



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تقرير تربص مقدم لإستكمال متطلبات شهادة ليسانس أكاديمي

تخصص : إدارة الموارد البشرية

بعنوان :

# مهارات القيادة التنظيمية

تحت إشراف الدكتور :

- شنيبي عادل

من إعداد الطلبة :

❖ بوحادة عبد الرزاق

❖ جديد نوال

❖ مرسلي كوثر

السنة الجامعية : 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَسُولِهِ

## الإهداء :

اللهم صل على سيدنا محمد صلاة تنجيننا بها من جميع الأهوال والآفات، وتقضي بها جميع الحاجات، وتطهرنا بها من جميع السيئات، وترفعنا بها عندك أعلى الدرجات، وتبلغنا بها أقصى الغايات من جميع الخيرات في الحياة وبعد الممات، وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً. أما بعد إلى صاحب السيرة العطرة و الفكر المستنير إلى من شجعني على المثابرة طول عمري فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي ( والدي لعزير) أطال الله في عمره

إلى من بها أعلو و عليها أرتكر إلى التي ضحت من أجلي ( والدتي العزيزة ) طيب الله أثرها

إلى كل من بذلوا جهد في مساعدتي و كان لهم بالغ الأثر في الكثير من الصعاب و العقبات ( إخواني الهاشمي و عبد المالك) و ( أخواتي أميمة و خديجة )

إلى فقيدي قلبي الذي إحتضنته المقابر ( جدي الغالي) رحمة الله عليه الذي كان يتمنى رؤيتي في أعلى مراتب النجاح

إلى كل عائلة جديد ، صديقتي خصوصا الصديقة التي جمعتني بها مقاعد الدراسة مرسلي كوثر ، أساتذتي و زملائي... إلى كل من ساهم و لو بحرف في حياتي الدراسية و مد لي يد العون أهدي لكم عملي المتواضع.

جديد نوال

## الإهداء :

إلى معلم البشرية ومنبع العلم الذي بلغ الرسالة وادى الامانة ونصح الامة وكشف الغمة،

إلى نبي الرحمة ونور العالمين.... محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من علماني ان الحياة حب وعطاء وان الامل باق مدامت الحياة وان العمل والاخلاص اساس النجاح والدايا

الغاليين اطال الله في عمرهما الى النجوم المتلئلة في سماء الذين احملهم ابدا في قلبي وعيوني من اتمنى لهم كل الخير

والنجاح إلى اخوتي : بشرى وسامية وخيردين وعبد القادر

وإلى جميع عائلة مرسلي ، وإلى صديقاتي بالاخص صديقتي التي كانت معي في تعب سنة كاملة جديد نوال كل

من سلك درب العلم من الباحثين والطلاب .

مرسلي كوثر

## الإهداء :

أهدي عملي المتواضع الذي تم بعون الله و حفظه و إرادته ، إلى كل من كان لهم الفضل نجاحي ، إلى اسرتي العزيزة أولادي و بناتي و الزوجة و الإخوة و الأخوات و إلى أساتذتي و زملائي أخص بالذكر زميلتي كوثر و نوال ، و إلى كل عائلة بوحادة أهدى لكم هذا العمل المتواضع .

## بوحادة عبد الرزاق

## شكر و تقدير :

الحمد لله و الشكر لله على توفيقه التام لإتمام هذا البحث و في معرض الضكر و الإمتنان نتوجه بالشكر و الجزيل إلى الأستاذ شنيني عادل الذي أشرف على هذه الدراسة و زودنا بنصائحه و توجيهاته المعرفية و كان له عظيم الفضل في هذا البحث

كما أتوجه إلى السيد زعنون عيد الكريم لتعاونه معنا في إنجاز هذا العمل و كذا موظفي المؤسسة الإستشفائية أشكركم جزيل الشكر و جعلها الله لكم في ميزان حسناتكم .

