبادرة والإنجاز: يرتبط هذا البعد بقدرة القائد على اتخاذ المبادرات والسعي المستمر نحو تحقيق النتائج، من خلال البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات، وتحفيز العاملين على الإبداع والعمل بروح الفريق. كما يُظهر القائد من خلال هذا البعد حرصه على الإنجاز الفعّال وعدم الاكتفاء بالتوجيه فقط، بل بالمشاركة الفعلية في العمل، الأمر الذي يدفع المرؤوسين إلى الاقتداء به وزيادة مستوى عطائهم.

تحمل المسؤولية: يعبر هذا البعد عن استعداد القائد لتحمل نتائج قراراته وأفعاله، سواء كانت إيجابية أو سلبية، وعدم التهرب من المسؤولية. كما يشمل دعمه لمرؤوسيه في مواجهة التحديات، وتحمله المسؤولية الجماعية عن نتائج العمل. ويُسهم هذا السلوك في تعزيز ثقة العاملين بقائدهم، ويشجعهم على تحمل مسؤولياتهم بدورهم، مما يخلق بيئة عمل قائمة على الالتزام والشفافية.

ثانياً: آليات تطبيق القيادة بالقُدوة

¹ أحمد سلامة العنزي، المرجع السابق، ص 167

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة للقيادة بالقدوة والأداء الوظيفي

لتجسيد القيادة بالقدوة على أرض الواقع، ينبغي على القائد اتباع مجموعة من الممارسات العملية، من أبرزها¹:

ممارسة الاستماع الفعال: وذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، والتفاعل معها بجدية.

احترام التسلسل القيادي: يساعد الالتزام بالهيكل التنظيمي على تحقيق الانسجام داخل المؤسسة وتفاذي الارتباك في توزيع الأدوار والمسؤوليات.

المشاركة في العمل الميداني: حيث يعزز تواجد القائد في الميدان من مصداقيته ويقوي تأثيره على سلوك العاملين.

التركيز على الإنجاز الفعلي: يجب على القائد أن يكون موجها نحو تحقيق نتائج ملموسة، مع الحرص على الجودة والكفاءة في الأداء.

إدارة النزاعات بفعالية: من خلال التدخل السريع لحل الخلافات بأسلوب يتسم بالحكمة والتعاطف، بما يحافظ على تماسك الفريق.

تقدير جهود العاملين: سواء من خلال المكافآت أو كلمات الثناء، مما يعزز دافعية الأفراد ويشجعهم على الاستمرار في العطاء.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية عن الأداء الوظيفي

سنتناول في هذا المطلب موضوع الأداء الوظيفي بوصفه من العناصر الأساسية التي تحدد فعالية المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها. وسنستعرض في هذا المطلب تعريف الأداء الوظيفي وأهميته، وعناصره، والعوامل المؤثرة فيه، وأنواعه المختلفة. كما سيتم دراسة علاقة القيادة بالقدوة بالأداء الوظيفي، إذ تلعب القيادة بالقدوة، التي تم

¹ James Manktelow, Julian Brikishan (2018). 100 ways to be a better Boss; Mind tools for managers. (USA). Pp. 110- 112

تناول عناصرها الأساسية في المطلب الأول، دورا محوريا في تعزيز التزام الموظفين وتحفيزهم على تحقيق مستويات أداء أعلى، من خلال كون القائد نموذجا يحتذى به في السلوكيات المهنية والمبادرة والانضباط.

الفرع الأول: مفهوم و أهمية الأداء الوظيفي

أولا: مفهوم الأداء الوظيفي

يعتبر أحد أهم الركائز التي يستند إليها في عملية تحديد المسار الفعلي للموظفين داخل المؤسسات، كما أنه أداة القياس الأولى لمعرفة مدى إنسجامهم مع العمل وحاجته للتطوير، وكذلك يمكن من خلال الأداء الوظيفي التركيز على مواضع القصور في الأداء، لذلك فهو يمثل أداة الإصلاح والتطوير.¹

فالأداء الوظيفي هو الإشارة للأفعال والسلوكيات المتبعة من قبل الأفراد ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسات، والذي بناءا عليه يتم دفع أجور ورواتب الأفراد العاملين، وهو تصور فعلي لقدرة الفرد على تحقيق أهداف المؤسسة.²

حيث عرف الأداء الوظيفي بأنه: "كل ما يتمتع به الأفراد العاملين من مهارات وقدرات و إمكانات خدمية مميزة فإن كان الأداء مناسباً للوصف الوظيفي المطلوب فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب فإن ذلك يتطلب تطوير مهارات العاملين لرفع كفاءاتهم وتحسين مستوى أدائهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء."³

¹ جهاد أحمد عبد الرزاق، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، أبريل 2022، ص 07

² جهاد أحمد عبد الرزاق، المرجع السابق، ص 08

³ موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة ورؤية 1 مستقبلية، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011، ط 1، ص 207.

كما يعرف بأنه: "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة العامل، وهو غالبا يعكس الكيفية التي يحقق و يشبع بها العامل متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد."¹

ويعرف أيضا بأنه: "الأنشطة والمهام التي يزاوئها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل".²

يعرف الأداء الوظيفي على أنه: " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يسير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام لوظيفة الفرد."³

فالأداء الوظيفي هو الذي يقوم به العامل بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معين، ويؤدى بطريقة معينة، وهو نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانيات وإدراك الدور.⁴

يتضح من التعاريف السابقة أن الأداء الوظيفي ليس مجرد بذل الجهد، بل هو النتيجة الفعلية لجهود الموظف الموجهة نحو تحقيق أهداف وظيفته بكفاءة وفاعلية. فهو يعكس قدرة الفرد على توظيف مهاراته ومعارفه وإدراكه لدوره ومسؤولياته لإتمام المهام الموكلة إليه وفق معايير كمية ونوعية محددة. كما يبرز الأداء الوظيفي على أنه نتيجة تفاعل متكامل بين الجهد المبذول، الإمكانيات المتاحة، والوعي بالدور الوظيفي، مما يجعله مؤشراً أساسياً على كفاءة الفرد وإسهامه في تحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة و تتجلى هذه الأهمية فيما يلي:⁵

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية- ، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2001 ، ص209.

² حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (جدة)، 2003، ص54

³ اللوزي موسى سلامة، عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإدارية، العدد01، المجلد36، 2012

⁴ أبو حميد حمد بن سعد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد21، 2020

تحقيق أهداف المنظمة: الأداء الوظيفي الجيد يسهم مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة، حيث يضمن إنجاز المهام المطلوبة وفق الخطط الموضوعة، مما يعزز من فعالية العمليات التنظيمية.

رفع كفاءة الموظف وتطوير مهاراته: من خلال الأداء الوظيفي، يمكن للموظف تقييم قدراته، صقل مهاراته، واكتساب خبرات جديدة تمكنه من تحسين جودة العمل وتطوير مستواه المهني.

تعزيز روح المسؤولية والانتماء: عندما يكون الأداء محل متابعة وقياس، يزداد شعور الموظف بالمسؤولية تجاه مهامه، ويعزز انتماءه للمنظمة، مما ينعكس إيجابياً على الالتزام والانضباط الوظيفي.

تحفيز الموظفين وتحسين الحوافز: الأداء الوظيفي يُعد معياراً لتحديد المكافآت والتقدير، سواء كانت مادية أو معنوية، مما يحفز الموظفين على بذل جهد أكبر ويزيد من مستوى دافعيتهم.

رفع جودة الإنتاجية والمؤسسة ككل: الأداء الوظيفي الجيد ينعكس بشكل مباشر على جودة المنتجات والخدمات المقدمة، ويؤدي إلى تحسين سمعة المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يتأثر الأداء الوظيفي للموظف بمجموعة من العوامل المتعددة التي يمكن أن تحد أو تعزز من فعالية أدائه. ولتوضيح ذلك، يمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

أولاً: العوامل التنظيمية والإدارية

⁵ مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية، مجلة التغير الاجتماعي، المجلد 03، العدد 02، جوان 2018،

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة للقيادة بالقُدوة والأداء الوظيفي

تمثل العوامل التنظيمية العناصر المرتبطة بسياسات وإدارة المؤسسة، والتي تحدد الإطار العام للعمل وتؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين وأدائهم. ومن أبرز هذه العوامل:¹

نظام المكافآت والحوافز: وهو الإطار الذي تقدمه المؤسسة لتعزيز دافعية الموظفين وتحفيزهم على الأداء الجيد من خلال التعويضات والمكافآت المادية والمعنوية.

غياب الأهداف المحددة: حيث أن عدم وضوح الخطط التفصيلية والمؤشرات والأهداف المطلوبة يعوق تقييم الأداء ويجعل الموظفين على مستوى متساوٍ بغض النظر عن جهودهم الفعلية.

عدم المشاركة في الإدارة: يؤثر سلبًا على شعور الموظفين بالمسؤولية والانتماء، ويقلل من التزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة.

اختلاف مستويات الأداء: يرتبط بعدم فعالية أساليب التقييم والربط بين الأداء والمكافآت، مما يحد من الحافز ويؤدي إلى عدم التمييز بين الموظفين المجتهدين وغير المنتجين.

العمليات التنظيمية: مثل الهيكل الإداري والبيروقراطية، التي قد تعيق سرعة اتخاذ القرارات وارتفاع مستوى الأداء.

التسيب الإداري: يشمل ضياع وقت العمل في أمور غير إنتاجية نتيجة أسلوب القيادة أو الثقافة التنظيمية.

نقص البيانات والمعلومات: يؤثر على جودة اتخاذ القرارات وبالتالي على مستوى الأداء الوظيفي.

ثانياً: العوامل المادية وبيئة العمل

تشمل هذه العوامل الوسائل والإمكانيات المتاحة داخل المؤسسة، والتي تلعب دوراً رئيسياً في قدرة الموظف على الإنجاز:²

الموارد المادية: مثل الأجهزة، التكنولوجيا، الأدوات والمعدات، والتي تعزز القدرة على أداء المهام بكفاءة.

¹ جهاد أحمد عبد الرزاق، المرجع السابق، ص15

² جهاد أحمد عبد الرزاق، المرجع السابق، ص15-16

بيئة العمل: من حيث التنظيم، تهيئة ظروف العمل المناسبة، وتسهيل التعاون بين الموظفين، والتي تساعد على تخفيض العوائق وزيادة الإنتاجية.

ثالثاً: العوامل الفردية

ترتبط هذه المجموعة بخصائص الموظف نفسه، وتشمل القدرات والسمات الشخصية التي تؤثر على أدائه¹:

القدرات الفردية: مثل مهارات حل المشكلات، العمل ضمن الفريق، القدرات القيادية، إدارة الوقت، الذكاء العاطفي، والمهارات التحليلية.

الرضا الوظيفي: والذي يعكس مستوى رضا الموظف عن عمله ويؤثر مباشرة على إنتاجيته والتزامه.

عوامل التحفيز: وهي ما يحفز الموظف على بذل الجهد وتحقيق أهداف العمل.

معرفة طبيعة الوظيفة: فهم الموظف لمهامه ودوره داخل المؤسسة يمكنه من اتخاذ القرارات الصحيحة وتحقيق أداء أفضل.

الفرع الثالث: عناصر و أنواع الأداء الوظيفي

أولاً: عناصر الأداء الوظيفي

هناك مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية التي يقوم عليها الأداء الوظيفي، والتي لا يمكن الحديث عن أداء فعال في غيابها، نظراً لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين داخل المنظمات. وقد سعى الباحثون إلى

¹ جهاد أحمد عبد الرزاق، المرجع السابق، ص 16-17

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة للقيادة بالقُدوة والأداء الوظيفي

تحديد هذه المكونات بهدف الإسهام في تحسين وتطوير فاعلية الأداء الوظيفي. ويُنظر إلى الأداء على أنه يتكون من عدة عناصر أساسية، من أبرزها: ¹

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل الإلمام بالمعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، بالإضافة إلى الإحاطة بطبيعة الوظيفة ومجالاتها المرتبطة، مما يساعد الموظف على أداء مهامه بكفاءة.

نوعية العمل: تتمثل في مدى إتقان الفرد للعمل الذي يقوم به، وما يمتلكه من مهارات وقدرات تنظيمية، إضافة إلى مستوى الدقة والابتعاد عن الأخطاء أثناء تنفيذ المهام.

كمية العمل المنجز: تعبر عن حجم العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في ظروف العمل العادية، إلى جانب سرعة الإنجاز وقدرته على تحقيق النتائج المطلوبة في الوقت المناسب.

المثابرة والاعتمادية في الإنجاز: وتشمل جدية الموظف والتزامه بالعمل، وقدرته على تحمل المسؤولية، وإنجاز المهام في الآجال المحددة، إضافة إلى مدى استقلاليته في العمل دون الحاجة المستمرة للتوجيه والإشراف.

ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي

يمكن تصنيف الأداء الوظيفي وفق معايير مختلفة، حيث يساعد هذا التصنيف على فهم طبيعة الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين والمنظمة ككل. ومن أبرز هذه المعايير:

حسب معيار المصدر: يعتمد هذا التصنيف على مصدر الأداء وتأثيره داخل وخارج المنظمة، وينقسم إلى ²:

الأداء الداخلي: يرتبط بالأنشطة التي يقوم بها الموظف داخل المنظمة ويؤثر بشكل مباشر على العمليات الداخلية. ويشمل عدة أبعاد مثل:

- **الأداء البشري:** كقدرة الموظف على التعاون، التواصل، وتنظيم المهام.
- **الأداء التقني:** يتعلق بالكفاءات التقنية والمعرفة المتخصصة اللازمة لأداء الوظيفة.
- **الأداء المالي:** أي الاستخدام الأمثل للموارد المالية واتباع السياسات المالية بدقة.

¹ راوية حسن، المرجع السابق، ص 210-211.

² مريم أرفيس، المرجع السابق، ص 484.

الأداء الخارجي: يركز على النتائج التي تؤثر على البيئة الخارجية للمنظمة، مثل رضا العملاء، جودة المنتجات والخدمات، وسمعة المنظمة في السوق. ويعكس هذا الأداء قدرة الموظف على تحقيق أهداف المؤسسة بما يتوافق مع توقعات الأطراف الخارجية.

حسب معيار الشمولية: يركز هذا التصنيف على مدى شمولية الأداء وأثره على المؤسسة، وينقسم إلى:¹

الأداء الكلي: يمثل الأداء العام للموظف أو للمؤسسة بشكل كامل، ويُستخدم لتقييم مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية الكلية للمنظمة. ويشمل الأداء في جميع المهام والمسؤوليات المكلف بها الموظف.

الأداء الجزئي: يختص بأداء الموظف في جزء محدد من مهامه أو في نشاط معين، ويُستخدم لتحديد مستويات الإنجاز في مجالات محددة أو لمعالجة نقاط ضعف محددة لتحسين الأداء الكلي لاحقاً.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع دور القيادة بالقدوة في تعزيز الأداء الوظيفي وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين المحلية والعربية والأجنبية. وسوف نستعرض في هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع إبراز ملامحها، وتقديم تعليقات عليها تتضمن جوانب الإتفاق والإختلاف

¹ مريم أرفيس، المرجع السابق، ص 485

وبيان الاختلافات التي تعالجها الدراسة الحالية. وتجدد الإشارة إلى أن الدراسات التي سوف يتم عرضها جاءت في الفترة الزمنية بين 2011 و 2025م ، وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي.

المطلب الأول: دراسات حول القيادة بالقُدوة و الأداء الوظيفي

أولاً: الدراسات المحلية

◀ دراسة بوليف لمياء، رحمان شيماء (2022): بعنوان " أثر المهارات القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتأمين SAA ولاية -ورقلة)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية الشعبة: علوم التسيير التخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

هدفت الدراسة التعرف على أثر المهارات القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية saa للتأمين بورقلة و التي تتوفر لدى المسؤولين والعاملين بالمؤسسة من وجهة نظرهم، ومن أجل تحقيق هدف دراسة اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي ودراسة حالة، و لقد تم تصميم استبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات اللازمة، وقدمت توزيع هذه المعلومات على عينة عشوائية متمثلة في 50 عاملاً، و قد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية ومعالجتها ببرنامج Spss25 باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي لقياس وتحليل موقف الموظفين في المؤسسة محل الدراسة من درجة توفر المهارات القيادية للمسؤولين، و تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين. وفي الأخير توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود مهارات قيادية وسمات، وقدرات معرفية، وشخصية، وفنية
- أن مستوى المهارات القيادية مرتفع داخل المؤسسة.
- وجود علاقة ارتباط ذات دالة إحصائية بين المهارات القيادية أبعادها على الأداء الوظيفي.
- تشجيع المديرين على توسيع ممارسات المهارات الفنية والتنظيمية ، وذلك لدورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي للقادة والرؤساء.

◀ دراسة نور الهدى بن الدين، سفيان كوديد (2018): بعنوان " أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي -دراسة حالة شركة اسمنت بني صاف "، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 0436، العدد 01، 2018.

تهدف الدراسة الموسومة بأثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي إلى تحليل وقياس أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط القيادة، فرق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي. تمت الدراسة الميدانية بشركة الإسمنت ببني صاف s.c.i.b.s، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، وكذا وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين كل من نمط القيادة، فرق العمل والتحفيز على الأداء الوظيفي.

➤ دراسة عبد الجليل مقدم، شناق سميحة، بعنوان: " تأثير أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مستشفى تراي بوجمة ولاية بشار"، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 01، 2018.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي عند الطاقم الطبي لمستشفى تراي بوجمة 240 سرير ببشار وقد تحدد مجتمع الدراسة من الطاقم الطبي والإداري للمؤسسة الاستشفائية وتم اختيار عينة منهم بلغ حجمها 30 موظف، ولإتمام هذه الدراسة أعدت استبانة مكونة من ثلاثة أقسام: خصص الجزء الأول منها للمعلومات الشخصية، والجزء الثاني منها يتعلق بطبيعة الأنماط القيادية يتكون من (12) سؤال، والجزء الثالث يتعلق بالأداء الوظيفي يتكون من 07 أسئلة، وقد تم اختبار هذه العلاقة باستخدام البرنامج الإحصائي spss19، أشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد هو النمط الموقفي والذي له تأثير كبير على الأداء الوظيفي للموظفين ، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (النمط الموقفي، النمط التعسفي، النمط الديمقراطي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي).

ثانيا: الدراسات الأجنبية

(1) العربية:

﴿ دراسة محمد فلاح سالم المجالي، (2022): بعنوان "القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات"، مجلة العلوم الإنسانية و الطبيعية، المجلد 03، العدد 08، الأردن.

هدفت الدراسة الى التعرف على القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات، وقد تناولت الدراسة المفاهيم الخاصة في القيادة التحويلي وبرز عناصرها وخصائصها، بالإضافة الى تناول مفهوم الأداء الوظيفي وعناصر ودوره في تحسين جودة الخدمة، كذلك تناولت الدراسة دور القيادة التحويلي في تحسين اداء الموظفين في البلديات في الأردن وإبراز أهمية القيادة التحويلي كأحد مرتكزات تفعيل العمل في مؤسسة البلديات. و قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يستند على تحليل الظاهرة الاجتماعية من خلال بيان خصائصها وأشكالها وعلاقاتها والعوامل المؤثرة فيها، من خلال وصف وتحليل القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات في ظل التطورات السريعة. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج والتوصيات، حيث أكدت الدراسة ان القيادة التحويلية أصبحت أحد العناصر الرئيسة في إدارة أداء البلديات بحيث ترتبط بجودة الخدمة وبحسن الأداء للموظفين. وأوصت الدراسة بأن على القائمين في إدارة البلديات والأخذ بتفعيل مفهوم القيادة التحويلية في إدارة أداء البلديات لدورها الواضح في رفع جودة الخدمة وحسن الأداء للموظفين.

﴿ دراسة أحمد سلامة العنزي (2021): بعنوان "القيادة بالقدوة و علاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من منظور معلمي مدارس التعليم العام في الكويت"، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد 31، الجزء الأول.

هدفت الدراسة إلى تعرف القيادة بالقدوة لمديري المدارس و علاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في مدارس التعليم العام في دولة الكويت، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، و لتحقيق هدف الدراسة استخدم أداة الاستبانة لجمع المعلومات، حيث تكونت من 56 بند موزعة على محورين هما القيادة بالقدوة و الولاء التنظيمي، و طبقها على عينة عشوائية (380) معلما و معلمة. و باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج و هم:

- يمارس مدرءاء المدارس في دولة الكويت القيادة بالقدوة بدرجة مرتفعة و يتوافر الولاء التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم العام بدرجة مرتفعة
- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسائية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة بعدد (العلاقات الإنسانية) و بعد (المبادرة والإنجاز) و الدرجة الكلية لمحور القيادة بالقدوة لصالح الذكور

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمحور القيادة بالقُدوة لمديري المدارس تبعاً لمتغير سنوات الخدمة و التخصص
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمحور الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس و سنوات الخدمة و التخصص.
- وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة قوية بين الدرجة الكلية للقيادة بالقُدوة لمديري المدارس و الولاء التنظيمي للمعلمين
- وجود علاقة تنبؤية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين بحيث أن ثلاثة أبعاد القيادة بالقُدوة يمكن أن تفسر ما نسبته 52.1 % من الولاء التنظيمي للمعلمين.

(2) الأجنبية:

◀ دراسة "Redie Bezabih Hailu" ، (2025) بعنوان: " تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين بوساطة الرضا الوظيفي في القطاع العام بمنطقة أمهرة في إثيوبيا (The impact of leadership style on employee performance mediated by job satisfaction in the Amhara region public sector in Ethiopia)"، المجلة الدولية للقيادة العامة، المجلد 21، العدد 04، إثيوبيا.

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر أسلوب القيادة على أداء الموظفين في القطاع العام بمنطقة أمهرة في إثيوبيا، وذلك من خلال دراسة الرضا الوظيفي. لاحظ الباحث، الملمّ بالتحديات المحلية والصراع الدائر في المنطقة، أن غياب أسلوب قيادة فعال وديناميكيات إدارية غير سليمة يُسهم في عدم تقديم الخدمات العامة الأساسية، مما يُهدد استقرار إثيوبيا المش ومُستقبلها بشكل خطير. المنهجية/التصميم/الأسلوب استخدم تصميم بحثي كمي ذو تصميم مقطعي لتحليل بيانات 370 موظفًا في منطقة أمهرة، وذلك باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) كمنهج بحثي. النتائج كشفت الدراسة أن أسلوب القيادة الديمقراطي لم يؤثر بشكل كبير على رضا الموظفين وأدائهم، بينما قد يكون للقيادة التحويلية أثر إيجابي وملحوظ إذا طبقت بشكل صحيح. الأصالة/القيمة تُعالج هذه الدراسة الحاجة إلى فهم أثر أسلوب القيادة على أداء الموظفين في منطقة أمهرة التي مزقتها الحرب في إثيوبيا، مع التركيز على القطاع العام الذي يُفترض أن يخدم الأمة.

دراسة " ZhiXiao Ye and al " ، (2022): بعنوان " أثر القيادة بالقدوة على الملكية النفسية للموظفين تجاه المنظمة والوظيفة: دراسة وساطة معدلة (Impact of Leading by Example on Employees' Organizational and Job Psychological Ownership: A Moderated Mediation Study)"، المجلد 13، قسم إدارة الممتلكات، كلية الإدارة، جامعة تشجيانغ شون، هانغتشو، الصين.

تناولت المقالة تأثير القيادة بالقدوة على الملكية النفسية التنظيمية والملكية النفسية الوظيفية. كما تُعرف بآلية الوساطة المتمثلة في الهوية التنظيمية وآلية تنظيم تبادل القائد-العضو (LMX). شملت الدراسة 312 موظفًا من ثماني شركات لإدارة العقارات في شرق وشمال غرب وشمال شرق ووسط الصين. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، مستخدمة بيانات استبيان لمديري المشاريع وقادة الفرق ومديري مشاريع إدارة العقارات في الصين. جُمعت البيانات من خلال استبيان. ولتحليل البيانات، استخدم برنامج AMOS 21.0 لإجراء نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام طريقة الاحتمال الأقصى لاختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة. كما استخدم برنامج SPSS 25.0 لاختبار التأثير المعدل من خلال تحليل الانحدار متعدد المستويات باستخدام طريقة التباين الأقصى. استخدمت هاتان الطريقتان لتحليل الإطار النظري بأكمله. أثبتت النتائج جميع العلاقات المفترضة. في هذه المقالة، تُدرس القيادة بالقدوة، أحد الأبعاد المهمة للقيادة التمكينية، كأسلوب قيادي جديد، ويتم التحقق من تأثيرها التنبؤي على الملكية النفسية التنظيمية والملكية النفسية الوظيفية. تؤكد هذه النتيجة آلية التأثير وشروطها المحددة للقيادة التمكينية في مختلف الأبعاد. فقد تبين أن للهوية التنظيمية تأثيرات وسيطة مختلفة على القيادة بالقدوة، والملكية النفسية التنظيمية، والملكية النفسية الوظيفية. كما يشير التأثير المعدل لعلاقة التبادل بين القائد والعضو (LMX) إلى أنه في ظل تأثير ثقافة الأسرة الكونفوشيوسية الشاملة، يكون لسلوك القائد المثالي ذي السلطة العليا تأثير أقوى على الهوية التنظيمية للموظفين، وملكيتهم النفسية التنظيمية، وملكيتهم النفسية الوظيفية. وتتأثر هذه العلاقة بشكل كبير بثقافة الدوائر التنظيمية الفريدة في الصين.

دراسة " Yaffe T and al " ، (2011)، بعنوان " القيادة بالقدوة: حالة السلوك التنظيمي الإيجابي للقائد (Leading by Example: The Case of Leader OCB)"، مجلة علم النفس التطبيقي، المجلد 96، العدد 04، جامعة بار إيلان فلسطين.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة للقيادة بالقدوة والأداء الوظيفي

هدفت الدراسة القيادة بالقدوة من خلال تطوير نظري واختبار تجريبي لنموذج وساطة مُعدّل للآثار المحتملة لسلوك المواطنة التنظيمية للقائد. يشير هذا النموذج إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية للقائد قد يُعزز سلوك المواطنة التنظيمية للمجموعة بشكل مباشر وغير مباشر من خلال تعزيز إيمان المجموعة بأهمية هذا السلوك. كما يُحدد النموذج العوامل المعدّلة للآثار المباشرة وغير المباشرة لسلوك المواطنة التنظيمية للقائد على سلوك المواطنة التنظيمية للمجموعة. تدعم البيانات المستقاة من 683 عضوًا في 67 مجموعة عمل متكاملة، و67 مديرًا للمجموعات، ومشرفيهم، صحة النموذج المفترض. وتناقش الدراسة الآثار النظرية والعملية لهذه النتائج.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة مع الموضوع محل الدراسة

بعد العرض السابق لبعض الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة والتي تناولت دور القيادة بالقدوة في تعزيز الأداء الوظيفي للأفراد في المنظمة، معظم الدراسات تناولت متغيرين معاً، وبذلك سنقوم بمقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية أي دراسة أوجه التشابه والاختلاف وذلك من حيث (المنهج المستخدم، حدود الدراسة الزمنية و المكانية، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، الهدف).

الجدول رقم (1-1): يوضح مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسات المحلية	
دراسة بوليف لمياء، رحماني شيماء (2022): بعنوان " أثر المهارات القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتأمين SAA ولاية -ورقلة)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية الشعبة: علوم التسيير التخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة	
من حيث المتغيرات: تتشابه الدراسات في المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي للعاملين، كما تتشابه الدراسات في كون المتغير المستقل مرتبطاً بالقيادة، حيث تناولت	من حيث المتغير المستقل: ركزت دراساتي على القيادة بالقدوة كمتغير مستقل . بينما ركزت دراسة الباحثان بوليف لمياء ورحماني شيماء على المهارات القيادية.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة للقيادة بالقدوة والأداء الوظيفي

من حيث مجال التطبيق: طبقت دراستي في المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري . بينما طبقت الدراسة السابقة في المؤسسة الوطنية للتأمين SAA بورقلة . من حيث مقياس الاستبيان: استخدمت الدراسة الحالية مقياس ليكارت خماسي . بينما استخدمت الدراسة السابقة مقياس ليكارت الثلاثي.	دراستي القيادة بالقدوة كمتغير مستقل، بينما تناولت دراسة الباحثان المهارات القيادية كمتغير مستقل . تشابه من حيث المنهج: اعتمدت الدراستان على المنهج الوصفي التحليلي . من حيث أدوات جمع البيانات: استخدمت كلتا الدراستان الاستبيان . إضافة إلى ذلك، اعتمدتا على برنامج SPSS في تحليل البيانات الإحصائية . من حيث الهدف العام للدراسة: تسعى كلا الدراستين تسعيان إلى دراسة أثر القيادة في تحسين الأداء الوظيفي.
دراسة نور الهدى بن الدين، سفيان كوديد (2018): بعنوان " أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي -دراسة حالة شركة اسمنت بني صاف"، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 04، العدد 01، 2018.	
من حيث المتغير المستقل: ركزت دراستي على القيادة بالقدوة كمتغير مستقل . بينما ركزت الدراسة السابقة على القيادة الإدارية. من حيث مجال التطبيق: طبقت دراستي في المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري . بينما طبقت الدراسة السابقة في شركة اسمنت بني صاف - . من حيث العينة: اعتمدت دراستي على عينة من موظفي المؤسسة الاستشفائية . بينما اعتمدت الدراسة السابقة على عينة مكونة من 20 موظفا .	من حيث المتغيرات: تشابه الدراستان في المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة . كما تشابه الدراستان في تناول القيادة كمتغير مستقل، حيث تناولت دراستي القيادة بالقدوة، بينما تناولت الدراسة السابقة القيادة بشكل عام . من حيث المنهج: اعتمدت الدراستان على المنهج الوصفي التحليلي . من حيث الهدف: كلا الدراستين تتفقان في دراسة أثر القيادة على الأداء الوظيفي . من حيث أدوات جمع البيانات: تشابه الدراستان في استخدام الاستبيان كأداة أساسية و تحليل البيانات باستخدام برنامج..SPSS

دراسة عبد الجليل مقدم، شناق سميحة، بعنوان: " تأثير أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مستشفى تراي بوجمعة ولاية بشار"، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 01، 2018. من حيث المتغير المستقل: ركزت دراستي على القيادة بالقُدوة كمتغير مستقل . بينما ركزت الدراسة السابقة على القيادة الإدارية كمتغير مستقل . من حيث نوع القيادة المدروسة: تناولت دراستي القيادة بالقُدوة . بينما تناولت الدراسة السابقة القيادة الإدارية . ن حيث العينة: اعتمدت دراستي على عينة من موظفي المؤسسة الاستشفائية . بينما اعتمدت الدراسة السابقة على عينة مكونة من 30 موظفا.	من حيث المتغير التابع: تناولت الدراستان الأداء الوظيفي . من حيث المنهج: اعتمدت الدراستين على المنهج الوصفي التحليلي . حيث مجال التطبيق: طبقت دراستين في المؤسسة العمومية الاستشفائية— من حيث أدوات جمع البيانات: استخدمت الدراستين الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات . كما تم تحليل البيانات في الدراستين باستخدام برنامج SPSS. من حيث طبيعة الدراسة: كلتا الدراستين اعتمدتا على الدراسة الميدانية داخل مؤسسة الاستشفائية .
الدراسات العربية	
دراسة أحمد سلامة العنزي (2021): بعنوان "القيادة بالقُدوة و علاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من منظور معلمي مدارس التعليم العام في الكويت"، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد 31، الجزء الأول	
من حيث المتغير التابع: كزت دراستي على الأداء الوظيفي كمتغير تابع . بينما ركزت دراسة الباحث أحمد سلامة العنزي على الولاء التنظيمي كمتغير تابع . من حيث مجال التطبيق: طبقت دراستي في المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري . بينما طبقت الدراسة السابقة في مدارس التعليم العام في دولة الكويت .	من حيث المتغير المستقل: تناولت الدراستان القيادة بالقُدوة كمتغير مستقل . من حيث المنهج: اعتمدت دراستي على المنهج الوصفي التحليلي . كما استخدمت الدراسة السابقة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي .

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة للقيادة بالقُدوة والأداء الوظيفي

من حيث حجم العينة: اعتمدت دراستي على عينة من موظفي المؤسسة الاستشفائية . بينما اعتمدت الدراسة السابقة على عينة كبيرة بلغت 380 معلماً ومعلمة . من حيث النتائج: تهدف دراستي إلى الكشف عن دور القيادة بالقُدوة في تعزيز الأداء الوظيفي . بينما توصلت الدراسة السابقة إلى : وجود مستوى مرتفع للقيادة بالقُدوة ، وجود مستوى مرتفع للولاء التنظيمي ، وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين القيادة بالقُدوة والولاء التنظيمي ، قدرة القيادة بالقُدوة على تفسير نسبة 52.1% من الولاء التنظيمي.	من حيث أداة الدراسة: استخدمت الدراسات الاستبيان كأداة لجمع البيانات. كما اعتمدت الدراسات على الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات . من حيث الهدف: تعتبر الدراسات دراسات ميدانية تهدف إلى معرفة أثر القيادة على متغير تنظيمي داخل المؤسسة . كما تسعى كلتا الدراستين إلى تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات.
دراسة محمد فلاح سالم المجالي، (2022): بعنوان "القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات"، مجلة العلوم الإنسانية و الطبيعية، المجلد 03، العدد 08، الأردن.	
من حيث المتغير المستقل: ركزت دراستي على القيادة بالقُدوة كمتغير مستقل . بينما ركزت الدراسة السابقة على القيادة التحويلية. من حيث مجال التطبيق: طبقت دراستي في المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري . بينما طبقت الدراسة السابقة في البلديات بالأردن. من حيث الأدوات: اعتمدت دراستي على أداة الاستبيان من أجل تحليل البيانات. بينما اعتمدت الدراسة السابقة على دراسة الظاهرة الاجتماعية من خلال بيان خصائصها و وصف و تحليل القيادة التحويلية.	من حيث المتغيرات: تتشابه الدراسات في المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة . كما تتشابه الدراسات في تناول القيادة كمتغير مستقل، حيث تناولت دراستي القيادة بالقُدوة، بينما تناولت الدراسة السابقة القيادة التحويلية . من حيث المنهج: اعتمدت الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي . من حيث الهدف: كلا الدراستين تتفقان في دراسة أثر القيادة على الأداء الوظيفي .
الدراسات الأجنبية	
دراسة Yaffe T and al ' ، (2011)، بعنوان " القيادة بالقُدوة: حالة السلوك التنظيمي الإيجابي للقائد (Leading by Example: The Case of Leader OCB)، مجلة علم النفس التطبيقي، المجلد 96، العدد 04، جامعة بار إيلان فلسطين	

من حيث المتغير التابع: ركزت دراستي على الأداء الوظيفي كمتغير تابع . بينما ركزت دراسة الباحث تال يافني وآخرون على سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع . من حيث المنهج: اعتمدت دراستي على المنهج الوصفي التحليلي . بينما اعتمدت الدراسة السابقة على المنهج التجريبي واختبار نموذج نظري . من حيث مجال التطبيق: طبقت دراستي في المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري . بينما طبقت الدراسة السابقة على مجموعات عمل مختلفة داخل منظمات متعددة . من حيث حجم العينة: اعتمدت الدراسة الحالية على عينة من موظفي المؤسسة الاستشفائية . بينما اعتمدت الدراسة السابقة على 683 عضواً من فرق العمل و 67 مديراً للمجموعات و مشرفين على هذه المجموعات من حيث طبيعة الدراسة: كزت دراستي على الجانب التطبيقي داخل مؤسسة واحدة . بينما ركزت الدراسة السابقة على بناء نموذج نظري واختباره تجريبياً.	من حيث المتغير المستقل: تتشابه الدراستان في دراسة القيادة بالقدوة كمتغير مستقل وأثرها على سلوك العاملين داخل المنظمة . من حيث الهدف العام: كلتا الدراستين تسعيان إلى تحسين السلوك التنظيمي والأداء داخل المؤسسة . من حيث طبيعة الدراسة: تعتبر الدراستان من الدراسات التنظيمية الإدارية التي تهتم بسلوك القائد وتأثيره على العاملين . كما تهتم الدراستان بدراسة تأثير سلوك القائد كنموذج يحتذى به داخل المؤسسة.
دراسة ZhiXiao Ye ، (2022): بعنوان " أثر القيادة بالقدوة على الملكية النفسية للموظفين تجاه المنظمة والوظيفة: دراسة وساطة معدلة (Impact of Leading by Example on Employees' Organizational and Job Psychological Ownership: A Moderated Mediation Study)"، المجلد 13، قسم إدارة الممتلكات، كلية الإدارة، جامعة تشجيانغ شون، هانغتشو، الصين.	
من حيث المتغير التابع: كزت دراستي على الأداء	من حيث المتغير المستقل: تناولت الدراستان القيادة

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة للقيادة بالقدوة والأداء الوظيفي

الوظيفي كمتغير تابع . بينما ركزت الدراسة السابقة على : الملكية النفسية التنظيمية والملكية النفسية الوظيفية من حيث مجال التطبيق: طبقت دراستي في المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري . بينما طبقت الدراسة السابقة في شركات إدارة العقارات في الصين . من حيث حجم العينة: اعتمدت في دراستي على عينة من موظفي المؤسسة الاستشفائية . بينما اعتمدت الدراسة السابقة على 312 موظفًا من ثماني شركات . من حيث أساليب التحليل الإحصائي: استخدمت في دراستي برنامج SPSS لتحليل البيانات . بينما استخدمت الدراسة السابقة برنامج AMOS 21.0 لتحليل نمذجة المعادلات الهيكلية و برنامج SPSS 25.0 لتحليل الانحدار متعدد المستويات من حيث طبيعة الدراسة: ركزت دراستي على العلاقة المباشرة بين القيادة بالقدوة والأداء الوظيفي . بينما ركزت الدراسة السابقة على التأثير المباشر والتأثير غير المباشر ، المتغير الوسيط (الهوية التنظيمية)، المتغير المعدل (علاقة تبادل القائد-العضو (LMX)	بالقدوة كمتغير مستقل . من حيث أداة جمع البيانات: استخدمت الدراسات الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات . كما اعتمدت الدراسات على التحليل الإحصائي في معالجة البيانات . من حيث الهدف العام: تسعى الدراسات إلى دراسة تأثير القيادة بالقدوة على متغيرات تنظيمية مهمة.
دراسة Redie Bezabih Hailu ، (2025) بعنوان: " تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين بوساطة الرضا الوظيفي في القطاع العام بمنطقة أمهرة في إثيوبيا (The impact of leadership style on employee performance mediated by job satisfaction in the Amhara region public sector in Ethiopia)"، المجلة الدولية للقيادة العامة، المجلد 21، العدد 04، إثيوبيا.	
طبيعة القيادة: دراستي تركز على القيادة بالقدوة، أي قدرة القائد على التأثير عبر سلوكه الشخصي كنموذج يُحتذى به . أما دراسة الباحث هايلو تركز على أساليب	المتغير المستقل: ركزت دراستي على القيادة بالقدوة كمتغير مستقل . و ركزت دراسة الباحث هايلو على أسلوب القيادة (الديمقراطي والتحويلي) كمتغير

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة للقيادة بالقُدوة والأداء الوظيفي

مستقل .	القيادة (الديمقراطي والتحويلي)، أي على طريقة إدارة القائد للموظفين وعمليات اتخاذ القرار .
المتغير التابع: كلا الدراستان ركزت على الأداء الوظيفي كمتغير تابع .	الوسائط والمتغيرات الإضافية: دراستي تبحث العلاقة المباشرة بين القيادة بالقُدوة والأداء الوظيفي .
المنهجية: اعتمدت كلا الدراستين اعتمدتا على أدوات كمية لتحليل العلاقة بين القيادة والأداء .	أما دراسة الباحث هايلو تناولت رضا الموظفين كمتغير وسيط بين أسلوب القيادة والأداء الوظيفي .
	مجال التطبيق: دراستي: مؤسسة عمومية استشفائية في الجزائر . أما دراسة الباحث هايلو: القطاع العام في منطقة أمهرة، إثيوبيا .
	طريقة التحليل: تحليل بيانات باستخدام SPSS.
	أما دراسة الباحث هايلو: عينة كبيرة (370 موظفاً) وتحليل متقدم باستخدام SEM.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

بناء على ما سبق إستعرضه في الجدول رقم (1-1) نستنتج أن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات من حيث من حيث تركيزها على القيادة بالقُدوة كمتغير مستقل وتأثيرها المباشر على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة استشفائية عامة، مع استخدام منهج وصفي تحليلي مع استبيان ومعالجته إحصائياً عبر برنامج SPSS ، ما يتيح تقييم العلاقة بين القيادة والسلوك الوظيفي بطريقة دقيقة ولملموسة داخل بيئة العمل الصحية، وهو ما لم يتم تناوله بشكل محدد في الدراسات السابقة العربية والدولية التي ركزت غالباً على أساليب القيادة العامة أو القيادة الأخلاقية أو القيادة التحويلية في قطاعات مختلفة.

بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي قررنا أن ننجزها في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري بمدينة متليلي — ولاية غرداية، والتي تهدف إلى تسليط الضوء على أثر القيادة بالقُدوة في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في بيئة صحية محلية، مع مراعاة خصوصيات المؤسسة وغط العمل والموارد المتاحة، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء والإنتاجية.

كما تعتبر هذه الدراسة هي الأولى على مستوى ولاية غرداية التي تناولت هذا الموضوع وفي إحدى مؤسسات القطاع العمومي، مما يمنحها قيمة علمية وميدانية مميزة ويساهم في سد فجوة البحث المتعلقة بالقيادة بالقدوة وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية الجزائرية.

◀ الفجوة البحثية:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية أن أغلبها تناولت أثر أنماط وأساليب القيادة المختلفة (كالقيادة الإدارية، والقيادة التحويلية، والمهارات القيادية) على الأداء الوظيفي أو على متغيرات تنظيمية أخرى كالولاء التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والملكية النفسية. كما أن الدراسات التي تناولت القيادة بالقدوة ركزت غالبًا على قطاعات تعليمية أو اقتصادية أو إدارية خارج البيئة الصحية .

وعليه، تبرز الفجوة البحثية في ندرة الدراسات التي بحثت أثر القيادة بالقدوة على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الصحية العمومية الجزائرية، وخاصة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري، إضافة إلى اختلاف البيئة التنظيمية وطبيعة العمل الصحي التي تتطلب أنماطًا قيادية خاصة قادرة على تعزيز أداء العاملين وتحسين جودة الخدمات الصحية .

خلاصة الفصل:

يستعرض هذا الفصل النظري الإطار المفاهيمي للقيادة بالقدوة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مبيناً أن القيادة بالقدوة تقوم على كون القائد نموذجاً يحتذى به من خلال ممارسته لسلوكيات متسقة مع القيم والأهداف التنظيمية، ما يعزز الثقة والتحفيز والولاء لدى الموظفين. وقد تم تحليل العناصر الأساسية لهذه القيادة، بما في ذلك الفهم الواضح لدور القائد، النزاهة، القدرة على التواصل والتوجيه، ودعم وتشجيع الفريق، باعتبارها أدوات فعالة في تحسين سلوكيات العاملين. كما تم تناول مفهوم الأداء الوظيفي، محددًا عناصره الجوهرية مثل المعرفة بمتطلبات الوظيفة، جودة وكمية العمل، المثابرة والالتزام، مع استعراض العوامل المؤثرة فيه، سواء كانت تنظيمية، بيئية، أو متعلقة بالموارد والخوافز. وقد تم تقسيم الأداء إلى أنواع متعددة وفق معيار المصدر (داخلي وخارجي) ومعيار الشمولية (كلي وجزئي)، ما يوضح شمولية تقييم الأداء وتعدد أبعاده. ومن خلال مراجعة الدراسات المحلية والدولية السابقة، ثبت أن القيادة بالقدوة تملك أثراً إيجابياً مباشراً على الأداء الوظيفي، إذ تعمل على تعزيز الالتزام، المسؤولية، وتبني سلوكيات تنظيمية إيجابية، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من كونها الأولى على مستوى ولاية غرداية التي تتناول القيادة بالقدوة داخل مؤسسة استشفائية عمومية، بما يعزز إمكانية الاستفادة من نتائجها لتطوير ممارسات القيادة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية

بالمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري متليلي

ولاية غرداية

تمهيد:

بعدما عرضنا في الفصل الأول الإطار النظري المتعلق بالقيادة بالقدوة والأداء الوظيفي وكذا الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى عرض الجوانب التطبيقية من المنهج المعتمد، المجتمع والعينة المستهدفة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ومكوناتها، بما في ذلك صدق وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل و تفسير بيانات الدراسة.

كما سنحاول إسقاط الدراسة على واقع المنظمة الجزائرية للوقوف على الحقائق الميدانية والملموسة لدى مساهمة القيادة بالقدوة في تعزيز الأداء الوظيفي للأفراد وبالتحديد في مؤسسة الاستشفائية 18 فيفري متليلي غرداية كنموذج، وأخيرا المعالجة الإحصائية من خلال تفريغ وتحليل بيانات الاستبيان الموجه للموظفين بها.

تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وطريق وأدوات الدراسة
- المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وطرق وأدوات الدراسة

سنستعرض من خلال هذا المبحث تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى إجراءات وأدوات الدراسة، وقد تم تقسيمه إلى مطلبين في المطلب الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، والمطلب الثاني طرق الدراسة.

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري متليلي ولاية غرداية

ان المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 07/140 المؤرخ في 19/05/2007 يتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها " تعد المؤسسة العمومية الاستشفائية مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي.¹

مقرها الإداري بدائرة متليلي الشعانبة التي تبعد عن عاصمة الولاية غرداية بمسافة 42 كلم من الجهة الجنوبية ، وعن الجزائر العاصمة بمسافة 642 كلم ، تغطي حاليا 54.463 نسمة تابعة لعدة بلديات : متليلي ، سبب ، زلفانة ، حاسي لفحل ، المنصورة موزعة على مساحة 28.375 كلم يحدها من الشمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بغرداية والمؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة ، ومن الجنوب المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنيعية ومن الشرق المؤسسة العمومية الاستشفائية بورقلة ، أما من الغرب المؤسسة العمومية الاستشفائية بالببيض والأغواط . تتمتع بخصائص المرفق العام :

أ. مؤسسة عمومية ذات طابع اداري : يعني أنها تتمتع بخصائص المرفق العام ونجسد عناصره وتخضع للقانون العام في فرع منه وهو القانون الإداري كما تعرض منازعاتها للقضاء الإداري ، أما عقودها لقانون الصفقات العمومية ، ولأنها مؤسسة عمومية كوسيلة من وسائل تسيير المرفق العمومي، تعتبر قراراتها إدارية وعملها موظفين عموميين يخضعون الى قانون الوظيفة العمومية الذي يحدد مسبقا المسار المهني للموظف بغض النظر عن ما يقدمه وأموال عامة ترتبت عنها نوع من الاستقلالية عن الدولة في حق قبول الهبات والوصايا وحق التعاقد وحق التقاضي ، وتحمل نتائج أعمالها .

¹ المادة 02 من المرسوم التنفيذي ، رقم 07/140 المؤرخ في 19 ماي 2007.

ب. تتمتع بالشخصية المعنوية : تنطبق عليها نتائج المترتبة عن الشخصية المعنوية والمتمثلة في :

✓ ذمة مالية مستقلة.

✓ أهلية حيث يخول لها القيام بأعمال تنتج أثارها في الحدود التي يعينها عقد انشائها أو التي يقرها القانون.

✓ الموطن : وهو المكان الذي يجد فيه مركز ادارتها .

✓ نائب يعبر عنها لأن ليس لها وجود مادي ملموس

✓ حق التقاضي .

ت. الاستقلال المالي : لها ميزانية خاصة بها، الأمر بالصرف من حق مديرها ، لكنه أمر نسبي مادامت الاعتمادات المالية من تمويل الدولة وصندوق الضمان الاجتماعي .

ث. توضع تحت وصاية الوالي : أن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية يكون بعد استشارة الوالي ويرأس مجلس الإدارة الذي يدير المؤسسة العمومية ممثلا عن الوالي في أهم القرارات لمدير المؤسسة ، ولذلك الخصائص هي مضبوطة بقيدتين.

ج. قيد التخصص : أعمالها محددة في نص انشائها فلا يمكن ممارسة أي نشاط غير مذكور في النص.

الفرع الثاني: مهام المستشفى وتنظيمها

مهام المستشفى: حسب المادة الثانية من المرسوم التنفيذي لسالف الذكر فان مهام المستشفى تتمثل فيما يلي:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.

- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.

- ضمان حفظ الصحة ونقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية .

- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم.

تنظيم المؤسسة الاستشفائية بمتليلي : يتمثل التنظيم الداخلي للمؤسسة حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/12/2009 مصالح إدارية وأخرى استشفائية ، فبالنسبة للمصالح الإدارية نجد أربع مديريات فرعية تعمل على تنفيذ البرامج المسطرة لمختلف النشاطات كل حسب اختصاصها وصلاحياتها .

المصالح الإدارية للمؤسسة : تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي إداريا من مديرية عامة وأربع مديريات فرعية تضم عدة مكاتب نوجزها فيما يلي :¹

1. الإدارة العامة : يمثلها مدير المؤسسة بصفته مكلف بتسيير الإدارة الصحية في كل من المجال المالي فقط ، لأن مجال التسيير الإداري هو من اختصاص مدير الصحة بالولاية .

2. المديرية الفرعية للمالية والوسائل : تدعم المصالح الصحية بالوسائل المادية حيث تتولى توفير احتياجات المؤسسة من المواد والمعدات والأدوية والتجهيزات والمستلزمات الطبية ، التغذية والغازات الطبية والوقود وذلك بتسيير المشتريات وقف قانون الصفقات العمومية ، أما الشؤون المالية فهي مخولة للنفس المديرية كتأمين مستحقات الموظفين من الرواتب والعلاوات واعداد تقارير المالية وكذا متابعة تنفيذ الميزانية وفق قواعد المحاسبة العمومية ، وتشمل المديرية ثلاثة مكاتب لنفس المديرية كتأمين مستحقات الموظفين من الرواتب والعلاوات واعداد تقارير المالية وكذا متابعة تنفيذ الميزانية وفق قواعد المحاسبة العمومية ، وتشمل المديرية على ثلاث مكاتب :

- مكتب الميزانية والمحاسبة.

- مكتب الصفقات العمومية.

- مكتب الوسائل العامة والهياكل.

3. المديرية الفرعية للموارد البشرية : تدعم لمصالح الصحة بالموارد البشرية كأطباء ، شبه الطبيين والاداريين ، كما تهتم بجميع الأعمال المتعلقة بالموارد البشرية من الناحية الوظيفية كالتعيين والترقيات والعقود والمنازعات واعداد مخطط التسيير للموارد البشرية والعمل على تنفيذه وتحديد احتياجات المؤسسة الآنية والمستقبلية من العمال ، وتشمل المديرية على مكتبين :

¹ احمد دحمان ، تقرير تربص تنفيذ النفقات وفق نظام المحاسبة العمومية ، المدرسة الوطنية للمناجنت وإدارة الصحة ، المرسى ، الجزائر ، ص 5

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.

- مكتب التكوين.

4. المديرية الفرعية للمصالح الصحية : تسهر على تنفيذ مهام النشاط الرئيسي للمؤسسة المتمثلة في تنظيم ومتابعة تنفيذ البرامج المتعلقة بالخدمات الصحية الاستشفائية والوقاية وتقييمها ، واعداد تقارير النشاطات السنوية ، وتشمل المديرية ثلاثة مكاتب :

- مكتب القبول.

- مكتب التعاقد وحساب التكاليف .

- مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها.

5. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة : تشرف هذه المديرية على متابعة أعمال الصيانة الوقائية والعلاجية لكل التجهيزات والمعدات وترميم مختلف الهياكل الصحية ، وتشمل المديرية على مكتبين:

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية.

- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي

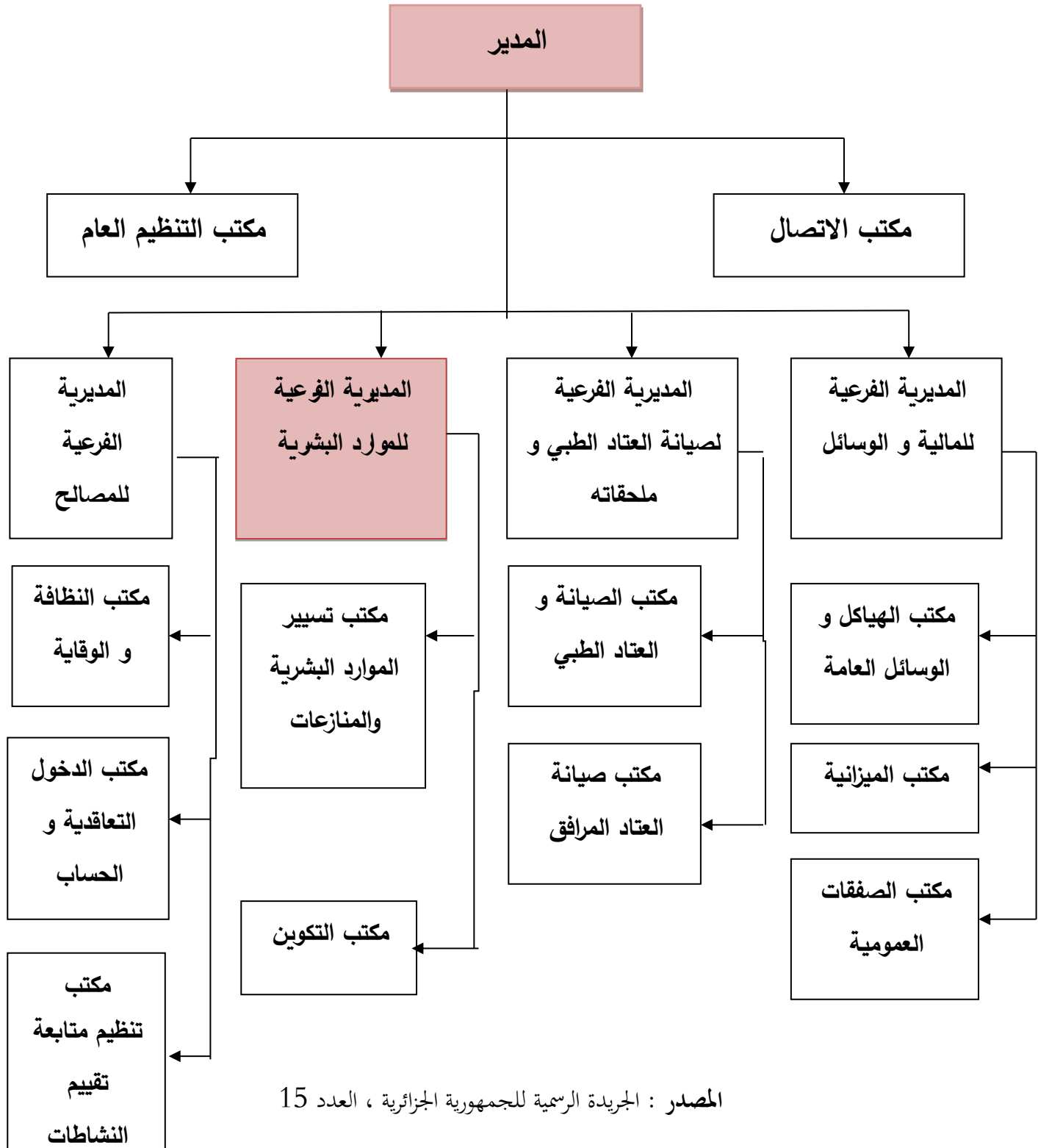
يتكون التنظيم الإداري للمؤسسة من أربع مديريات فرعية يلحق به عدة مكاتب تقوم بمهامها حسب اختصاصها وصلاحياتها ، الا أن هذه المكاتب لا تشرف عليها رؤساء مكاتب معينين رسميا نظرا لعدم صدور القوانين الأساسية المتعلقة بالمناصب العليا . نفس الأمر بالنسبة للمديريات الفرعية بالرغم من أنها مناصب هيكلية ، فهي يشرف عليها نواب مدير بصفة تكاليف فقط بدون تعيين مساعدين للمدير ، وهذا الأخير هو كذلك في وضعية لا تسمح له الا بالتسيير المالي فقط كون التسيير الإداري من اختصاص مدير الصحة بالولاية .

يمكن تقديم الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة في شكل مخطط تفصيلي يوضح مختلف المكاتب التابعة لكل مديرية فرعية على النحو التالي :

1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي:

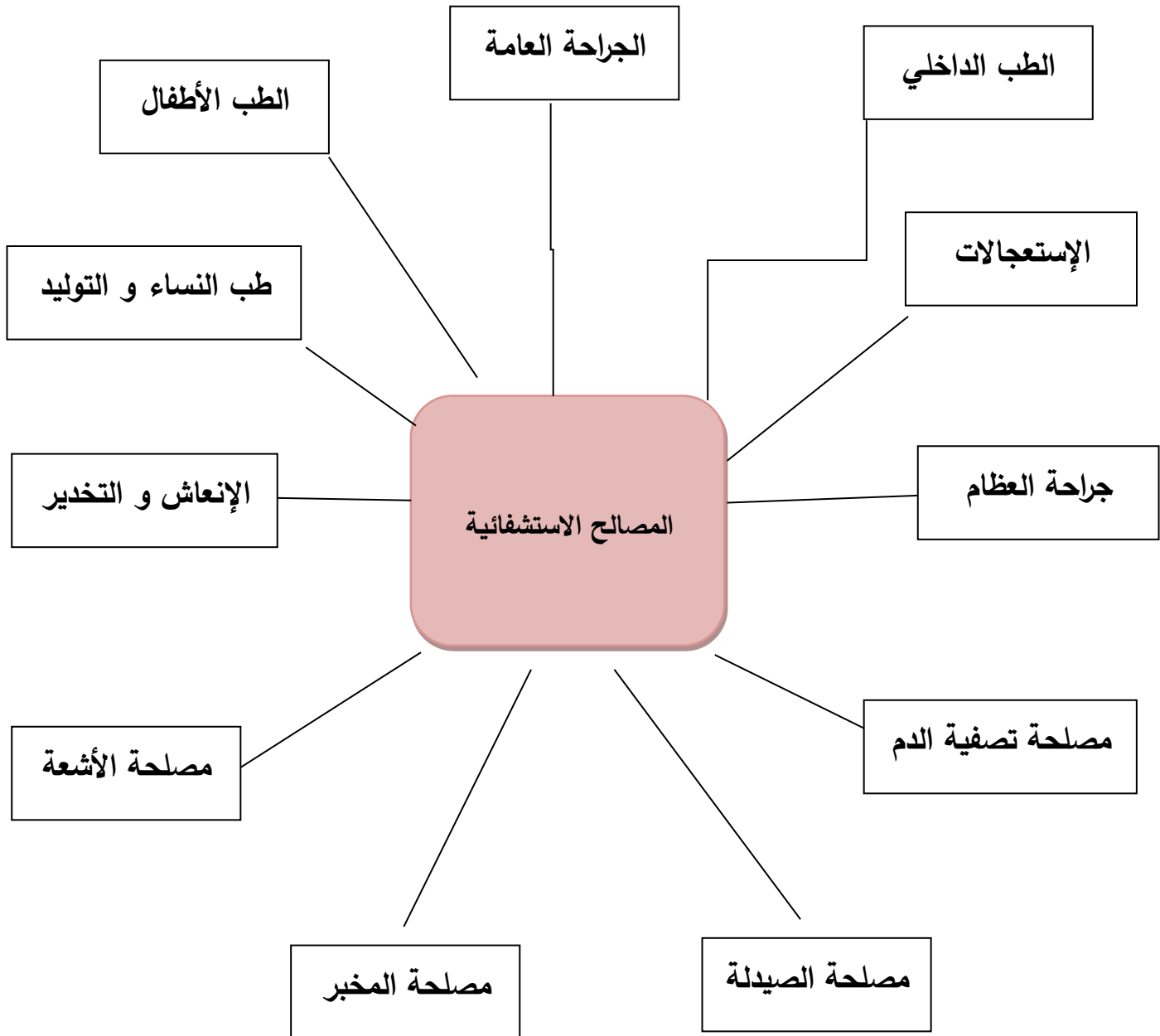
يمكن تقديم الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة في شكل مخطط تفصيلي يوضح مختلف المكاتب التابعة لكل مديرية فرعية على النحو التالي :

الشكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009 .