إلى أساتذتي الأفاضل في قسم علوم التسيير و إلى جميع زملائي و زميلاتي في دفعة 2023

## الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية موضوع مهارات القيادة التنظيمية و كذا محاولة ربط البحوث الجامعة بالواقع ، حيث اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي و كذا إجراء مقابلة مع مسؤولي المؤسسة محل الدراسة ، و من خلالها توصلنا إلى نتائج أهمها ، أن القيادة لها دور مهم في سيرورة المؤسسة و التي تقوم أساسا على التأثير ، كما يؤدي دور القيادة إلى تحقيق الهدف و التأثير على الموظفين .

الكلمات المفتاحية : المهارات ، القيادة التنظيمية ، القائد ، صفات القائد .

**Summary:** This study aims to highlight the importance of the subject of organizational leadership skills, as well as an attempt to link university research with reality. The process of the organization, which is mainly based on influence, and the role of leadership leads to achieving the goal and influencing employees.

**Keywords:** Skills, organizational leadership, leader, qualities of a .leader

## قائمة المحتويات

	الإهداء
	الشكر و التقدير
	الملخص
	قائمة المحتويات
	مقدمة
	الفصل الأول : الدراسة الميدانية
	تمهيد
	المبحث الأول : ماهية القيادة
	المطلب الأول : مفهوم القيادة و القيادة التنظيمية
	المطلب الثاني : وظائف القائد و مصادر القيادة
	المبحث الثاني : مهارات القيادة التنظيمية
	المطلب الأول : مهارات القيادة التنظيمية
	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني : دراسة حالة
	المبحث الأول : عموميات حول المؤسسة الإستشفائية 18 فيفري بمتليلي
	المطلب الأول : تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية
	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي الإداري
	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمصالح الإستشفائية
	المطلب الرابع : التوزيع الهيكلي الإستشفائي
	المطلب الخامس : الوحدات التقنية المساندة
	المطلب السادس : الهيئات المسيرة للمؤسسة
	المطلب السابع : أهداف المؤسسة العمومية الإستشفائية
	المبحث الثاني : المقابلة
	خاتمة الفصل
	الخاتمة
	قائمة المصادر و المراجع

# المقدمة



عرف الإنسان منذ عصور التاريخ القديمة ، أن الفرق بين النجاح و الفشل سواء في الحروب أو في مختلف ميادين الحياة الإنسانية يرجع في جانب كبير منه إلى مدى كفاءة القيادة ، حيث أن كل جماعة أو منظمة أو دولة تحتاج إلى قيادة ، و تشكل القيادة مور مهمة ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة و الخاصة عاى حد سواء (النمر و آخرون ، 2006، ص313 )

و تعد القيادة من أهم عناصر نجاح المنظمة ، إذ من شأنها أن توجه الموارد كافة نحو تحقيق الأهداف ، فعند توفر الموارد المادية مع عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية و تنظيمها و تنسيقها فإنه لن يكتب النجاح لتلك المنظمة في تحقيق أهدافها . و يتناسب مستوى تحقيق الأهداف مع مستوى القوة القيادة في الاستفادة من طاقات العاملين من خلال إثارة دافعيتهم ، و الكشف عن الطاقات الكامنة لديهم للوصول إلى مستوى عالي من الالتزام التنظيمي .

إن القيادة هي فن التعامل مع الناس ، و يتمثل هذا الفن بالنشاط الإشرافي الذي يمارسه شخص معين على الآخرين ، بأساليب معينة لتحقيق أهداف محددة ، فالقائد الناجح الذي يتقن هذا الفن فيسعى مع العاملين عن طريق الاتصال بهم ، و توجيههم ، و مراقبتهم إلى تحقيق أهداف المنظمة ، فالقيادة هي عبارة عن تفاعل مستمر بين القائد و مرؤوسيه ، و يتوقف على مدى نجاح هذا التفاعل ( حبيش، 1991، ص98)