2- الهيكل التنظيمي للمصالح الاستشفائية :

الشكل رقم (02-02): مخطط الهيكل التنظيمي للمصالح الاستشفائية



المصدر: وثيقة داخلية مقدمة من السيد مباركي حسين، المدير الفرعي للمصالح الصحية الاستشفائية بمتليلي،

2026

3- عدد العمال بالمؤسسة :

تضم المؤسسة 526 عامل حسب القائمة الاسمية للعمال موقفة الى غاية 31/12/2018 مفصلة حسب السلك كما هي موضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (01-02) : يوضح عدد العمال بالمؤسسة

العدد	الأسلاك
24	• الأطباء الأخصائيون
31	• الأطباء العاملون
02	• صيدلي
304	• شبه الطبيين (ممرضين ، اعوان طبيين في التخدير والإنعاش ، قابلات)
60	• الاداريون (الأسلاك المشتركة)
105	• عمال المصالح (عمال معنيين ، سائقين ، اعوان نظافة ، اعوان وقاية وأمن)
526	المجموع

المصدر : مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات في المؤسسة

4- التوزيع الهيكلي الاستشفائي: للمؤسسة طاقة استيعاب نظرية تقدر ب 190 سرير تتوزع على المصالح الاستشفائية حسب جدول التوزيع الهيكلي الاستشفائي التالي :

الجدول رقم (02-02) : التوزيع الهيكلي الاستشفائي التوزيع الهيكلي الاستشفائي

الوحدات	عدد الأسرة		التوزيع الهيكلي الاستشفائي	
	الحقيقي	النظري		
حديثو الولادة 12 سرير الرضع و الأطفال 12 سرسر	23	30	طب الأطفال	المصالح الاستشفائية
رجال (15 سرير) نساء (15 سرير)	30	30	الطب الداخلي	
أمراض النساء (12 سرير) التوليد (13 سرير)	25	30	أمراض النساء و التوليد	
العلاج المكثف (02 أسرة) ما بعد العمليات (02 أسرة)	04	10	الإنعاش و التخدير	
جراحة النساء (10 أسرة) جراحة الرجال (10 أسرة) جراحة الأطفال (08 أسرة)	28	30	الجراحة العامة	
وحدة مكونة من 16 سرير للنساء والرجال والأطفال	16	15	جراحة العظام	
وحدة مكونة من 15 سرير نساء و رجال	00	15	طب العيون	
أسرة خاصة لمرضى	20	20	مصلحة تصفية الدم	

الكلية				
المستعجلات الطبية الجراحية	06	10	المستعجلات الطبية الجراحية	
14 وحدة	152	190	المجموع	

المصدر: التقرير السنوي لنشاطات المؤسسة لسنة 2018

5- الوحدات التقنية المساندة:

تضم المؤسسة وحدات دعم واسناد تقدم خدماتها للمصالح الاستشفائية، وتتمثل هذه الوحدات في مجمع العمليات ، قسم الأشعة ، وحدة حقن الدم ، مبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم (02-03) : الوحدات التقنية المساندة

العدد	الأسلاك
02	المخبر
02	الأشعة
01	السكانير
01	وحدة حقن الدم
03	مجمع العمليات
إضافة إلى صيدلية تشرف على تموين المؤسسة من (أدوية، مواد تلقيح) واتخاذ الإجراءات اللازمة لتأمينها وتخزينها وتوزيعها على المصالح حسب الاحتياج	

المصدر : وثيقة داخلية مقدمة من السيد مباركي حسين، المدير الفرعي للمصالح الصحية الاستشفائية

بمتليلي، 2026

6- الهيئات المسيرة للمؤسسة

حددت المادة العاشرة (10) من المرسوم التنفيذي 07/140 السالف الذكر الهيئات المسيرة بالمؤسسة حيث يشرف على تسيير المؤسسة مجلس إدارة ويديرها مدير ويزودان بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي.

أ. مجلس الإدارة : يرأس مجلس الإدارة مدير الصحة والسكان بالولاية ، حيث يتداول في المواضيع كمخطط التنمية القصير والمتوسط المدى ، الحسابات التقديرية ، الحساب الإداري المشاريع الاستثمارية، مشاريع المخططات التنظيمية للمصالح ، البرامج السنوية الخاصة بصيانة البيانات والتجهيزات ، العقود المتعلقة بالخدمات العلاجية والموقعة مع الشركات لاسيما مع هيئات الضمان الاجتماعي ، التأمينات الاقتصادية ، التعاونيات المحلية ، المؤسسات الهيئات الأخرى ، مشروع جدول الموظفين والنظام الداخلي للمؤسسة .

ب. المدير : يعتبر المدير المسير المالي للمؤسسة ، يعين بقرار من وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات ويساعده في مهامه مديرون مساعدون يعاونون بنفس القرار ، اذ يتم ذلك بتفويض امضائه على مسؤولياته لصالحهم، يمارس المدير السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته ، اذ يملك سلطة التعيين والتسيير على مجموع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين خصص لهم شكل اخر من أشكال التعيين كالأطباء الأخصائيين ، فهو الأمر بالصرف الرئيسي وممثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المهنية ، كما يعتبر الهيئة التنفيذية للمؤسسة أي يسهر على تنفيذ مداورات مجلس الإدارة ويضمن أمانته .

ث. المجلس الاستشاري : الممثل في المجلس الطبي والهيئة الطبية التنفيذية مسؤولة عن دراسة ووضع السياسات والخطط الطبية في تحقيق أهداف المؤسسة الوقائية والعلاجية وبرامج التكوين والتعليم الطبي والبحوث الصحية ، كما تشمل مهامه تقييم سير العمل الطبي وبحث سبل تطوير الخدمة الصحية المقدمة للمريض بصورة مستمرة ومعالجة المشكلات التنسيقية بين المصالح الطبية الاستشفائية.

المطلب الثاني: طرق وإجراءات الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث الى طرق وإجراءات الدراسة من خلال عرض منهج الدراسة وعينة الدراسة، والتطرق الى أداة ونهج الدراسة، ثم الوقوف على اهم الأساليب الإحصائية المتبعة لتحقيق اهداف الدراسة.

الفرع الأول: منهج وعينة الدراسة

لتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي ويعرف على انه المنهج الذي ينطلق البحث فيه من الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كمياً أو كيفياً، ويعد هذا المنهج أكثر استخدام في بحوث العلوم الإنسانية وتم توزيع استبان على عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري متليلي:

الجدول رقم (02-04): توزيع الاستبيان

الملفات	الصالحة	المسترجعة	الموزعة	الاستبيان
3	77	80	105	العدد
%4	%96	%76	%100	النسبة

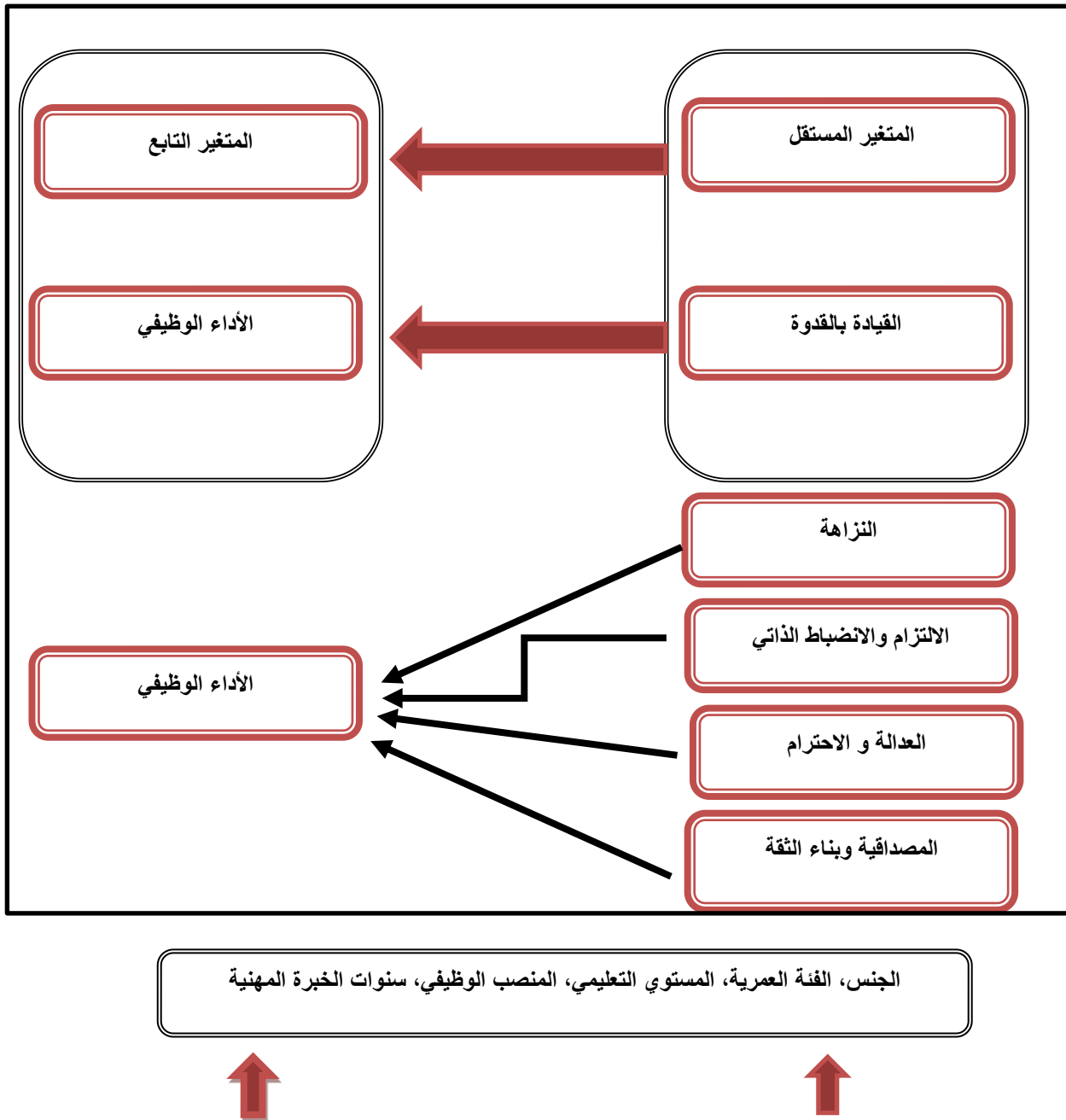
المصدر من اعداد الطالبة

لمحاولة اختبار تأثير القيادة بالقدوة على الأداء الوظيفي بمستشفى 18 فيفري متليلي تم توزيع 105 استبيان على عينة من موظفي المؤسسة الاستشفائية، وتم استرجاع منها 80 استبانة أي ما نسبة 76% من الموزعة وبعد المعالجة والمعاينة تم الغاء 3 استمارات غير صالحة أي 77 استبانة صالحة وتمثل 96% من المسترجعة.

الفرع الثاني: نموذج واداة الدراسة

1- نموذج الدراسة

الشكل رقم (02-03): نموذج الدراسة



المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

2- أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان تكوّن من:

1. مقدمة: احتوى الاستبيان على مقدمة تهدف الى تحديد موضوع الدراسة والهدف منها كما تضمنت بعض العبارات التي تحفز افراد العينة على الإجابة على محاور الدراسة.
 2. الخصائص الشخصية والوظيفية: وتشمل (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية).
 3. المحور الثاني ويتعلق بالمتغير المستقل القيادة بالقُدوة والذي يتفرع الى الابعاد التالية:
 - البعد الأول النزاهة: والذي يحتوي على العبارات من 01 الى 04.
 - البعد الثاني الالتزام والانضباط الذاتي: والذي يحتوي على العبارات من 05 الى 08.
 - البعد الثالث العدالة والاحترام: والذي يحتوي على العبارات من 09 الى 12.
 - البعد الرابع المصداقية وبناء الثقة: والذي يحتوي على العبارات من 13 الى 16.
 4. المحور الثالث ويتعلق بالمتغير التابع الأداء الوظيفي والذي يتكون من العبارات 17 الى 26. (انظر الملحق رقم 02)
- وللإجابة على العبارات بالجزء الثاني و الثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس " ليكارت" ذو 5 درجات. كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (02-05) : قائمة التقييط حسب مقياس ليكارت الخماسي ومجالات المتوسط الحسابي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المجال	- 4.2) (05	- 3.4) (4.2	-2.6) (3.4	-1.8) (2.6	(1.8 -01)

المصدر: من اعداد الطالبة

وقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الفرع الثالث: أساليب الإحصائية.

لمعالجة إشكالية الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتاحة على برنامج Statistical Package for Social Science الاصدار 26 و المتمثلة في:

- معامل الفاكرومباخ للتأكد من ثبات فقرات الاستبيان؛
- اختبار كالمجروف سمر نوف "Kolmogorov-Smirnova"، لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات؛
- المتوسط الحسابي ومقياس التشتت الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- اختبار ANOVA ONE WAY و T-TEST لاختبار الفروق بالنسبة للفئة العمرية، المستوي التعليمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية.

- اختبار Kruskal-Wallis و Mann-Whitney U لاختبار الفروق بالنسبة للفئة العمرية، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية.

المطلب الثالث: الصدق و الخصائص الوصفية لأداة الدراسة

سنتطرق خلال هذ المبحث الى صدق أداة الدراسة والتي تعد مرحلة أساسية للتأكد من صلاحية الأداة في القياس كما سيتم التطرق الى قياس الاتساق الداخلي لمجاور وعبارات أداة الدراسة للتأكد من مدى ارتباط وتمثيل العبارات لأبعاد الدراسة، وصولا الى اختبار التوزيع الطبيعي.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة.

يعني الصدق قدرة الأداة على قياس ما أعدت لقياسه فعلا. ويرى كثير من الباحثين أن صدق نتائج الاختبار تعتمد في جزء كبير منها على الصيغة التي يصاغ بها الاختبار وعلى الطريقة التي ينفذ بها.¹

أولا: معامل الفا كرومباخ

الجدول رقم (02-06): نتائج معامل الفا كرومباخ

الملاحظة	معامل الفا كرومباخ	المتغيرات
0.912	16	القيادة بالقدوة
0.784	10	الأداء الوظيفي

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

¹ حنان بشتة و نعيم بوعموشة، الصدق والثبات فب البحوث الاجتماعية، دراسات في علوم الانسان و المجتمع، الحجم 03، العدد 02، السنة 2020، ص 118.

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان قيم معامل الثبات بلغت بالنسبة لمحور القيادة بالقدوة 0.912 ومحور الأداء الوظيفي 0.748 وهذا يدل على ان أداة الدراسة صالحة لقياس الظاهرة أو السمة التي يراد قياسها.

ثانيا: الاتساق الداخلي

أ- قياس الاتساق الداخلي بالنسبة لأبعاد وعبارات المحور الأول القيادة بالقدوة.

1- بالنسبة لبعد النزاهة

الجدول رقم (02-07): نتائج الاتساق الداخلي لعبارات بعد النزاهة

المتغير	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	القرار
النزاهة	يلتزم مسؤولي المباشر بالقيم الأخلاقية أثناء قيامه بمهامه.	0.719	0.000	دال احصائيا
	يحرص مسؤولي المباشر على أن تتطابق أقواله مع أفعاله في العمل.	0.797	0.000	دال احصائيا
	يتحمل مسؤولي المباشر مسؤولية قراراته دون إلقاء اللوم على الآخرين.	0.780	0.000	دال احصائيا
	يتصرف مسؤولي المباشر باستقامة ولا يمارس أي ازدواجية في التعامل معنا.	0.796	0.000	دال احصائيا

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان قيم ارتباط عبارة محور النزاهة كانت محصورة بين (0.719 و 0.780) حيث بلغ ارتباط العبارة الأولى التي تنص على " يحرص مسؤولي المباشر على أن تتطابق أقواله مع أفعاله في العمل." القيمة 0.797 وهي ذات دلالة إحصائية لان القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 والتي تساوي 0.000 مما يدل على ان الصدق في القول والعمل عوامل مهمة في النزاهة وبلغ ارتباط العبارة الثانية التي تنص على " يتصرف مسؤولي المباشر باستقامة ولا يمارس أي ازدواجية في التعامل معنا." القيمة 0.796 وهي ذات دلالة إحصائية

لان القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 والتي تساوي 0.000 مما يدل على ان الاستقامة في المعاملة تشكل ارتباط قوي مع النزاهة، وبلغ ارتباط العبارة الثالثة التي تنص على " يتحمل مسؤولي المباشر مسؤولية قراراته دون إلقاء اللوم على الآخرين." القيمة 0.780 وهي ذات دلالة إحصائية لان القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 والتي تساوي 0.000 هذا يدل على ان تحمل المسؤولية يعد صفة أساسية يتحلى بها المسؤولين وبلغ ارتباط العبارة الرابعة التي تنص على " يلتزم مسؤولي المباشر بالقيم الأخلاقية أثناء قيامه بمهامه." القيمة 0.719 وهي ذات دلالة إحصائية لان القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 والتي تساوي 0.000 أي ان الالتزام بالقيم والأخلاق تعد عناصر مهمة في تقييم السلوك.

2- بالنسبة للالتزام والارتباط الذاتي:

الجدول رقم (02-08) : نتائج الاتساق الداخلي لعبارات بعد الالتزام والارتباط الذاتي.

المتغير	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة	القرار
الالتزام والارتباط الذاتي	يظهر مسؤولي المباشر جدية واضحة في أداء مهامه اليومية.	0.74 5	0.00 0	دال احصائيا
	يلتزم مسؤولي المباشر بالمواعيد المحددة ويحترم الوقت في العمل.	0.75 9	0.00 0	دال احصائيا
	يلتزم مسؤولي المباشر بتقديم التوجيهات اللازمة للموظفين	0.75 4	0.00 0	دال احصائيا
	يحرص مسؤولي المباشر على إكمال العمل حتى في الظروف الصعبة.	0.72 6	0.00 0	دال احصائيا

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان قيم ارتباط عبارة محور الالتزام والارتباط الذاتي كانت محصورة بين (0.726 و0.759) حيث بلغ ارتباط العبارة الأولى التي تنص على "يلتزم مسؤولي المباشر بالمواعيد المحددة ويحترم الوقت في العمل". القيمة 0.759 وهي ذات دلالة إحصائية لان القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 والتي تساوي 0.000 مما يدل على ان ما يدل على أن الالتزام بالمواعيد واحترام الوقت يمثلان عنصرين أساسيين في تقييم أداء المسؤول المباشر بلغ ارتباط العبارة الثانية التي تنص على " يلتزم مسؤولي المباشر بتقديم التوجيهات اللازمة للموظفين" القيمة 0.754 وهي ذات دلالة إحصائية لان القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 والتي تساوي 0.000 مما يدل على ان التوجيهات والارشادات تعد مهمة في الادارة وبلغ ارتباط العبارة الثالثة التي تنص على " يظهر مسؤولي المباشر جدية واضحة في أداء مهامه اليومية." القيمة 0.745 وهي ذات دلالة إحصائية لان القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 والتي تساوي 0.000 وتدلل على جدية المسؤولين في أداء مهامهم، وبلغ ارتباط العبارة الرابعة التي تنص على " يحرص مسؤولي المباشر على إكمال العمل حتى في الظروف الصعبة." القيمة 0.726 وهي ذات دلالة إحصائية لان القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 والتي تساوي 0.000 مما يدل على أهمية المثابرة والاستمرار في إنجاز العمل.

3- بالنسبة لبعد العدالة والاحترام.