و القيادة الناجحة هي التي تساعد العاملين على إدراك احتياجاتهم و مواجهتها و إشباعها ، فالعاملون هم الدعامة الحقيقية التي تستند عليها المنظمة الحديثة لتحقيق غاياتها و اهدافها ، لأن هؤلاء العاملين هم أفراد يحتاجون إلى التقدير و التقبل و التشجيع و المكافأة بأنواعها المختلفة ، كما يحتاجون إلى نمو مهني و شخصي ، إذا ما توفرت هذه القيادة تحقق النجاح (المنيع ، 1989، ص212)

و على ضوء ما سبق ذكره تتضح معالم الإشكالية التالية :

- فيما تتمثل مهارات القيادة التنظيمية؟

2/ على هذا يمكن طرح التساؤلات الفرعية :

➤ ما المقصود بالقيادة التنظيمية ؟

➤ ماهي الصفات الجيد ؟

3/ فرضيات الدراسة : من خلال التساؤلات السابقة تبنثق الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية :

تؤدي مهارة القيادة التنظيمية إلى السير الجيد للمؤسسة الإستشفائية 18 فيفري بمتليلي و التغلب على الصعوبات التي توجهها

#### الفرضيات الفرعية :

- القيادة التنظيمية مجموعة من السمات و المهارات التي يمتاز بها القائد .
- يمتاز القائد الجيد بصفات منها اليقظة و الشجاعة و تحقيق أهداف الجماعة .

#### 4/ مبررات إختيار البحث :

- ❖ الإهتمام الشخصي بالموضوع لكونه ذو أهمية في تخصص إدارة الموارد البشرية .
- ❖ ميولات شخصية .
- ❖ معرفة مهارات القيادة و تعزيزها على الموظفين .

#### 5/ أهداف الدراسة :

- ❖ تحديد مهارات القيادة التنظيمية .
- ❖ تحديد صفات القيادة التنظيمية .
- ❖ تحديد خصائص المهارات القيادية لدى المؤسسة .

#### 6/ أهمية الدراسة :

- يعتبر موضوع مهارات القيادة التنظيمية من أهم عناصر إدارة الموارد البشرية التنظيمية لدى المؤسسات العامة
- الاجة إلى توضيح المهارات القيادة التنظيمية
- إمكانية أن يساهم البحث الى تحقيق الإضافة للمعرفة ثم تزويد المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع

#### 7/ حدود الدراسة :

الحدود الزمنية : إقتصرت الحدود الزمنية لدراستنا خلال فترة 01 مارس 2023 إلى 16 أبريل 2023  
الحدود المكانية : تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة في المؤسسة العمومية الإستشفائية 18 فيفري بمتليلي .

#### 8/ منهج البحث و الأدوات المستخدمة :

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة لبحثنا تم استخدام المنهج الوصفي لأن هذا المنهج يهدف إلى التعرف على ظاهرة ما كما وكيف و يحدد أوصافها و خصائصها أما في الجزء النظري تم الإعتماد و الإستعانة ببعض المراجع ( كتب ، أطروحات ، مجلات ، مقالات علمية ) أما في الشق التطبيقي تم إجراء مقابلتين مع المسؤول المباشر للموارد البشرية للمؤسسة الإستشفائية .

#### 9/ تقسيمات البحث :

لمعالجة موضوع مهارات القيادة التنظيمية قسمنا هذا البحث إلى فصلين حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى مهارات القيادة التنظيمية و الذي بدوره إحتوى على مبحثين هما ماهية القيادة و مهارات القيادة التنظيمية أما الفصل الثاني تطرقنا إلى تقديم العام للمؤسسة محل البحث و الذي إحتوى على مبحثين تناولنا في المبحث الأول أساسيات حول المؤسسة العمومية الإستشفائية بمثليلي أما المبحث الثاني المقابلة .

و بهدف تامين هذا البحث تم إختتامه بجملة من النتائج و التوصيات

#### 10/ صعوبات البحث :

صعوبة إيجاد مؤسسة تتوافق مع موضوع البحث .

صعوبة إيجاد مصادر .