الجدول رقم (02-09): نتائج الاتساق الداخلي لعبارات بعد العدالة والاحترام

المتغير	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة	القرار
العدالة والاحترام	يتعامل مسؤولي المباشر مع جميع الموظفين	0.744	0.000	دال احصائيا
	يقوم مسؤولي المباشر بتوزيع المهام بعدالة بين الموظفين.	0.806	0.000	دال احصائيا
	يسود الاحترام المتبادل بين مسؤولي المباشر وبيني في العمل.	0.730	0.000	دال احصائيا

أشعر بأن جهودي تحظى بالتقدير العادل من قبل مسؤولي	0.805	0.000	دال احصائيا
--	-------	-------	----------------

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان قيم ارتباط عبارة محور العدالة والاحترام كانت محصورة بين (0.730 و0.806) حيث بلغ ارتباط العبارة الأولى التي تنص على " يقوم مسؤولي المباشر بتوزيع المهام بعدالة بين الموظفين." القيمة 0.806 وهي ذات دلالة إحصائية لان القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 والتي تساوي 0.000 مما يعكس أهمية التعامل مع جميع الموظفين دون تمييز بلغ ارتباط العبارة الثانية التي تنص على " أشعر بأن جهودي تحظى بالتقدير العادل من قبل مسؤولي " القيمة 0.805 وهي ذات دلالة إحصائية لان القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 والتي تساوي 0.000 مما يدل على ان العدالة في توزيع المهام تعد مهمة في تقييم اداء المسؤولين داخل المؤسسة وبلغ ارتباط العبارة الثالثة التي تنص على " يتعامل مسؤولي المباشر مع جميع الموظفين" القيمة 0.744 وهي ذات دلالة إحصائية لان القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 والتي تساوي 0.000 ، وبلغ ارتباط العبارة الرابعة التي تنص على " يسود الاحترام المتبادل بين مسؤولي المباشر وبيني في العمل " القيمة 0.730 وهي ذات دلالة إحصائية لان القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 والتي تساوي 0.000 ان الاحترام المتبادل يعد عنصر مهم داخل المؤسسة.

4- بالنسبة المصادقية وبناء الثقة.

الجدول رقم(02-10) : نتائج الاتساق الداخلي لعبارات بعد المصادقية وبناء الثقة

المتغير	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة	القرار
المصادقية وبناء الثقة	يلتزم مسؤولي المباشر بالوعود التي يقطعها للموظفين	0.725	0.000	دال احصائيا

يتسم مسؤولي المباشر بصفة الصدق في تعامله معنا	0.826	0.000	دال احصائيا
يسعى مسؤولي المباشر على بناء علاقة ثقة متبادلة معنا.	0.736	0.000	دال احصائيا
يقدم مسؤولي المباشر معلومات دقيقة وواضحة لنا دون إخفاء أو تضليل.	0.839	0.000	دال احصائيا

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان قيم ارتباط عبارة محور المصدقية وبناء الثقة كانت محصورة بين (0.725 و 0.839) حيث بلغ ارتباط العبارة الأولى التي تنص على " يقدم مسؤولي المباشر معلومات دقيقة وواضحة لنا دون إخفاء أو تضليل." القيمة 0.839 وهي ذات دلالة إحصائية لان القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 والتي تساوي 0.000 هذ يدل على ان دقة المعلومة دون اخفائها يساهم في تعزيز الثقة والمصدقية وبلغ ارتباط العبارة الثانية التي تنص على " يتسم مسؤولي المباشر بصفة الصدق في تعامله معنا " القيمة 0.826 وهي ذات دلالة إحصائية لان القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 والتي تساوي 0.000 يعد الصدق من السمات الأساسية في تقييم أداء المسؤولين وبلغ ارتباط العبارة الثالثة التي تنص على " يسعى مسؤولي المباشر على بناء علاقة ثقة متبادلة معنا." القيمة 0.736 وهي ذات دلالة إحصائية لان القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 والتي تساوي 0.000 تساهم الثقة المتبادلة في تعزيز العلاقات المهنية، وبلغ ارتباط العبارة الرابعة التي تنص على " يلتزم مسؤولي المباشر بالوعود التي يقطعها للموظفين." القيمة 0.725 وهي ذات دلالة إحصائية لان القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 والتي تساوي 0.000 وهو ما يعكس أهمية الوفاء بالوعود في تعزيز الثقة داخل بيئة العمل.

5- بالنسبة لمحور الدراسة القيادة بالقدوة:

الجدول رقم (02-11): نتائج الاتساق الداخلي لأبعاد محور القيادة بالقدوة

القيادة بالقدوة		
القيمة الاحتمالية	الدلالة	
0.884	0.000	النزاهة
0.697	0.000	الالتزام والانضباط الذاتي
0.637	0.000	العدالة والاحترام
0.735	0.000	المصداقية وبناء الثقة

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان قيم ارتباط عبارة محور النزاهة، الالتزام والانضباط الذاتي، العدالة والاحترام المصداقية وبناء الثقة مع محور القيادة بالقدوة، كانت محصورة بين (0.637 و 0.884) وهي ذات دلالة إحصائية لان قيم الاحتمالية كانت اقل من مستوى المعنوية 0.05.

ب- قياس الاتساق الداخلي بالنسبة لأبعاد وعبارات المحور الثاني الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (02-12): نتائج الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأداء الوظيفي

العبارات	معامل الارتباط	الدلالة	القرار
أتمكن من أداء مهامي بكفاءة ودقة عالية.	0.573	0.000	دال احصائيا

ألتزم بالمواعيد المحددة لإنجاز الأعمال.	0.547	0.000	دال احصائيا
أحرص على تقديم أعمالي وفق المعايير المطلوبة.	0.531	0.000	دال احصائيا
أتعامل مع المشكلات الوظيفية بطريقة فعالة وسريعة.	0.718	0.000	دال احصائيا
أساهم في تحسين سير العمل من خلال اقتراح حلول فعالة.	0.717	0.000	دال احصائيا
أحافظ على حضور منتظم دون تأخير.	0.439	0.000	دال احصائيا
ألتزم بقوانين وأنظمة المستشفى أثناء العمل.	0.547	0.000	دال احصائيا
أتعامل مع زملائي بطريقة مهنية تحترم قواعد المؤسسة.	0.457	0.000	دال احصائيا
أشعر برغبة أكبر في إتقان عندما أرى انضباط مسؤولي المباشر	0.655	0.000	دال احصائيا
أعمل على تطوير مهاراتي ومعرفتي لتعزيز أدائي الوظيفي.	0.648	0.000	دال احصائيا

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان قيم ارتباط عبارة محور الأداء الوظيفي كانت محصورة بين (0.457 و 0.717) وهي ذات دلالة إحصائية لان القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 والتي تساوي 0.000 حيث تعد المهارات والمعارف وتطويرها من أكثر العوامل ارتباطا بالأداء الوظيفي.

3- اختبار التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم (02-13): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	Statistique	DF	Sig.
القيادة بالقدوة	0.071	77	0,200
الأداء الوظيفي	0,154	77	0,000

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال نتائج اختبار التوزيع الطبيعي ل Kolmogorov-Smirnov بلغت القيمة الاحتمالية لمحور القيادة بالقدوة 0.200 ومحور الاداء الوظيفي 0.000 وبالتالي يمكن القول ان محور الأداء الوظيفي لا تتبع التوزيع الطبيعي اما محور القيادة بالقدوة يتبع التوزيع الطبيعي.

المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج

المطلب الاول: الخصائص الوصفية.

سنتطرق خلال هذا المبحث الى عرض الخصائص الوصفية بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، كما سيتم التطرق الى تحليل اتجاه إجابات الافراد حول محاور الدراسة المتمثلة في القيادة بالقذوة والأداء الوظيفي.

1- بالنسبة لمتغير الجنس:

الجدول رقم (02-14): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	
32.5	25	ذكر
67.5	52	انثى
100	77	المجموع

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق توزيع عينة الدراسة حسب الجنس حيث بلغ عدد الاناث في المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري متليلي 52 موظفة ويمثلون 67.5%، وبلغ عدد الذكور بالمستشفى 25 فرد ويمثلون 32.5% من مجتمع الدراسة، وبناء على ما سبق يتبين انه يوجد فرق كبير بين الفئتين فغالبية افراد العينة من الموظفات.

2- بالنسبة لمتغير العمر

الجدول رقم (02-15): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	
42.9	33	اقل من 30 سنة
40.3	31	من 30 الى 39 سنة
9.1	7	من 40 الى 49 سنة
7.8	6	أكثر من 50 سنة
100	77	المجموع

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق توزيع عينة الدراسة حسب العمر حيث بلغ عدد الموظفين المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري متليلي الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة 33 فرد وهم يمثلون 42.9%، وبلغ عدد الافراد الذين تتراوح أعمارهم من 30 الى 39 سنة 31 فرد ويمثلون 40.3 % من مجتمع الدراسة ثم تليهم فئة الافراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 الى 49 سنة حيث بلغ عددهم 07 فرد وهم يمثلون 9.1%، وبلغ عدد الافراد الذين أعمارهم تفوق 50 سنة 9 افراد ويمثلون 7.8% من مجتمع الدراسة.

3- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (02-16): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	
23.4	18	ثانوي
48.1	37	جامعي
14.3	11	دراسات عليا
14.3	11	شهادات اخرى
100	77	المجموع

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي ان غالبية افراد العينة من حملة شهادة الجامعية وبلغ عددهم 37 فرد ويمثلون 48.1%، وبلغ عدد الافراد ذو مستوى الثانوي 18 فرد ويمثلون 23.4%، ثم تليه فئة الافراد حملة شهادة دراسات العليا ومن لديهم شهادات اخرى والبالغ عددهم 11 ويمثلون 14.3 % من مجتمع الدراسة.

4- بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي:

الجدول رقم(02-17) : توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

النسبة	التكرار	
--------	---------	--

رئيس مصلحة	8	10,4
موظف اداري	25	32,5
طبيب	3	3,9
ممرض	30	39,0
مخبري	3	3,9
صيدلي	3	3,9
عامل مهني	5	6,5
المجموع	77	100

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق توزيع عينة الدراسة حسب المستوى المنصب الوظيفي ان غالبية افراد مستشفى 18 فيفري بمتليلي هم ممرضين وبلغ عددهم 30 فرد ويمثلون 39%، يليهم فئة موظفي الإدارة والبلغ عدد الافراد 25 فرد ويمثلون 32.5%، ثم تليه فئة عامل مهني والبالغ عددهم 5 ويمثلون 6.5 % من مجتمع الدراسة وسجلت النسبة الأقل لذي فئة المخبريين وصيدلي وفئة الاطباء والبالغ عددهم 3 افراد ويمثلون 3.9% من مجتمع الدراسة.

5- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة المهنية:

الجدول رقم (02-18) : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	
37,7	29	اقل من 5 سنوات
27,3	21	من 5 الى 9 سنوات
11,7	9	من 10 الى 14 سنة
23,4	18	أكثر من 15 سنة
100,0	77	المجموع

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة ان غالبية افراد مستشفى 18 فيفري بمتليلي خبرتهم المهنية اقل من 5 سنوات والبالغ عددهم 29 فرد ويمثلون 37.7%، ويليهم فئة الافراد الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 5 الى 9 سنوات ويمثلون 27.3% من مجتمع الدراسة، ثم تليهم فئة الافراد الذين تفوق سنوات خدمتهم عن 15 سنة والبالغ عددهم 18 فرد ويمثلون 23.4%، ثم تليه فئة الافراد الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 10 الى 14 سنة والبالغ عددهم 9 افراد ويمثلون 11.7%

المطلب الثاني: اتجاه إجابات الافراد العينة حول محور القيادة بالقدوة والأداء الوظيفي.

أولا القيادة بالقدوة.

سيتم التطرق خلال هذ المطلب الى تحليل اتجاه إجابات الافراد حول محاور الدراسة المتمثلة في القيادة بالقدوة.

1- بالنسبة لبعد النزاهة

الجدول رقم (02-19): نتائج اتجاه إجابات الافراد نحو عبارات بعد النزاهة

المتغير	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
نزاهة	يلتزم مسؤولي المباشر بالقيم الأخلاقية أثناء قيامه بمهامه.	3,98	0,769	موافق	01
	يحرص مسؤولي المباشر على أن تتطابق أقواله مع أفعاله في العمل.	3,59	0,921	موافق	02
	يتحمل مسؤولي المباشر مسؤولية قراراته دون إلقاء اللوم على الآخرين.	3,38	0,988	محايد	03
	يتصرف مسؤولي المباشر باستقامة ولا يمارس أي ازدواجية في التعامل معنا.	3,27	1,040	محايد	04

النزاهة	3,56	0,721	موافق
---------	------	-------	-------

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان متوسط محور النزاهة بلغ 3.56 وانحراف معياري 0.721 وهي تتجه الى درجة محايد، كانت قيم متوسطات عبارات المحور محصورة بين (3.27 و 3.98) وكانت قيم الانحراف المعياري محصورة بين (0.769 و 1.040).

وحلت العبارة التي تنص على " يلتزم مسؤولي المباشر بالقيم الأخلاقية أثناء قيامه بمهامه " في المرتبة الأولى بمتوسط 3.98 وانحراف معياري 0.769 وهي ضمن مجال موافقة (3.41-4.20) أي تتجه الى درجة موافق وهو ما يعكس ادراك عينة الدراسة للوجود السلوك الأخلاقي لدى المسؤولين، ثم تليه العبارة التي تنص على " يحرص مسؤولي المباشر على أن تتطابق أقواله مع أفعاله في العمل." في المرتبة الثانية بمتوسط 3.59 وانحراف معياري 0.921 وهي ضمن مجال موافقة (3.41-4.20) أي تتجه الى درجة موافق وهو ما يدل على ان تتطابق الأفعال مع الأفعال من اهم السمات التي تعزز النزاهة، ثم تليه العبارة التي تنص على " يتحمل مسؤولي المباشر مسؤولية قراراته دون إلقاء اللوم على الآخرين." في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.38 وانحراف معياري 0.988 وهي ضمن مجال موافقة (2.61-3.40) أي تتجه الى درجة محايد وهو ما يشير الى ضعف هذ الجانب وعدم ممارسته بدرجة كافية، ثم تليه العبارة التي تنص على " يتصرف مسؤولي المباشر باستقامة ولا يمارس أي ازدواجية في التعامل معنا." في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.27 وانحراف معياري 1.040 وهي ضمن مجال موافقة (2.61-3.40) أي تتجه الى درجة محايد.

2- بالنسبة الالتزام والانضباط الذاتي

الجدول رقم (02-20): نتائج اتجاه إجابات الافراد نحو عبارات بعد الالتزام والانضباط الذاتي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
02	موافق	0797.	4,09	يظهر مسؤولي المباشر جدية واضحة في

				أداء مهامه اليومية.
03	موافق	0,888	3,88	يلتزم مسؤولي المباشر بالمواعيد المحددة ويحترم الوقت في العمل.
01	موافق	0,674	4,15	يلتزم مسؤولي المباشر بتقديم التوجيهات اللازمة للموظفين
04	موافق	0,937	3,61	يحرص مسؤولي المباشر على إكمال العمل حتى في الظروف الصعبة.
	موافق	0,613	3,93	الالتزام والانضباط الذاتي

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان متوسط محور المعتقدات التنظيمية بلغ 3.93 وانحراف معياري 0.613 وهي تتجه الى درجة موافق، وكانت قيم متوسطات عبارات المحور محصورة بين (3.61 و 4.15) وكانت قيم الانحراف المعياري محصورة بين (0.674 و 0.937).

وحلت العبارة التي تنص على " يلتزم مسؤولي المباشر بتقديم التوجيهات اللازمة للموظفين." في المرتبة الأولى بمتوسط 4.15 وانحراف معياري 0.674 وهي ضمن مجال موافقة (3.41-4.20) أي تتجه الى درجة موافق مما يعكس مستوى جيداً من الالتزام المهني والانضباط في العمل، ثم تليه العبارة التي تنص على " يظهر مسؤولي المباشر جدية واضحة في أداء مهامه اليومية." في المرتبة الثانية بمتوسط 4.09 وانحراف معياري 0.797 وهي ضمن مجال موافقة (3.41-4.20) أي تتجه الى درجة موافق مما يشير إلى وجود مجال لتعزيز الانضباط الزمني بشكل أكبر، ثم تليه العبارة التي تنص على " يلتزم مسؤولي المباشر بالمواعيد المحددة ويحترم الوقت في العمل." في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.88 وانحراف معياري 0.888 وهي ضمن مجال موافقة (3.41-4.20) أي تتجه الى درجة موافق مما يدل على فاعلية قيادية واضحة في دعم الموظفين، ثم تليه العبارة التي تنص على " يحرص مسؤولي المباشر على إكمال العمل حتى في الظروف الصعبة." في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.61 وانحراف معياري 0.937

وهي ضمن مجال موافقة (3.41-4.20) أي تتجه الى درجة موافق ما يعكس أن المثابرة في الظروف الصعبة تُعد الجانب الأضعف نسبياً وتحتاج إلى تعزيز أكبر.

3- بالنسبة للعدالة والاحترام

الجدول رقم (02-21) : نتائج اتجاه إجابات الافراد نحو عبارات بعد العدالة والاحترام.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
02	موافق	0,864	3,84	يتعامل مسؤولي المباشر مع جميع الموظفين
04	محايد	1,135	3,32	يقوم مسؤولي المباشر بتوزيع المهام بعدالة بين الموظفين.
01	موافق	0,809	3,94	يسود الاحترام المتبادل بين مسؤولي المباشر وبيني في العمل.
03	محايد	1,179	3,36	أشعر بأن جهودي تحظى بالتقدير العادل من قبل مسؤولي
	موافق	0,775	3,62	

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان متوسط محور الاعراف التنظيمية بلغ 3.62 وانحراف معياري 0.775 وهي تتجه الى درجة موافق، وكانت قيم متوسطات عبارات المحور محصورة بين (3.94 و 3.32) وكانت قيم الانحراف المعياري محصورة بين (0.809 و 1.179).

وحلت العبارة التي تنص على " يسود الاحترام المتبادل بين مسؤولي المباشر وبيني في العمل." في المرتبة الأولى بمتوسط 3.94 وانحراف معياري 0.809 وهي ضمن مجال موافقة (3.41-4.20) أي تتجه الى درجة موافق مما يدل على وجود مستوى جيد من الاحترام المتبادل بين الموظفين وبيئة إيجابية ومحفزة على العمل، ثم تليه العبارة

التي تنص على " يتعامل مسؤولي المباشر مع جميع الموظفين " في المرتبة الثانية بمتوسط 3.84 وانحراف معياري 0.864 وهي ضمن مجال موافقة (3.41-4.20) أي تتجه الى درجة موافق أي أن السلوك المسؤول يُعتبر إيجابياً في التعامل مع الموظفين، ثم تليه العبارة التي تنص على " أشعر بأن جهودي تحظى بالتقدير العادل من قبل مسؤولي " في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.36 وانحراف معياري 1.179 وهي ضمن مجال موافقة (2.61-3.40) أي تتجه الى درجة محايد وتدل العبارة على ان الموظفين غير متأكدين بشكل واضح من مدى تقدير جهودهم، ثم تليه العبارة التي تنص على " يقوم مسؤولي المباشر بتوزيع المهام بعدالة بين الموظفين." في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.32 وانحراف معياري 1.135 وهي ضمن مجال موافقة (3.41-4.20) أي تتجه الى درجة موافق مما يدل على ان اراء الموظفين حول العبارة غير حاسمة فهناك من يرى بوجود عدالة بينما آخرين غير متأكدين من وجودها.

1- بالنسبة المصدقية وبناء الثقة.

الجدول رقم (02-22): نتائج اتجاه إجابات الافراد نحو عبارات بعد المصدقية وبناء الثقة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
01	موافق	0,928	3,64	يلتزم مسؤولي المباشر بالوعود التي يقطعها للموظفين
03	موافق	0,867	3,53	يتسم مسؤولي المباشر بصفة الصدق في تعامله معنا
02	موافق	0,799	3,61	يسعى مسؤولي المباشر على بناء علاقة ثقة متبادلة معنا.
04	محايد	1,135	3,32	يقدم مسؤولي المباشر معلومات دقيقة وواضحة لنا دون إخفاء أو تضليل.
	موافق	0,737	3,52	المصدقية وبناء الثقة

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان متوسط محور المصادقية وبناء الثقة بلغ 3.52 وانحراف معياري 0.737 وهي تتجه الى درجة موافق، وكانت قيم متوسطات عبارات المحور محصورة بين (3.32 و 3.64) وكانت قيم الانحراف المعياري محصورة بين (0.799 و 1.135).