# المفصل الأول

## الفصل الأول : الدراسة الميدانية

### تمهيد :

تعتبر القيادة من بين أهم المواضيع في مختلف ميادين البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، كونها أساس سيرورة العمل والمنظمات في العصر الحديث، ويقوم بهذه المهمة القائد الذي يمثل مركز الجماعة العمل بالتعاون معهم ليدفعهم لتحقيق الأهداف المشتركة. فالقيادة أصبحت علما وفنا في نفس الوقت و تحتاج إلى عدة مهارات و متطلبات شخصية ، نفسية ، اجتماعية و ادارية ...

ونظرا لأهمية القيادة فإننا سنتعرف من خلال هذا التقرير إلى العديد من العناصر والنقاط التي تهدف إلى تشريح مفهوم القيادة والإحاطة به، حيث تتضمن مدخلا عاما إلى القيادة التنظيمية ، مهارات القيادة التنظيمية في الفكر الإداري

### المبحث الأول : ماهية القيادة

### المبحث الثاني : مهارات القيادة التنظيمية

## المبحث الأول : ماهية القيادة

تمهيد :

يعتبر موضوع القيادة من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، وهذا بفضل الكم الهائل من الدراسات التي وصل عددها الى ما يقارب من أربعة آلاف دراسة، بالإضافة الى العشرات من النماذج والنظريات التي قدمت في الموضوع من خلال المائة سنة الأخيرة.<sup>1</sup> ورغم هذا الكم الهائل من الدراسات إلا أن موضوع القيادة يبقى دائما مجالا خصبا للمزيد من البحوث لرصد كل مل يتعلق بمفاهيم هذه الظاهرة وأهميتها في المجتمعات البشرية

المطلب الأول : مفهوم القيادة و القيادة التنظيمية

الفرع الأول : مفهوم القيادة

التعريف اللغوي:

- لغة: "القاد" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان

القائد في المقدمة كالليل والقدوة والمرشد

- قال ابن منظور القيادة مصدر من فعل قاد ، يقود ، قودا وقيادة اسم الفاعل منها قائد ويجمع على قادة، وقود

نقيض السوق ، فالقود من الأمام والسوق من الخلف، والقائد يطلق على أنف الخيل أي مقدمته. فالقيادة هي السبق والتقدم لارتداد أفضل المقودين<sup>2</sup>

-قاد، يقود، قيادة فهو القائد، الآخر مقود، قاد الفريق كان رئيسا عليه يدبر أمره<sup>3</sup>

- هي القدرة على توجيه الآخرين لتحقيق هدف معين<sup>4</sup>

1- القيادة الإدارية مفهوم ونظريات. ال صبرة، علي المفلح. (2016). ص 28 عمان، الأردن : دار أزمة للنشر والتوزيع .

2 لسان العرب . لابن منظور .ص56 . دار المعارف . الطبعة 2016

3 منحنى الطلاب.ص762. الطبعة 2001

4 القيادة و مهارات تحفيز المرؤوسين . محمود عبد الفتاح رضوان . ص 43 . المجموعة العربية للتدريب و النشر . الطبعة 2012 .

## التعريف الانجليزي : 5

يعرف قاموس أكسفورد الأمريكي الجديد القيادة؛ اسم. فعل قيادة مجموعة من الناس أو منظمة. هذا التعريف عام وغير موجود في حين أنه يشرح تقني منظور القيادة، إلى أنه يفتقر إلى المحتوى. لذا يمكن أن نعرف القيادة على أنها اسم العمل أو الحالة المستمرة لكونك محفزاً للهام الآخرين وخلق بيئة من الزخم والرغبة في التغيير. كما لا يزال البعض الآخر يعرف القيادة على أنها القدرة على جعل مجموعة من الأفراد تكمل مهمة أو هدف القائد، وهي صفة.

## التعريفات الاصطلاحية : 6

القيادة هي مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد، أو هي مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة وهي عبارة عن توجيه وضبط و اثاره سلوك و اتجاهات الآخرين. لقد أعطى العديد من المؤلفين الكثير من التعريفات المختلفة للقيادة منها ما يلي:

- ❖ يقول نيومان: " أن القيادة هي: " القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن الرضا واقتناع لتحقيق الأهداف."
- ❖ عرفها ستوغديل : - بأنها: " الطريقة التي يحاول أحد الأفراد التأثير بموجبها على أمر لتحقيق هدف أو أهداف معينة. أنها: "عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف المنشودة".
- ❖ يقول flumer بأنها: " القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالهم إليها".
- ❖ أما رنزييس ليكارت فيعرف القيادة بأنها: "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".

<sup>5</sup> New Oxford American Dictionary defines leadership; noun. the action of leading a group of people or an organization. This definition is generic and lacking. While it does technically explain a perspective of leadership it lacks in content. I define leadership; noun. the constant action or state of being a catalyst that inspires and creates an environment of momentum and desire to change. Others still define leadership as the ability to get a group of individuals to complete a task or objective. That is leading, which is an adjective .

<https://www.bartleby.com/essay/New-Oxford-American-Dictionary-Defines-Leadership-PKWUYM5Z9CXQ>

6 النمر ،سعود محمد واخرون(2001). الإدارة العامة الأسس والوظائف.الرياض:مكتبة الشقري

❖ يرى كامل محمد أن القيادة هي: " مجموعة من السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة وهي عبارة عن توجيه وضبط وإثارة سلوك واتجاهات الآخرين".

❖ - يعرفها kohan أن القيادة هي: "نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وانجاز ما يحدده القائد".

### الفرع الثاني : مفهوم القائد<sup>7</sup>

القادة هم أعضاء الجماعة الذين يمارسون نوعا من التأثير على سلوك الجماعة وعلى ذلك فكل فرد من أفراد الجماعة يعتبر قائدا لأنه يستطيع أن يؤثر في سلوك الجماعة التي ينتمي إليها، وهنا ينبغي التمييز بين قائد الجماعة كفرد له قوة التأثير على سلوك أفرادها و بين الرئيس الرسمي للجماعة الذي قد لا يكون له تأثير قويا وعلى ذلك فليس كل رئيس رسمي قائدا للجماعة.

- هو الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجيهات الأفراد من حوله ليوجههم لإنجاز أهداف محددة يكون قادر على سياسة نفسه، وكلما اكتملت عناصر القوة في هذا القائد إكتملت عناصر قيادته.<sup>8</sup>

- يعرف القائد الإداري بأنه الشخص الذي يشغل موقعا إداريا في الهيكل التنظيمي لمنظمة ما حكومية أو خاصة يقوم بتوجيه العاملين تحت رئاسته لتحقيق الأهداف الموكلة إليهم من قبل المنظمة بأقصى قدر ممكن من الكفاءة

### الفرع الثالث : مفهوم القيادة التنظيمية<sup>9</sup>

- القيادة هي مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد، أو هي مجموعة السمات ثارة سلوك واتجاهات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة وهي عبارة عن توجيه وضبط وا الآخرين.

- يعرفها جيب في موسوعة علم النفس الاجتماعي أب لها: "وجه من أوجه النشاط الاداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد واحد او أكثر من مساعديه بهدف زيادة الف عالية التنظيمية".

<sup>7</sup> استراتيجيات القيادة و الاشراف . الاستاذ الدكتور صاب عبد مرزوك الجنابي.. ص 45 . دار اليازوري العلمية .  
<sup>8</sup> استراتيجيات القيادة و الاشراف . الاستاذ الدكتور صاب عبد مرزوك الجنابي.. ص 45 . دار اليازوري العلمية  
<sup>9</sup> مطبعة الدعم البيداغوجي لمقياس القيادة التنظيمية . صربينة سيدي صال . جامعة سطيف كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية . ص3 .