وحلت العبارة التي تنص على " يلتزم مسؤولي المباشر بالوعود التي يقطعها للموظفين." في المرتبة الأولى بمتوسط 3.64 وانحراف معياري 0.928 وهي ضمن مجال موافقة (3.41-4.20) أي تتجه الى درجة موافق تشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين يرون أن المدير المباشر غالبًا ما يفي بوعوده، ثم تليه العبارة التي تنص على " يسعى مسؤولي المباشر على بناء علاقة ثقة متبادلة معنا.." في المرتبة الثانية بمتوسط 3.61 وانحراف معياري 0.799 وهي ضمن مجال موافقة (3.41-4.20) أي تتجه الى درجة موافق أي ان الموظفون يشعرون أن هناك جهودًا واضحة لتعزيز الثقة المتبادلة، ثم تليه العبارة التي تنص على " يتسم مسؤولي المباشر بصفة الصدق في تعامله معنا." في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.53 وانحراف معياري 0.867 وهي ضمن مجال موافقة (3.41-4.20) أي تتجه الى درجة موافق، ثم تليه العبارة التي تنص على " يقدم مسؤولي المباشر معلومات دقيقة وواضحة لنا دون إخفاء أو تضليل." في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.32 وانحراف معياري 1.135 وهي ضمن مجال موافقة (3.41-4.20) أي تتجه الى درجة محايد وتدل على وجود تباين في اراء افراد العينة حول العبارة أي ان الموظفين غير متأكدين بشكل واضح من دقة وشفافية المعلومات المقدمة.

اتجاه الإجابة حول المحور الكلي للدراسة:

الجدول رقم (02-23): نتائج اتجاه إجابات الافراد نحو محور القيادة بالقدوة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابية	
موافق	0,622	3,66	القيادة بالقدوة

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان متوسط محور القيادة بالقدوة بلغ 3.66 وانحراف معياري 0.622 وهو ضمن مجال موافقة (3.41-4.20) أي تتجه الى درجة موافق.

ثانيا اتجاه إجابات الافراد نحو محور الأداء الوظيفي.

سيتم التطرق الى تحليل اتجاه إجابات الافراد حول محور الأداء الوظيفي.

1- بالنسبة لمحو الأداء الوظيفي

الجدول رقم (02-24): نتائج اتجاه إجابات الافراد نحو عبارات لمحو الأداء الوظيفي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
03	موافق	0,676	4,168	أتمكن من أداء مهامي بكفاءة ودقة عالية.
06	موافق	0,632	4,090	ألتزم بالمواعيد المحددة لإنجاز الأعمال.
02	موافق	0,790	4,181	أحرص على تقديم أعمالي وفق المعايير المطلوبة.
08	موافق	0,811	3,805	أتعامل مع المشكلات الوظيفية بطريقة فعالة وسريعة.
09	موافق	0,848	3,802	أساهم في تحسين سير العمل من خلال اقتراح حلول فعالة.
10	موافق	1,005	3,675	أحافظ على حضور منتظم دون تأخير.
04	موافق	0,650	4,155	ألتزم بقوانين وأنظمة المستشفى أثناء العمل.
01	موافق	0,610	4,246	أتعامل مع زملائي بطريقة مهنية تحترم

				قواعد المؤسسة.
07	موافق	0,777	3,974	أشعر برغبة أكبر في إتقان عندما ارى انضباط مسؤولي المباشر
05	موافق	0,884	4,142	أعمل على تطوير مهاراتي ومعرفتي لتعزيز أدائي الوظيفي.
	موافق	0,450	4,024	الاداء الوظيفي

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان متوسط محور الاثنا بلع 4.024 وانحراف معياري 0.450 وهي تتجه الى درجة موافق، وكانت قيم متوسطات عبارات المحور محصورة بين (3.41-4.20) وكانت قيم الانحراف المعياري محصورة بين (0.610 و 1.005).

وحلت العبارة التي تنص على " أتعامل مع زملائي بطريقة مهنية تحترم قواعد المؤسسة." في المرتبة الأولى بمتوسط 4.246 وانحراف معياري 0.610 وهي ضمن مجال موافقة (3.41-4.20) أي تتجه الى درجة موافق، ثم تليه العبارة التي تنص على " أحرص على تقديم أعمالي وفق المعايير المطلوبة." في المرتبة الثانية بمتوسط 4,181 وانحراف معياري 0.790 وهي ضمن مجال موافقة (3.40-4.20) أي تتجه الى درجة موافق، ثم تليه العبارة التي تنص على " أتمكن من أداء مهامي بكفاءة ودقة عالية." في المرتبة الثالثة بمتوسط 4.168 وانحراف معياري 0.676 وهي ضمن مجال موافقة (3.40-4.20) أي تتجه الى درجة موافق، ثم تليه العبارة التي تنص على " ألتزم بقوانين وأنظمة المستشفى أثناء العمل." في المرتبة الرابعة بمتوسط 4.115 وانحراف معياري 0.650 وهي ضمن مجال موافقة (3.40-4.20) أي تتجه الى درجة موافق وتراوحت متوسطات باقي العبارات من 4.142 و 3.802 وحلت العبارة التي تنص على "أحافظ على حضور منتظم دون تأخير" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3,675 وانحراف معياري 1.005 وبناء على ما سبق تشير النتائج الى تميز الموظفين بكفاءة عالية في أداء المهام والالتزام قوي بالمعايير والقوانين إضافة الى وجود علاقات مهنية قوية مع ضرورة تقوية المبادرة والانضباط الزمني.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

في هذا المطلب سنتطرق الى المقارنة بين المتوسطات في العينة الواحدة، حيث سنقوم برفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيم المتوسط الحسابي للمحور أكبر او يساوي المتوسط الفرضي والذي يساوي 3، والقيمة الاحتمالية اقل من مستوى الدلالة اقل من 5%، كما سيتم الاعتماد على اختبار anova ومعامل الارتباط بيرسون للإجابة على فرضيات الدراسة.

اختبار الفرضيات الرئيسية.

في هذا الفرع سنتطرق الى اختبار فرضيات الدراسة حيث سنقوم برفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية عندما تكون القيمة الاحتمالية اقل من مستوى الدلالة اقل من 5%.

الفرضية الاولى:

- ما مستوى تطبيق القيادة بالقدوة في المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بغرداية حسب آراء عينة الدراسة؟
- H_0 : لا يوجد مستوى مرتفع لتطبيق القيادة بالقدوة في المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بغرداية حسب آراء عينة الدراسة.
- H_1 : يوجد مستوى مرتفع لتطبيق القيادة بالقدوة في المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بغرداية حسب آراء عينة الدراسة.

الجدول رقم (02-25): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الفرق	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية
1	3	3.663	0,663	0,662	0,000

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج اختبار الفرضية الأولى ان القيمة الاحتمالية لمحور القيادة بالقدوة اقل مستوى الدلالة 0.05 والتي تساوي 0.000، وكان المتوسط الحسابي للمحور (3,663) أكبر من المتوسط الفرضي (3) بفارق 0,663 وهو ينتمي الى مجال (3.40-4,20) أي يتجه نحو الموافق وبناء على ما سبق يمكن القول " ان افراد العينة يتفوقون على انه يوجد مستوى مرتفع لتطبيق القيادة بالقدوة في المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بغرداية حسب آراء عينة الدراسة. "

اختبار الفرضية الثانية:

- ما هو مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بغرداية حسب آراء عينة الدراسة.
- H_0 : لا يوجد مستوى مرتفع للأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بغرداية حسب آراء عينة الدراسة.
- H_1 : يوجد مستوى مرتفع للأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بغرداية حسب آراء عينة الدراسة.

الجدول رقم (02-26): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الفرق	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية
1	3	4.024	1,024	0,450	0,000

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج اختبار الفرضية الأولى ان القيمة الاحتمالية لبعء الأداء الوظيفي اقل مستوى الدلالة 0.05 من 0.000، والتي تساوي 0.000، وكان المتوسط الحسابي للمحور (4.024) أكبر من المتوسط الفرضي (3) بفارق 1.024 وهو ينتمي الى مجال (4.21-5.00) أي يتجه نحو الموافق بشدة وبناء على

ما سبق يمكن القول " ان افراد العينة يتفوقون بشدة على انه يوجد مستوى مرتفع للأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بغرداية حسب آراء عينة الدراسة "

الفرضية الرئيسية الأولى:

- هل يوجد علاقة للقيادة بالقدوة على الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري متليلي ولاية غرداية؟

H₁: يوجد علاقة للقيادة بالقدوة على الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري متليلي ولاية غرداية

H₀: لا يوجد علاقة للقيادة بالقدوة على الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري متليلي ولاية غرداية.

الجدول رقم (02-27): يوضح اختبار معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين المتغيرين

القيادة بالقدوة		
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
0.003	0.334	الأداء الوظيفي

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج معامل الارتباط ومعامل التفسير بين القيادة بالقدوة والأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري بمتليلي، بلغ معامل الارتباط 33.4% مما يدل على وجود علاقة متوسطة

وطردية بين القيادة بالقدوة والأداء الوظيفي، ويتبين من خلال القيمة الاحتمالية التي كانت اقل من 0.05 ان العلاقة بين متغيرات الدراسة دالة احصائيا.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- هل يوجد علاقة للقيادة بالقدوة على الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري متليلي ولاية غرداية؟

H_1 : يوجد علاقة للقيادة بالقدوة على الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري متليلي ولاية غرداية

H_0 : لا يوجد علاقة للقيادة بالقدوة على الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري متليلي ولاية غرداية.

الجدول رقم (02-28): نتائج معامل الارتباط والتحديد بالنسبة للفرضية الرئيسية

R^2	R	
0.111	0.334	القيادة بالقدوة

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج معامل الارتباط ومعامل التفسير بين القيادة بالقدوة والأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري متليلي، بلغ معامل الارتباط %33.4 مما يدل على وجود علاقة متوسطة وطردية بين القيادة بالقدوة والأداء الوظيفي، كما تفسر القيادة بالقدوة %11.1 من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (02-29): معنوية نموذج الدراسة.

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0,003	9,402	1,721	1	1,721	Regression
		0,183	75	13,725	Residual
			76	15,446	Total

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج معنوية العلاقة بين القيادة بالقدوة والأداء الوظيفي ومن خلال معامل F الذي بلغ 9.402 وقيمة الاحتمالية المصاحبة لها (0.003) وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يمكن القول ان يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقدوة والأداء الوظيفي.

الجدول رقم (02-30) : معنوية نموذج الدراسة

Sig.	T	Standardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients		
			Std. Error	B	
0,000	10,717	0.334	0,293	3,139	الثابت
0,003	3,066		0,079	0,242	القيادة بالقدوة

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان قيمة معامل الانحدار بين القيادة بالقدوة و الأداء الوظيفي بلغت 0.242 وهو ذو تأثير معنوي لان القيمة الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية 0.05 والتي تساوي 0.003 وبلغت قيمة الاختبار T المصاحب لمستوى المعنوية 3.066 وهي اكبر من القيمة الجدولية 1.96، وبلغت قيمة الثابت 3.139 وهي دلة احصائية لان القيمة الاحتمالية كانت اقل من 0.05 والتي تساوي 0.000، وبناء على ما سبق نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية ويمكن القول " يوجد اثر للقيادة بالقدوة على الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري متليلي ولاية غرداية "

$$Y = 3.139 + 0.242 X$$

معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = \text{الاداء الوظيفي} \quad X = \text{القيادة بالقدوة}$$

تدل المعادلة على أن يوجد أثر واضح للقيادة بالقدوة على الاداء الوظيفي ، حيث يؤدي الزيادة في المتغير المستقل (القيادة بالقدوة) بدرجة واحدة إلى زيادة في المستوى المتغير التابع (الاداء الوظيفي) بمقدار (0.242).

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

- هناك أثر وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين النزاهة القيادية وتعزيز الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

H₁: يوجد علاقة النزاهة القيادية على الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري متليلي ولاية غرداية

H₀: لا يوجد علاقة النزاهة القيادية على الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري متليلي ولاية غرداية.

الجدول رقم (02-31) : نتائج معامل الارتباط والتحديد بالنسبة للفرضية الرئيسية

R^2	R	
0,067	0,259	النزاهة القيادية

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج معامل الارتباط ومعامل التفسير بين النزاهة القيادية والأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري متليلي، بلغ معامل الارتباط 25.9% مما يدل على وجود علاقة متوسطة وطرديّة بين القيادة بالقدوة والأداء الوظيفي، كما تفسر النزاهة القيادية 6,7% من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي أن تعزيز النزاهة داخل المؤسسة يساهم في الحد من مستويات الاحتراق الوظيفي وتحسين البيئة المهنية.

الجدول رقم (02-32): معنوية نموذج الدراسة.

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0,023	5,374	1,033	1	1,033	Regression
		0,192	75	14,413	Residual
			76	15,446	Total

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج معنوية العلاقة بين القيادة بالقدوة والأداء الوظيفي ومن خلال معامل F الذي بلغ 5,374 وقيمة الاحتمالية المصاحبة لها (0.023) وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يمكن القول ان يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النزاهة القيادية والأداء الوظيفي.

الجدول رقم (02-33) : معنوية نموذج الدراسة

Sig.	T	Standardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients		
			Std. Error	B	
0,000	13,605	0,259	0,253	3,448	الثابت
0,023	2,318		0,070	0,162	النزاهة القيادية

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان قيمة معامل الانحدار بين النزاهة القيادية و الأداء الوظيفي بلغت 0.162 وهو ذو تأثير معنوي لان القيمة الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية 0.05 والتي تساوي 0.023 وبلغت قيمة الاختبار T المصاحب لمستوى المعنوية 2,318 وهي اكبر من القيمة الجدولية 1.96، وبلغت قيمة الثابت 3,448 وهي دلة احصائية لان القيمة الاحتمالية كانت اقل من 0.05 والتي تساوي 0.000، وبناء على ما سبق نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية ويمكن القول " يوجد اثر للنزاهة القيادية على الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري متليلي ولاية غرداية "

$$Y = 3.448 + 0.162 X$$

معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$X = \text{النزاهة القيادية}$$

$$Y = \text{الاداء الوظيفي}$$

تدل المعادلة على أن يوجد أثر واضح المزاها القيادية على الاداء الوظيفي ، حيث يؤدي الزيادة في المتغير المستقل (النزاهة القيادية) بدرجة واحدة إلى زيادة في المستوى المتغير التابع (الاداء الوظيفي) بمقدار (0.162).

- الفرضية الفرعية الثانية:

- هناك اثر و علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة والاحترام في تعزيز الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

H₁: يوجد اثر و علاقة للعدالة والاحترام على الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري متليلي ولاية غرداية

H₀: لا يوجد اثر و علاقة للعدالة والاحترام على الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري متليلي ولاية غرداية.

الجدول رقم (02-34): نتائج معامل الارتباط والتحديد بالنسبة للفرضية الرئيسية

R ²	R	
0,161	0,401	

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج معامل الارتباط ومعامل التفسير بين العدالة والاحترام والأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري بمتليلي، بلغ معامل الارتباط 40,1% مما يدل على وجود علاقة متوسطة وطردية بين الالتزام والانضباط الذاتي والأداء الوظيفي، كما تفسر العدالة والاحترام 16,1% من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (02-35) : معنوية نموذج الدراسة.

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0,000	14,386	2,486	1	2,486	Regression
		0,173	75	12,960	Residual
			76	15,446	Total

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج معنوية العلاقة بين العدالة والاحترام والأداء الوظيفي ومن خلال معامل F الذي بلغ 14,386 وقيمة الاحتمالية المصاحبة لها (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يمكن القول ان يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة والاحترام والأداء الوظيفي.

الجدول رقم (02-36): معنوية نموذج الدراسة

Sig.	T	Standardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients		
			Std. Error	B	
0,000	13,933	0,401	0,228	3,178	الثابت
0,000	3,793		0,062	0,233	العدالة والاحترام

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان قيمة معامل الانحدار بين العدالة والاحترام و الأداء الوظيفي بلغت 0.233 وهو ذو تأثير معنوي لان القيمة الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية 0.05 والتي تساوي 0.000 وبلغت قيمة الاختبار T المصاحب لمستوى المعنوية 13,933 واهي اكبر من القيمة الجدولية 1.96، وبلغت قيمة الثابت 3,178 وهي دلة احصائية لان القيمة الاحتمالية كانت اقل او تساوي من 0.05 والتي تساوي 0.000، وبناء على ما سبق نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية ويمكن القول " يوجد اثر و علاقة للعدالة والاحترام على الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري متليلي ولاية غرداية "

$$Y = 3.178 + 0.223 X$$

معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = \text{الاداء الوظيفي} \quad X = \text{العدالة والاحترام}$$

تدل المعادلة على أن يوجد أثر واضح للعدالة والاحترام على الاداء الوظيفي ، حيث يؤدي الزيادة في المتغير المستقل (العدالة والاحترام) بدرجة واحدة إلى زيادة في المستوى المتغير التابع (الاداء الوظيفي) بمقدار (0.223).

الفرضية الفرعية الثالثة:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المصداقية وبناء الثقة في تعزيز الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

H₁: يوجد اثر و علاقة المصداقية وبناء الثقة على الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري متليلي ولاية غرداية

H₀: لا يوجد اثر و المصداقية وبناء الثقة على الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري متليلي ولاية غرداية.

الجدول رقم (02-37): نتائج معامل الارتباط والتحديد بالنسبة للفرضية الرئيسية

R ²	R	
----------------	---	--

المصدقية وبناء الثقة	,271	,073
----------------------	------	------

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج معامل الارتباط ومعامل التفسير بين المصدقية وبناء الثقة والأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري بمتليلي، بلغ معامل الارتباط 22.4% مما يدل على وجود علاقة متوسطة وطرديّة بين الالتزام والانضباط الذاتي والأداء الوظيفي، كما تفسر النزاهة القيادية 5% من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (02-38): معنوية نموذج الدراسة.

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
,0170	5,929	1,132	1	1,132	Regression
		,1910	75	14,314	Residual
			76	15,446	Total

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج معنوية العلاقة بين المصدقية وبناء الثقة والأداء الوظيفي ومن خلال معامل F الذي بلغ 5,929 وقيمة الاحتمالية المصاحبة لها (0.017) وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يمكن القول ان يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المصدقية وبناء الثقة والأداء الوظيفي.

الجدول رقم (02-39): معنوية نموذج الدراسة

Sig.	T	Standardized	Unstandardized	
------	---	--------------	----------------	--

		Coefficients B	Coefficients		
			Std. Error	B	
0,000	14,047	0,271	0,245	3,441	الثابت
0,017	2,435		0,068	0,166	المصدقية وبناء الثقة

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان قيمة معامل الانحدار بين المصدقية وبناء الثقة و الأداء الوظيفي بلغت 0.166 وهو ذو تأثير معنوي لان القيمة الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية 0.05 والتي تساوي 0.000 وبلغت قيمة الاختبار T المصاحب لمستوى المعنوية 14,047 واهي اكبر من القيمة الجدولية 1.96، وبلغت قيمة الثابت 3.441 وهي دلة احصائية لان القيمة الاحتمالية كانت اقل او تساوي من 0.05 والتي تساوي 0.017، وبناء على ما سبق نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية ويمكن القول "يوجد اثر و علاقة المصدقية وبناء الثقة على الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري متليلي ولاية غرداية "

$$Y = 3.441 + 0.166 X$$

معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = \text{الاداء الوظيفي}$$

$$X = \text{المصدقية وبناء الثقة}$$

تدل المعادلة على أن يوجد أثر واضح للمصدقية وبناء الثقة على الاداء الوظيفي ، حيث يؤدي الزيادة في المتغير المستقل (المصدقية وبناء الثقة) بدرجة واحدة إلى زيادة في المستوى المتغير التابع (الاداء الوظيفي) بمقدار (0.166).

فرضيات الرئيسية الرابعة.