## المطلب الثاني : وظائف القائد و مصادر القيادة

### الفرع الاول : وظائف القائد و مهامه<sup>10</sup>

ترتكز وظيفة القائد الأساسية على العمل في التنظيم على الوحدة والتماسك والثقة التامة من أن عضويته في التنظيم مهمة من الناحية التجربة محددة ويرى البعض أن القائد المنوط بالمسؤولية الجماعية ينبغي أن يحيط بما يرغب به الجماعة وأن يتفهم مرادها وأن يدفع بها نحو الهدف وعليه تنقسم المهام إلى قسمين:

#### أولاً: المهام الرسمية للقائد:

##### -التخطيط:

يأتي دور القائد في إبراز الأهداف التي كلفته المنظمة بإنجازها وتحديد الأهداف وهذا عن طريق وضع خطة عمل أو برنامج عمل أو برنامج تنفيذي لكل مرحلة ويجب على القائد أن يوضح للأتباع طبيعة الأهداف العامة وذلك بالاستماع إليهم والتعرف على الإمكانيات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف ضماناً لتنفيذ الخطة.

##### -التنظيم:

هو الأساس في سير العمل في المنظمة حيث يجب تطبيق مبادئ التنظيم تطبيقاً سليماً على الهيكلي التنظيمي للمنظمة ويلعب القائد دوراً في هذا المجال وذلك بوضع أساس تقسيم العمل وتحديد الوظائف وغيرها من المهام.

##### -التنسيق:

تعتبر مهمة التنسيق من المهام الرسمية لكل قائد إذ يجب عليه أن يوفق بين نشاطات الفروع المختلفة حتى تؤدي وظائفها بأعلى مستوى من الكفاءة بالمنظمة.

##### - الاتصالات :

تعتبر الاتصالات أداة فعالة لمباشرة العمل لذا يجب على القائد أن يقيم شبكة اتصالات مشتركة ومتعددة بين الفروع وان يربطها بالقيادة و ذلك تجنباً للمشاكل والعراقيل

##### -المحافظة على العضوية:

وذلك بأن يبقى قريباً من الجماعة.

<sup>10</sup> نفس المرجع السابق ص 21

## ثانيا: المهام الغير رسمية:11

من المؤكد أن النواحي النفسية والسلوكية للعمال تؤثر في سير العمل في المنظمة وعلى نجاحها في تحقيق أهدافها لذا يجب على القائد أن يتقرب من العمال ويتعرف على مشاكلهم فيطلع على ما يعانون من الصعوبات ويضع حلولاً لها وذلك بواسطة كسر الفواصل والحواجز بين القائد والعمال من أجل إقامة علاقة طبيعية بينه وبين أعضاء المنظمة كذلك تطبيق الأسلوب الديمقراطي في القيادة بحيث على القائد الذي يريد للقيادة النجاح وللمنظمة التطور أن يأخذ أسلوب ديمقراطي وذلك بإقامة علاقات إنسانية طبيعية بين القائد والعمالين معه بإشعار العمال برعاية واهتمام بكل مشاكلهم والقضاء على العوامل المحيطة لهم.

وهناك من يرى أن القائد يقوم بالوظائف التالية:

### - القائد كمصدر للمنهاج الفكري : 12

يتوفر في القائد قدر من المعرفة الواعية التي تمكنه من أن يكون المصدر الموضوعي للقائد كمصدر للمنهاج الفكري: لمعتقدات أفراد جماعته وضميرها الحي وقائدها الروحي الذي يعمل على تأصيل القيم والسلوكيات الصحيحة.

-القائد كخبير :

والقائد هو الغالب مصدر المعرفة والخبرة في الجماعة وفي بعض الجماعات تكون القيادة القائد كخبير: لمن يتميز بالمعرفة الفنية والإدارية، ولكن في الجماعات الكبيرة تتعدد الاختصاصات فنجد أن القادة في هذه الحالة يعتمدون على الفنيين والأخصائيين في مختلف الأنشطة الجماعية.

### -القائد كمبرمج للسياسة:

يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية لها، ويمكن أن يكون مصدر تحديد هذه الأهداف وفق ما يلي:

أ- ديمقراطي القاعدة (قرار الجماعة من خلال مناقشة موضوعية واتفاق في الرأي)

ب- الديمقراطي المركزي ( من القائد نفسه حيث تقوم الجماعة بتفويضه في اتخاذ مثل هذه القرارات)

ج- من السلطات العليا للجماعة مثل: الأوامر التي تجري في الرتب العسكرية.

11 نفس المرجع السابق ص 22-23

12 نفس المرجع السابق . ص 23/24

#### - القائد كمخطط :

أي يقوم القائد بالتخطيط للأهداف بعيدة المدى وقد تتم عملية التخطيط بمشاركة أفراد الجماعة قد أو ينفرد القائد بنفسه بالتخطيط، ويقوم القائد بوضع الأهداف المحددة للجماعة ووضع خطة تتضمن أساليب العمل ووسائل تنفيذ الخطة والبرنامج الزمني لتنفيذ الخطة.

#### - القائد كمنفذ للخطة :

بعد تحديد الأهداف ورسم السياسات فالقائد يقوم بمتابعة تنفيذ الخطة وقد تكون الرقابة مباشرة القائد

أو منه تفويض سلطة متابعة التنفيذ من قبل بعض المرؤوسين على أن تتم المتابعة بشكل دوري من أجل تصحيح الخلل وقت حدوثه.

-القائد كنموذج وقدوة ورمز: يمثل السلوك النموذجي في العلاقة مع المجموعة، ويقدم المثل والقدوة ولهذا التعامل يف تحمل المسؤولية وضبط العمل، ويكون نموذجا في التنفيذ وبذل الجهد ويتقدم دوما على مجموعته لمواقع العمل وتنفيذ التوجيهات، وبذلك يكون قدوة و رمزا لاستمرار قائم الجماعة.

#### -القائد كممثل خارجي للجماعة :

يقوم القائد بتمثيل الجماعة وعلاقتها الخارجية، فهو الممثل الرسمي والسفير المعبر عن حاجاتها والتزاماتها مع الآخرين، حيث أن من الصعب على الجماعات التعامل مع الجماعات الأخرى بشكل مباشر وخاصة في الجماعات الواسعة الأعداد.

#### - القائد كمسيطر للعلاقات الداخلية :

يقوم القائد ضمن واجباته القيادية بتنظيم العلاقات الداخلية للجماعة، فهو الضابط المؤثر هذه العلاقات القائمة بين أفراد الجماعة، كما يقوم القائد بدور المسيطر والوسيط بين أفراد المجموعة إذا نشأت خلافات بينهم، كما يعمل على تأكيد العلاقات الإيجابية وتعميقها فيما بينهم.

#### -القائد كمصدر لاصدار التقويمات الايجابية و السلبية :

يتميز القائد بقدرته في كيفية منح الثواب أو العقاب لمن يستحق ذلك، من خلال الخبرة عامل العدالة كأساس موضوعية لاستصدار مثل هذه التوجيهات باعتبار أن هذه الوسيلة هي الطريقة الكفيلة لنجاح العمل.

#### -القائد كراع أبوي :

يقوم القائد بالدور الإنساني لكل عضو في المجموعة، يتعرف فيها على أوضاعه و معاناته الشخصية ويساعده في علاج مشاكله وكأنه هو صاحب المشكلة، كذلك يلعب دور الراعي لرعيته ويزيد اهتمامه بهم ورعايته لمصالحهم فردا فردا لأن هذا الدور حيوي وهذه العلاقة هامة بين القائد وتابعيه.

### الفرع الثاني : صفات القائد الجيد 13

**التفاعل الاجتماعي:** من خلال المشاركة الاجتماعية الايجابية في أعمال الجماعة وتحقيق التعاون والتكيف معها والسعي للحصول على تقبلها والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها.

**اليقظة:** ويقصد بها الانتباه والحذر والاستعداد الدائم وسرعة النشاط.

**تحقيق هدف الجماعة:** من خلال القدرة على التوجيه والانجاز والتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة وتقييم النتائج.