سنتطرق الى اختبار وجود الفروق في الاجابات بين مجموعات المتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث سنقوم برفض الفرضية الصفرية إذا كانت القيمة الاحتمالية اقل من مستوى الدلالة اقل من 5%.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري حول القيادة بالقدوة والاداء الوظيفي، تعزى للسلمات الشخصية والوظيفية للعمال (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية).

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري حول القيادة بالقدوة و الاداء الوظيفي، تعزى للسلمات الشخصية والوظيفية للعمال (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية).

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري حول القيادة بالقدوة و الاداء الوظيفي، تعزى للسلمات الشخصية والوظيفية للعمال (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية).

1- بالنسبة لمتغير الجنس.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري حول القيادة بالقدوة والاداء الوظيفي، تعزى لمتغير الجنس.

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري حول القيادة بالقدوة والاداء الوظيفي، تعزى لمتغير الجنس.

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري حول القيادة بالقدوة والاداء الوظيفي، تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (02-40): نتائج اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس

sig	std	mean		
0.755	0,533	3,633	ذكر	القيادة

بالقدوة	أنثى	3,677	0,665	
---------	------	-------	-------	--

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

الجدول رقم (02-41) نتائج اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس

sig	Mann-Whitney U	Mean Rank		
0.391	571.500	35,86	ذكر	الأداء الوظيفي
		40,51	أنثى	

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لاختبار الفروق بالنسبة لإجابات الافراد نحو محور القيادة بالقدوة والأداء الوظيفي كانت محصورة بين 0.755 و 0.391 ومنه يمكن القول انه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري حول القيادة بالقدوة والأداء الوظيفي، تعزى لمتغير الجنس".

2- بالنسبة لمتغير الفئة العمرية.

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري حول القيادة بالقدوة والأداء الوظيفي، تعزى لمتغير الفئة العمرية.

H₁ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري حول القيادة بالقدوة والأداء الوظيفي، تعزى لمتغير الفئة العمرية.

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري حول القيادة بالقدوة والاداء الوظيفي، تعزى لمتغير الفئة العمرية.

الجدول رقم (02-42): نتائج اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الفئة العمرية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.327	1.170	,4500	3	1,351	بين المجموعات	القيادة بالقدوة
		,3850	73	28,096	داخل المجموعات	
			76	29,447	المجموع	

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

الجدول رقم (02-43): نتائج اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الفئة العمرية

sig	Kruskal-Wallis H	Mean Rank		
0.158	5.189	34,23	اقل من 30 سنة	الاداء الوظيفي
		39,11	من 30 الى 40 سنة	
		50,43	من 41 سنة الى 50 سنة	

		51,33	أكثر من 50 سنة	
--	--	-------	----------------	--

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لاختبار الفروق بالنسبة لإجابات الافراد نحو محور القيادة بالقدوة والأداء الوظيفي كانت محصورة بين 0.158 و 0.327 ومنه يمكن القول انه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري حول القيادة بالقدوة والأداء الوظيفي، تعزى لمتغير الفئة العمرية".

1- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.

● هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري حول القيادة بالقدوة والأداء الوظيفي، تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

H₁ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري حول القيادة بالقدوة والأداء الوظيفي، تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري حول القيادة بالقدوة والأداء الوظيفي، تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (02-44): نتائج اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

Sig	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0,928	0,217	0,088	4	0,351	بين المجموعات	القيادة بالقدوة
		0,404	72	29,096	داخل المجموعات	

			76	29,447	المجموع	
--	--	--	----	--------	---------	--

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

الجدول رقم (02-45): نتائج اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

Sig	Kruskal-Wallis H	Mean Rank		
0.846	0.815	42,14	ثانوي	الاداء الوظيفي
		36,50	جامعي	
		39,36	دراسات عليا	
		38,40	شهادات اخرى	

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لاختبار الفروق بالنسبة لإجابات الافراد نحو محور القيادة بالقدوة والأداء الوظيفي كانت محصورة بين 0.846 و 0.928 ومنه يمكن القول انه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري حول محور القيادة بالقدوة والأداء الوظيفي، تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

1- بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري حول القيادة بالقدوة والاداء الوظيفي، تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

H₁ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري حول القيادة بالقدوة والاداء الوظيفي ، تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري حول القيادة بالقدوة والاداء الوظيفي ، تعزى لمتغير المنصب الوظيفي .

الجدول رقم (02-46): نتائج اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
,1010	1,855	0,673	6	4,040	بين المجموعات	القيادة بالقدوة
		0,363	70	25,407	داخل المجموعات	
			76	29,447	المجموع	

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

الجدول رقم (02-47): نتائج اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي

sig	Kruskal-Wallis H	Mean Rank		
0.143	9.580	55,94	رئيس مصلحة	الاداء الوظيفي
		35,20	موظف اداري	
		47,50	طبيب	
		39,67	ممرض	
		14,50	مخبري	

		40,83	صيدلي	
--	--	-------	-------	--

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لاختبار الفروق بالنسبة لإجابات الافراد نحو محور القيادة بالقدوة والأداء الوظيفي بلغت 0.101 و 0.143 ومنه يمكن القول انه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري حول القيادة بالقدوة والأداء الوظيفي تعزى لمتغير المنصب الوظيفي "

بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة المهنية.

● هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري حول القيادة بالقدوة والأداء الوظيفي ، تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري حول القيادة بالقدوة والأداء الوظيفي ، تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري حول القيادة بالقدوة والأداء الوظيفي ، تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

الجدول رقم (02-48): نتائج اختبار الفروق بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة المهنية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0,517	0,766	0,299	3	0,898	بين المجموعات	القيادة بالقدوة
		0,391	73	28,549	داخل المجموعات	

			76	29,447	المجموع	
--	--	--	----	--------	---------	--

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

الجدول رقم (02-49): نتائج اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية

sig	Kruskal-Wallis H	Mean Rank		الاداء الوظيفي
0.412	2,870	34,55	اقل من 5 سنوات	
		39,60	من 5 الى 10 سنوات	
		38,28	من 11 الى 15 سنة	
		45,83	أكثر من 15 سنة	

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لاختبار الفروق بالنسبة لإجابات الافراد نحو محور القيادة بالقدوة ولأداء الوظيفي بلغت 0.412 و 0.517 ومنه يمكن القول انه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري حول القيادة بالقدوة والأداء الوظيفي، تعزى لمتغير الخبرة المهنية".

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات المطروحة، من خلال الإعتماد على الدراسة الميدانية، فقد تناولنا في هذا الفصل مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم عام... غرداية من حيث النشأة والتعريف والهيكلة الإدارية الخاصة بها، وطرق وأدوات الدراسة التي تم فيها إظهار مجتمع وعينة ومنهجية الدراسة وكذلك إثبات صدق وثبات أداة الدراسة ممثلة في الإستبيان والذي ضم متغيرين وذلك من أجل تحقيق أغراض الدراسة، ثم عرض ومناقشة نتائجها، بإستعمال مجموعة من إختبارات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS لمعرفة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة ممثلة في المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون لتحقق من وجود علاقة بين المتغيرين، ودراسة الفروق وفق إختبار One way ANOVA لمعرفة أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على كلا المتغيرين، وإختبار (Indépendant Samples T- test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق بين متغير الجنس وكلا متغيري الدراسة وخلصت الدراسة بالوصول إلى النتائج والتوصيات.

خاتمة

إن القيادة بالقدوة تمثل أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة والفعّالة في تحسين الأداء الوظيفي للأفراد، لما لها من دور بارز في التأثير الإيجابي على سلوك العاملين وتوجيههم نحو الالتزام وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. فالفائد الذي يتحلى بالنزاهة والعدالة والاحترام، ويتميز بالمصداقية والقدرة على بناء الثقة، إضافة إلى التزامه وانضباطه الذاتي، يصبح نموذجًا يحتذى به من طرف العاملين، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على مستوى الأداء الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسة.

كما أن اعتماد القيادة بالقدوة داخل المؤسسات الصحية يساهم في خلق بيئة عمل يسودها التعاون والاحترام والثقة المتبادلة، ويعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة، وهو ما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى.

وقد حاولت هذه الدراسة معالجة إشكالية: "إلى أي مدى تسهم القيادة بالقدوة في تعزيز الأداء الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة محل الدراسة؟"، وذلك من خلال دراسة نظرية وميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري متليلي بولاية غرداية، حيث تم التوصل إلى أن القيادة بالقدوة لها أثر وعلاقة ذات دلالة إحصائية في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، كما أن مختلف أبعادها تساهم بدرجات متفاوتة في تحسين الأداء الوظيفي. ومن خلال الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج (SPSS)، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي أكدت صحة الفرضيات المطروحة، وأبرزت أهمية القيادة بالقدوة في تطوير الأداء الوظيفي وتحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة.

نتائج الدراسة:

- وجود مستوى مرتفع لتطبيق القيادة بالقدوة داخل المؤسسة محل الدراسة .
- وجود مستوى مرتفع للأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة .
- وجود علاقة ارتباطية وأثر ذي دلالة إحصائية بين القيادة بالقدوة والأداء الوظيفي .
- تبين أن بعد العدالة والاحترام يعد من أكثر الأبعاد تأثيراً في تعزيز الأداء الوظيفي .
- وجود أثر إيجابي للنزاهة القيادية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين .
- مساهمة الالتزام والانضباط الذاتي في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة .

- وجود أثر للمصداقية وبناء الثقة في تعزيز العلاقات المهنية وتحسين الأداء .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي والخبرة المهنية .
- وجود فروق تعزى لمتغير المنصب الوظيفي .

التوصيات:

- تعزيز ثقافة القيادة بالقدوة داخل المؤسسات الصحية من خلال ترسيخ القيم الأخلاقية والمهنية .
- تنظيم دورات تكوينية وبرامج تدريبية للقادة والمسؤولين لتنمية مهارات القيادة الحديثة .
- تشجيع المسؤولين على تبني سلوكيات قائمة على العدالة والشفافية والمصداقية في التعامل مع العاملين .
- تحسين بيئة العمل بما يساهم في رفع معنويات الموظفين وزيادة دافعيتهم نحو العمل .
- اعتماد نظام تحفيزي عادل يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي وتشجيع روح المبادرة والإبداع .
- تعزيز قنوات الاتصال والتواصل بين الإدارة والعاملين بما يحقق الثقة والتعاون داخل المؤسسة .

آفاق الدراسة:

- إجراء دراسات مستقبلية حول القيادة بالقدوة وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والاحترق الوظيفي .
- توسيع الدراسة لتشمل مؤسسات صحية أخرى ومقارنة النتائج بين المؤسسات العمومية والخاصة .
- دراسة أثر أنماط قيادية أخرى على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الصحية .
- التعمق في دراسة تأثير القيادة بالقدوة على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين .

قائمة المراجع

❖ المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- ابن منظور، لسان العرب بيروت: دار صادر، ط1، 2000.
- المخلافي محمد، القيادة الفاعلة و إدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2009.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية- ، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2001 .
- موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة ورؤية 1 مستقبلية، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011 ، ط 1 .
- مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، القاهرة، مجموعة النيل العربية للنشر، 2007.
- محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، القاهرة ، دار الجامعة الجديدة، 2005.
- صبحي حمودي، المنجد في اللغة العربية، بيروت: دار المشرق، ط2، 2001.
- حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (جدة)، 2003.

ثانياً: البحوث الجامعية

- بوليف لمياء، رحمان شيماء (2022): بعنوان " أثر المهارات القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتأمين SAA ولاية -ورقلة)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية الشعبة: علوم التسيير التخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

ثالثاً: المقالات

- أحمد سلامة العنزي، القيادة بالقدوة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من منظور معلمي مدارس التعليم العام في الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة الاسكندرية، المجلد 31، العدد 04، الجزء 01، 2021.
- أبو حميد حمد بن سعد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، 2020
- أحمد سلامة العنزي (2021): بعنوان "القيادة بالقدوة و علاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من منظور معلمي مدارس التعليم العام في الكويت"، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد 31، الجزء الأول.
- اللوزي موسى سلامة، عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإدارية، العدد 01، المجلد 36، 2012
- جهاد أحمد عبد الرزاق، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، أبريل 2022
- عبد الجليل مقدم، شناق سميحة، بعنوان: " تأثير أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة ولاية بشار"، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 01، 2018.
- علي مكيد، فاطمة بلقرع، القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 26، العدد 02، 2012.
- نور الهدى بن الدين، سفيان كوديد (2018): بعنوان " أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي —دراسة حالة شركة اسمنت بني صاف"، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 0436، العدد 01، 2018
- محمد فلاح سالم المجالي، (2022): بعنوان "القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات"، مجلة العلوم الإنسانية و الطبيعية، المجلد 03، العدد 08، الأردن
- مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية، مجلة التغير الاجتماعي، المجلد 03، العدد 02، جوان 2018

❖ المراجع باللغة الأجنبية:

James Manktelow, Julian Brikishan (2018). 100 ways to be a better Boss; Mind tools for managers. (USA). Pp. 110- 112

Ralph Baeza , 21st CENTURY DESIRABLE LEADERSHIP CHARACTERISTICS FOR PROFESSIONAL SERVICES FIRMS IN NORTH AMERICAN METROPOLISES , Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration, Liberty University August 2018

Quang Nguyen AND Trang Kim , The Ripple Effect of Managerial Behavior: Exploring Post-Experimental Impact of Leading by Example on small firms' Cooperation and Performance, Leading by example, cooperative behavior

James Manktelow, Julian Brikishan (2018). 100 ways to be a better Boss; Mind tools for managers. (USA). Pp. 110- 112

Eikenberry, K. (2015). What Leading By Example Really Means. Retrieved November 20 2019 form: <http://blog.kevineikenberry.com/leadershipsupervisoryskills/what-leading-by-example-really-means>

Wang, Z., Chen, T., & Wang, Y. (2017). Leadership by example promotes the emergence of cooperation in public goods game. Chaos, Solitons & Fractals, 101

Hailu, R. B. (2025). The impact of leadership style on employee performance mediated by job satisfaction in the Amhara region public sector in Ethiopia. International Journal of Public Leadership, 21(4).

Ye, Z. (2022). Impact of leading by example on employees' organizational and job psychological ownership: A moderated mediation study. Frontiers in Psychology, 13.

Yaffe, T., & Kark, R. (2011). Leading by example: The case of leader organizational citizenship behavior (OCB). Journal of Applied Psychology, 96(4), 806–826.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الأساتذة المحكمين للإستبيان

جامعة غرداية	بلعور سليمان	الأساتذة المحكمين للإستبيان
جامعة غرداية	مصباح إسماعيل	
جامعة غرداية	عجيلة حنان	
جامعة غرداية	مختار عقبة	
جامعة غرداية	بن علي ميلود	

الملحق رقم (02): الإستهبيان



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ماستر إدارة أعمال

الإستهبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة:

نقوم بإعداد دراسة علمية بعنوان " دور القيادة بالقدوة في تعزيز الأداء الوظيفي للأفراد " - دراسة حالة بمستشفى 18 فيفري متليلي، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال بجامعة غرداية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أسلوب القيادة بالقدوة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفى، وكيف يمكن للقيادة النموذجية أن تعزز الالتزام والكفاءة في العمل. في هذا الإطار، سيتم إجراء دراسة حالة في مستشفى 18 فيفري متليلي لجمع البيانات مباشرة من واقع العمل اليومي. نؤكد أن جميع المعلومات المقدمة ستُستعمل لأغراض علمية وبخفية فقط، مع ضمان السرية التامة للإجابات. وعليه، نرجو منكم التفضل بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل موضوعية ودقة، لما لذلك من أهمية في نجاح هذه الدراسة.

إعداد الطالبة: بن يمينة فوزية

تحت إشراف الأستاذة: د. بوقرة نور الهدى

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب:

الجنس: أنثى ☐ ذكر ☐

الفئة العمرية: أقل من 30 سنة ☐ 30 إلى 40 سنة ☐ 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ شهادات ☐ أخرى ☐

المنصب الوظيفي: رئيس مصلحة ☐ موظف اداري (ة) ☐ طبيب (ة) ☐ ممرض (ة) ☐ مخبري (ة) ☐ صيدلي (ة) ☐ عامل مهني ☐

سنوات الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنة ☐ من 11 الى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

القسم الثاني: محاور الدراسة

يرجى وضع علامة (✓) في الخانة المناسبة حسب درجة موافقتك:

المحور الأول: القيادة بالقدوة

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الاول: النزاهة						
1	يلتزم مسؤولي المباشر بالقيم الأخلاقية أثناء قيامه بمهامه.					
2	يحرص مسؤولي المباشر على أن تتطابق أقواله مع أفعاله في العمل.					
3	يتحمل مسؤولي المباشر مسؤولية قراراته دون إلقاء اللوم					

					على الآخرين.	
					يتصرف مسؤولي المباشر باستقامة ولا يمارس أي ازدواجية في التعامل معنا.	4
البعد الثاني: الالتزام والانضباط الذاتي						
					يظهر مسؤولي المباشر جدية واضحة في أداء مهامه اليومية.	5
					يلتزم مسؤولي المباشر بالمواعيد المحددة ويحترم الوقت في العمل.	6
					يلتزم مسؤولي المباشر بتقديم التوجيهات اللازمة للموظفين	7
					يحرص مسؤولي المباشر على إكمال العمل حتى في الظروف الصعبة.	8
البعد الثالث: العدالة والاحترام						
					يتعامل مسؤولي المباشر مع جميع الموظفين	9
					يقوم مسؤولي المباشر بتوزيع المهام بعدالة بين الموظفين.	10
					يسود الاحترام المتبادل بين مسؤولي المباشر وبيني في العمل.	11
					أشعر بأن جهودي تحظى بالتقدير العادل من قبل مسؤولي	12
البعد الرابع: المصادقية وبناء الثقة						
					يلتزم مسؤولي المباشر بالوعود التي يقطعها للموظفين	13
					يتسم مسؤولي المباشر بصفة الصدق في تعامله معنا	14
					يسعى مسؤولي المباشر على بناء علاقة ثقة متبادلة معنا.	15
					يقدم مسؤولي المباشر معلومات دقيقة وواضحة لنا دون إخفاء أو تضليل.	16

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	أتمكن من أداء مهامي بكفاءة ودقة عالية.					
18	ألتزم بالمواعيد المحددة لإنجاز الأعمال.					
19	أحرص على تقديم أعمالي وفق المعايير المطلوبة.					
20	أتعامل مع المشكلات الوظيفية بطريقة فعالة وسريعة.					
21	أساهم في تحسين سير العمل من خلال اقتراح حلول فعالة.					
22	أحافظ على حضور منتظم دون تأخير.					
23	ألتزم بقوانين وأنظمة المستشفى أثناء العمل.					
24	أتعامل مع زملائي بطريقة مهنية تحترم قواعد المؤسسة.					
25	أشعر برغبة أكبر في إتقان عندما أرى انضباط مسؤولي المباشر					
26	أعمل على تطوير مهاراتي ومعرفتي لتعزيز أدائي الوظيفي.					

وشكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS

Frequencies

Notes

Output Created		06-APR-2026 14:00:55
Comments		
Input	Data	D:\TRAVOU\ مذكرات ماستر 2026\بن يمينه Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	77
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر المستوى المنصب الخبرة /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

Statistics

		الجنس	الفئة العمرية	المستوى التعليمي	المستوى الوظيفي	سنوات الخبرة المهنية
N	Valid	77	77	77	77	77
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	25	32,5	32,5	32,5
	انثى	52	67,5	67,5	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

الفئة العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	33	42,9	42,9	42,9
	من 30 الى 40 سنة	31	40,3	40,3	83,1
	من 41 سنة الى 50 سنة	7	9,1	9,1	92,2
	أكثر من 50 سنة	6	7,8	7,8	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	18	23,4	23,4	23,4

جامعي	37	48,1	48,1	71,4
دراسات عليا	11	14,3	14,3	85,7
شهادات اخرى	10	13,0	13,0	98,7
5,00	1	1,3	1,3	100,0
Total	77	100,0	100,0	

سنوات الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	29	37,7	37,7	37,7
	من 5 الى 10 سنوات	21	27,3	27,3	64,9
	من 11 الى 15 سنة	9	11,7	11,7	76,6
	اكثر من 15 سنة	18	23,4	23,4	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Notes

Output Created		06-APR-2026 14:02:48
Comments		
Input	Data	D:\TRAVOU\ مذكرات ماستر 2026\بن يمينية\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	77

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=المنصب /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,10

Frequencies

Notes

Output Created		06-APR-2026 14:04:01
Comments		
Input	Data	D:\TRAVOU\ مذكرات ماستر 2026 بن يمينية افوزية\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	77
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.

Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=المنصب /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

Statistics

المستوى الوظيفي

N	Valid	77
	Missing	0

المستوى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس مصلحة	8	10,4	10,4	10,4
	موظف اداري	25	32,5	32,5	42,9
	طبيب	3	3,9	3,9	46,8
	ممرض	30	39,0	39,0	85,7
	مخبري	3	3,9	3,9	89,6
	صيدلي	3	3,9	3,9	93,5
	عامل مهني	5	6,5	6,5	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Descriptives

Notes

Output Created	06-APR-2026 14:14:38
----------------	----------------------

Comments		
Input	Data	D:\TRAVOU\ مذكرات ماستر 2026 ابن يمينية Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	77
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 x1 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1	77	2,00	5,00	3,9870	,76937
Q2	77	2,00	5,00	3,5974	,92138
Q3	77	1,00	5,00	3,3896	,98883
Q4	76	1,00	5,00	3,2763	1,04050

النزاهة	77	2,00	5,00	3,5649	,72139
Valid N (listwise)	76				

Descriptives

Notes

Output Created		06-APR-2026 14:15:01
Comments		
Input	Data	D:\TRAVOU\ مذكرات ماستر 2026 ابن يمينة افوزية\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	77
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=Q5 Q6 Q7 Q8 x2 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q5	77	2,00	5,00	4,0909	,79772
Q6	77	1,00	5,00	3,8831	,88814
Q7	76	2,00	5,00	4,1579	,67434
Q8	76	1,00	5,00	3,6184	,93762
الالتزام والانضباط الذاتي	77	2,00	5,00	3,9340	,61332
Valid N (listwise)	75				

Descriptives

Notes

Output Created		06-APR-2026 14:15:20
Comments		
Input	Data	D:\TRAVOU\ مذكرات ماستر 2026 ابن يمينية Untitled1.sav افوزية
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	77
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.

Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=Q9 Q10 Q11 Q12 x3 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q9	76	2,00	5,00	3,8421	,86491
Q10	76	1,00	5,00	3,3289	1,13594
Q11	74	1,00	5,00	3,9459	,80906
Q12	77	1,00	5,00	3,3636	1,17998
العدالة والاحترام	77	1,50	5,00	3,6266	,77500
Valid N (listwise)	72				

Descriptives

Notes

Output Created		06-APR-2026 14:15:42
Comments		
Input	Data	D:\TRAVOU\ مذكرات ماستر 2026 ابن يمينية افوزية\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>

	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	77
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=Q13 Q14 Q15 Q16 x4 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q13	77	1,00	5,00	3,6494	,92858
Q14	77	1,00	5,00	3,5325	,86731
Q15	76	2,00	5,00	3,6184	,79945
Q16	76	1,00	5,00	3,3289	1,13594
المصداقية وبناء الثقة	77	1,75	5,00	3,5271	,73703
Valid N (listwise)	75				

Descriptives

Notes

Output Created	06-APR-2026 14:16:01
Comments	

Input	Data	D:\TRAVOU\ مذكرات ماستر 2026 ابن يمينية Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	77
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=Y17 Y18 Y19 Y20 Y21 Y22 Y23 Y24 Y25 Y26 Y /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y17	77	2,00	5,00	4,1688	,67673
Y18	77	2,00	5,00	4,0909	,63208
Y19	77	2,00	5,00	4,1818	,79019
Y20	77	2,00	5,00	3,8052	,81174
Y21	76	2,00	5,00	3,8026	,84884

Y22	77	1,00	5,00	3,6753	1,00579
Y23	77	2,00	5,00	4,1558	,65020
Y24	77	2,00	5,00	4,2468	,61035
Y25	77	3,00	5,00	3,9740	,77755
Y26	77	1,00	5,00	4,1429	,88428
الاداء الوظيفي	77	3,00	5,00	4,0245	,45082
Valid N (listwise)	76				

Descriptives

Notes

Output Created		06-APR-2026 14:16:17
Comments		
Input	Data	D:\TRAVOU\ مذكرات ماستر 2026 ابن يمينة افوزية\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	77
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.

Cases Used		All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=x /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
القيادة بالقُدوة	77	1,94	5,00	3,6634	,62246
Valid N (listwise)	77				

Reliability

Notes

Output Created		06-APR-2026 14:16:41
Comments		
Input	Data	D:\TRAVOU\ مذكرات ماستر 2026 ابن يمينه افوزية\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	77

Matrix Input		
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	68	88,3
	Excluded ^a	9	11,7
	Total	77	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,912	16

Reliability

Notes

Output Created		06-APR-2026 14:16:55
Comments		
Input	Data	D:\TRAVOU\ مذكرات ماستر 2026 ابن يمينه افوزية\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	77
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Y17 Y18 Y19 Y20 Y21 Y22 Y23 Y24 Y25 Y26 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,01

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
--	---	---

Cases	Valid	76	98,7
	Excluded ^a	1	1,3
	Total	77	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,784	10

Correlations

Notes

Output Created		06-APR-2026 14:33:02
Comments		
Input	Data	D:\TRAVOU\ مذكرات ماستر 2026 ابن يمينية Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	77
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

Cases Used		Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 x1 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

Correlations

		Q1	Q2	Q3	Q4	النزاهة
Q1	Pearson Correlation	1	,661**	,301**	,378**	,719**
	Sig. (2-tailed)		,000	,008	,001	,000
	N	77	77	77	76	77
Q2	Pearson Correlation	,661**	1	,449**	,420**	,797**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	77	77	77	76	77
Q3	Pearson Correlation	,301**	,449**	1	,594**	,780**
	Sig. (2-tailed)	,008	,000		,000	,000
	N	77	77	77	76	77
Q4	Pearson Correlation	,378**	,420**	,594**	1	,796**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000
	N	76	76	76	76	76
النزاهة	Pearson Correlation	,719**	,797**	,780**	,796**	1

Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
N	77	77	77	76	77

Correlations

Notes

Output Created		06-APR-2026 14:33:23
Comments		
Input	Data	D:\TRAVOU\ مذكرات ماستر 2026 ابن يمينة Untitled1.sav افوزية
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	77
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=Q5 Q6 Q7 Q8 x2 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,02

Elapsed Time	00:00:00,02
--------------	-------------

Correlations

		Q5	Q6	Q7	Q8
Q5	Pearson Correlation	1	,442**	,515**	,306**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,007
	N	77	77	76	76
Q6	Pearson Correlation	,442**	1	,430**	,351**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,002
	N	77	77	76	76
Q7	Pearson Correlation	,515**	,430**	1	,407**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	76	76	76	75
Q8	Pearson Correlation	,306**	,351**	,407**	1
	Sig. (2-tailed)	,007	,002	,000	
	N	76	76	75	76
الالتزام والانضباط الذاتي	Pearson Correlation	,745**	,759**	,754**	,726**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	77	77	76	76

Correlations

الالتزام والانضباط الذاتي

Q5	Pearson Correlation	,745**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	77

Q6	Pearson Correlation	,759**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	77
Q7	Pearson Correlation	,754**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	76
Q8	Pearson Correlation	,726**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	76
الالتزام والانضباط الذاتي	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	77

Correlations

Notes

Output Created		06-APR-2026 14:33:41
Comments		
Input	Data	D:\TRAVOU\ مذكرات ماستر 2026 ابن يمينية Untitled1.sav فوزية
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>

	N of Rows in Working Data File	77
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=Q9 Q10 Q11 Q12 x3 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,02

Correlations

		Q9	Q10	Q11	Q12	العدالة والاحترام
Q9	Pearson Correlation	1	,542**	,482**	,370**	,744**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,000
	N	76	75	73	76	76
Q10	Pearson Correlation	,542**	1	,368**	,495**	,806**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,000	,000
	N	75	76	73	76	76
Q11	Pearson Correlation	,482**	,368**	1	,519**	,730**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,000	,000
	N	73	73	74	74	74
Q12	Pearson Correlation	,370**	,495**	,519**	1	,805**

	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000
	N	76	76	74	77	77
العدالة والاحترام	Pearson Correlation	,744**	,806**	,730**	,805**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	76	76	74	77	77

Correlations

Notes

Output Created	06-APR-2026 14:33:58	
Comments		
Input	Data	D:\TRAVOU\ مذكرات ماستر 2026 ابن يمينه افوزية\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	77
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.

Syntax		CORRELATIONS
		/VARIABLES=Q13 Q14 Q15 Q16 x4
		/PRINT=TWOTAIL NOSIG
		/MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03

Correlations

		Q13	Q14	Q15	Q16	المصداقية وبناء الثقة
Q13	Pearson Correlation	1	,513**	,306**	,451**	,725**
	Sig. (2-tailed)		,000	,007	,000	,000
	N	77	77	76	76	77
Q14	Pearson Correlation	,513**	1	,547**	,560**	,826**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	77	77	76	76	77
Q15	Pearson Correlation	,306**	,547**	1	,517**	,736**
	Sig. (2-tailed)	,007	,000		,000	,000
	N	76	76	76	75	76
Q16	Pearson Correlation	,451**	,560**	,517**	1	,839**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	76	76	75	76	76
المصداقية وبناء الثقة	Pearson Correlation	,725**	,826**	,736**	,839**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	77	77	76	76	77

Correlations

Notes		
Output Created		06-APR-2026 14:34:19
Comments		
Input	Data	D:\TRAVOU\ مذكرات ماستر 2026\ابن يمينية Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	77
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=Y17 Y18 Y19 Y20 Y21 Y22 Y23 Y24 Y25 Y26 Y /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,04

Correlations

		Y17	Y18	Y19	Y20	Y21	Y22
Y17	Pearson Correlation	1	,517**	,336**	,348**	,244*	,198
	Sig. (2-tailed)		,000	,003	,002	,034	,085
	N	77	77	77	77	76	77
Y18	Pearson Correlation	,517**	1	,335**	,240*	,342**	,192
	Sig. (2-tailed)	,000		,003	,035	,002	,095
	N	77	77	77	77	76	77
Y19	Pearson Correlation	,336**	,335**	1	,261*	,180	-,057
	Sig. (2-tailed)	,003	,003		,022	,120	,621
	N	77	77	77	77	76	77
Y20	Pearson Correlation	,348**	,240*	,261*	1	,520**	,212
	Sig. (2-tailed)	,002	,035	,022		,000	,065
	N	77	77	77	77	76	77
Y21	Pearson Correlation	,244*	,342**	,180	,520**	1	,253*
	Sig. (2-tailed)	,034	,002	,120	,000		,027
	N	76	76	76	76	76	76
Y22	Pearson Correlation	,198	,192	-,057	,212	,253*	1
	Sig. (2-tailed)	,085	,095	,621	,065	,027	
	N	77	77	77	77	76	77
Y23	Pearson Correlation	,328**	,285*	,379**	,258*	,295**	,199
	Sig. (2-tailed)	,004	,012	,001	,024	,010	,083
	N	77	77	77	77	76	77
Y24	Pearson Correlation	,312**	,112	,260*	,311**	,301**	,068
	Sig. (2-tailed)	,006	,334	,022	,006	,008	,557
	N	77	77	77	77	76	77

Y25	Pearson Correlation	,083	,166	,265*	,492**	,474**	,208
	Sig. (2-tailed)	,471	,150	,020	,000	,000	,070
	N	77	77	77	77	76	77
Y26	Pearson Correlation	,179	,188	,282*	,498**	,515**	,053
	Sig. (2-tailed)	,119	,101	,013	,000	,000	,648
	N	77	77	77	77	76	77
الاداء الوظيفي	Pearson Correlation	,573**	,547**	,531**	,718**	,717**	,439**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	77	77	77	77	76	77

Correlations

		Y23	Y24	Y25	Y26	الاداء الوظيفي
Y17	Pearson Correlation	,328**	,312**	,083	,179	,573**
	Sig. (2-tailed)	,004	,006	,471	,119	,000
	N	77	77	77	77	77
Y18	Pearson Correlation	,285*	,112	,166	,188	,547**
	Sig. (2-tailed)	,012	,334	,150	,101	,000
	N	77	77	77	77	77
Y19	Pearson Correlation	,379**	,260*	,265*	,282*	,531**
	Sig. (2-tailed)	,001	,022	,020	,013	,000
	N	77	77	77	77	77
Y20	Pearson Correlation	,258*	,311**	,492**	,498**	,718**
	Sig. (2-tailed)	,024	,006	,000	,000	,000
	N	77	77	77	77	77
Y21	Pearson Correlation	,295**	,301**	,474**	,515**	,717**

	Sig. (2-tailed)	,010	,008	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76
Y22	Pearson Correlation	,199	,068	,208	,053	,439**
	Sig. (2-tailed)	,083	,557	,070	,648	,000
	N	77	77	77	77	77
Y23	Pearson Correlation	1	,233*	,164	,213	,547**
	Sig. (2-tailed)		,041	,153	,064	,000
	N	77	77	77	77	77
Y24	Pearson Correlation	,233*	1	,263*	,129	,475**
	Sig. (2-tailed)	,041		,021	,264	,000
	N	77	77	77	77	77
Y25	Pearson Correlation	,164	,263*	1	,599**	,655**
	Sig. (2-tailed)	,153	,021		,000	,000
	N	77	77	77	77	77
Y26	Pearson Correlation	,213	,129	,599**	1	,648**
	Sig. (2-tailed)	,064	,264	,000		,000
	N	77	77	77	77	77
الاداء الوظيفي	Pearson Correlation	,547**	,475**	,655**	,648**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	77	77	77	77	77

Explore

Notes

Output Created	06-APR-2026 14:35:20
Comments	

Input	Data	D:\TRAVOU\ مذكرات ماستر 2026 ابن يمينية افوزية\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	77
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
Syntax		EXAMINE VARIABLES=x Y /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:12,03
	Elapsed Time	00:01:25,62

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
القيادة بالقُدوة	77	100,0%	0	0,0%	77	100,0%
الاداء الوظيفي	77	100,0%	0	0,0%	77	100,0%

Descriptives

			Statistic	Std. Error
القيادة بالقُدوة	Mean		3,6634	,07094
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,5221	
		Upper Bound	3,8047	
	5% Trimmed Mean		3,6732	
	Median		3,6250	
	Variance		,387	
	Std. Deviation		,62246	
	Minimum		1,94	
	Maximum		5,00	
	Range		3,06	
	Interquartile Range		,75	
	Skewness		-,258	,274
	Kurtosis		,602	,541
الاداء الوظيفي	Mean		4,0245	,05138
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,9222	
		Upper Bound	4,1269	
	5% Trimmed Mean		4,0149	

Median	3,9000	
Variance	,203	
Std. Deviation	,45082	
Minimum	3,00	
Maximum	5,00	
Range	2,00	
Interquartile Range	,70	
Skewness	,414	,274
Kurtosis	-,475	,541

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
القيادة بالقدوة	,071	77	,200*	,981	77	,296
الاداء الوظيفي	,154	77	,000	,959	77	,014

Notes

Output Created	10-APR-2026 18:01:52	
Comments		
Input	Data	D:\TRAVOU\ مذكرات ماستر 2026 ابن يمينه افوزية\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>

	N of Rows in Working Data File	77
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER x.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Memory Required	3808 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة بالقُدوة ^b	.	Enter

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,334 ^a	,111	,100	,42779

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,721	1	1,721	9,402	,003 ^b
	Residual	13,725	75	,183		
	Total	15,446	76			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,139	,293		10,717	,000
	القيادة بالقدوة	,242	,079	,334	3,066	,003

Correlations**Notes**

Output Created	10-APR-2026 18:44:58	
Comments		
Input	Data	D:\TRAVOU\ مذكرات ماستر 2026 ابن يمينية افوزية\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>

	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	77
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=x Y /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

Correlations

		القيادة بالقنوة	الاداء الوظيفي
القيادة بالقنوة	Pearson Correlation	1	,334**
	Sig. (2-tailed)		,003
	N	77	77
الاداء الوظيفي	Pearson Correlation	,334**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	
	N	77	77

T-Test

Notes

Output Created		10-APR-2026 22:20:21
Comments		
Input	Data	D:\TRAVOU\ مذكرات ماستر 2026 ابن يمينة Untitled1.sav فوزية
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	77
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST GROUPS=2 1 (الجنس) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=x /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
القيادة بالقوة ذكر	25	3,6335	,53344	,10669

انثى	52	3,6778	,66546	,09228
------	----	--------	--------	--------

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
القيادة بالقدوة	Equal variances assumed	1,195	,278	-,291	75
	Equal variances not assumed			-,314	58,055

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
القيادة بالقدوة	Equal variances assumed	,772	-,04428	,15241
	Equal variances not assumed	,755	-,04428	,14106

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
القيادة بالقدوة	Equal variances assumed	-,34790	,25934
	Equal variances not assumed	-,32664	,23808

Oneway

Notes

Output Created		10-APR-2026 22:20:50
Comments		
Input	Data	D:\TRAVOU\ مذكرات ماستر 2026 ابن يمينه افوزية\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	77
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY Y BY العمر /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

الفهرس

الصفحة	الموضوع
-	الإهداء
-	شكر وعرفان
III	ملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ- و	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة للقيادة بالقُدوة والأداء الوظيفي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة بالقُدوة والأداء الوظيفي
3	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة بالقُدوة
3	الفرع الأول: مفهوم القيادة بالقُدوة و أهميتها
3	أولاً: تعريف القيادة
5	ثانياً: مفهوم القيادة بالقُدوة
6	الفرع الثاني: المرتكزات الأساسية للقيادة بالقُدوة
8	الفرع الثالث: خصائص القيادة بالقُدوة و فوائدها
8	أولاً: خصائص القيادة بالقُدوة
9	ثانياً: فوائد القيادة بالقُدوة
10	الفرع الرابع: أبعاد القيادة بالقُدوة و آليات تطبيقها

10	أولا: أبعاد القيادة بالقدوة
11	ثانيا: آليات تطبيق القيادة بالقدوة
12	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية عن الأداء الوظيفي
12	الفرع الأول: مفهوم و أهمية الأداء الوظيفي
12	أولا: مفهوم الأداء الوظيفي
14	ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي
15	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
15	أولا: العوامل التنظيمية والإدارية
16	ثانيا: العوامل المادية وبيئة العمل
16	ثالثا: العوامل الفردية
17	الفرع الثالث: عناصر و أنواع الأداء الوظيفي
17	أولا: عناصر الأداء الوظيفي
17	ثانيا: أنواع الأداء الوظيفي
19	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
19	المطلب الأول: دراسات حول القيادة بالقدوة و الأداء الوظيفي
19	أولا: الدراسات المحلية
21	ثانيا: الدراسات الأجنبية
24	المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة مع الموضوع محل الدراسة
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية 18 فيفري متليلي ولاية غرداية	

34	تمهيد
35	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة وطرق وأدوات الدراسة
35	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
46	المطلب الثاني: طراق واجراءات الدراسة
50	المطلب الثالث: الصدق والخصائص الوصفية لأداة الدراسة
59	المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج
59	المطلب الاول: الخصائص الوصفية.
64	المطلب الثاني: اتجاه إجابات الافراد العينة حول محور القيادة بالقدوة والأداء الوظيفي
73	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
97	خلاصة الفصل
99	الخاتمة
102	قائمة المراجع
105	الملاحق
الفهرس	



شهادة تصحيح

يشهد الأستاذ (ة) : يوم تصحيح يوم التصحيح الصفقة في لجنة المناقشة : حسنتم و.....

بصفته عضوا في لجنة مناقشة :

الطالب (ة) : استقر لائحة المناقشة تصحيح بسم الله

و الطالب (ة) : /

شعبة : للتصحيح تخصص : إدارية أعمال

بعنوان : البتة بالتصديق في الأخت الوظيفي الأخت /

د. حاملة المست الأخت 18 في د. /

تاريخ المناقشة : / / /

أن الطالب (ة) / الطلبة، إلزم (ت) / و بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي.



إمضاء الأستاذ (ة) المكلف (ة) بمقابلة التصحيح

..... يوم تصحيح يوم التصحيح /

..... /