**الشجاعة:** بالتغلب على الخوف والقدرة على العمل بجرأة لتحقيق أهداف الجماعة.

**الحماس والايجابية والمبادأة:** بالمساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة والقدرة على الابتكار والمثابرة والاسهام في مجال الأفكار والسلوك الصادر من الجماعة وأن يكون له في ذلك دور واضح مؤثر دون سلبية أو ضعف مع اتصافه بالطموح العالي.

**قوة الشخصية والسيطرة:** <sup>14</sup> وتعني القدرة على التأثير في أفراد الجماعة وفرض الادارة عليهم وحفزهم لتحقيق أهدافها والتحكم فيهم وسيادة عليهم دون أن تعتمد على عوامل عديدة منها قوة الارادة والتصميم القاطع والثقة بالنفس وبعد النظر وحسن الخلق والجاذبية وحسن المظهر...إلخ.

**التنظيم:** بوضع المحددات المختلفة لجوانب نشاط الجماعة وفقا لضوابط وخطة زمنية محددة مع القدرة على تحقيقها وتحديد علاقات العمل وضوابطه.

**قوة التحمل:** وهي صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية والبدنية لاستمرار أو إنهاء أي مهمة مطلوبة.

**التمثيل الخارجي للجماعة:** بأن يكون مثلاً مشرفاً لأفراد جماعته لدى الجماعات الخارجية الأخرى محققاً لأهدافها في كل المجالات وان يكون مثلاً اعلى ونموذجاً يقتدى به في كل تصرفاته.

**الدكاء:** ويعني اتصاف القائد بقدرة عقلية عالية تتيح له مواجهة المشكلات وحسن التصرف.

**التخطيط:** ويعني القدرة على تنسيق وتوجيه الجهود لتحقيق الاهداف المستقبلية في خطة واقعية.

<sup>13</sup> مطبعة الدعم البيداغوجي لمقياس القيادة التنظيمية . صربينة سيدي صالح. جامعة سطيف كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية . ص 24 . الموسم الجامعي 2021/2020

<sup>14</sup> نفس المرجع السابق . ص 25

-ادارة الجودة الشاملة – القيادة . 17 سبتمبر 2009 . ص 2

15- الحكمة: اي القدرة على وزن وتقدير الامور بميزان حكيم والوصول الى قرارات سديدة موضوعية دون تمييز.

16- العلاقات العامة: من خلال تحقيق سلامة التماسك الاجتماعي مع القدرة على تكوين العلاقات السليمة مع كافة أعضاء الجماعة والاتصال بكل الأطراف.

17- التواضع: ويقصد به تحرر النفس من التعاضم والغرور والغطرسة المصطنعة.

18- الروح المرحة: ويقصد بها تقبل المتاعب بروح مرحة مع إشاعة جو من البهجة داخل الوحدة مع المرؤوسين وقد أثبت التجارب العلمية أن القائد خفيف الظل يكون أكثر تقبلا وحبا وطاعة وتعاوناً من قبل المرؤوسين.

19- العدل: <sup>15</sup>أي أن يكون القائد عادلاً منصفاً في معاملة جميع مرؤوسيه بروح تسودها المساواة مع عدم المحاباة سواء في الثواب أو في العقاب أو في التعامل.

20- التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع: من خلال إشاعة جو المحبة والالفة والاعتراف بين الطرفين مع الالتفاف حوله وتشجيعه وتقديره والاحتكام إليه واعتباره رمزاً للجماعة وصورة للأب المثالي.

21- الولاء: سواء الله، ثم لوطنه أو وحدته أو رؤسائه أو مرؤوسيه مع تنفيذ التعليمات والقوانين طوعاً وطاعة الرؤساء في تفان مع الدفاع عن المرؤوسين أمام الغير في كل مناسبة.

22- الانتاج: القدرة على تشغيل الآخرين وحثهم على العمل ومتابعة عطائهم والوصول إلى أقصى طاقة إنتاجية لهم مع الاتصاف بالمناورة والحماس والادارة القوية.

23- الثقافة: بث القيم والأفكار والمعايير التي تتماشى مع أهداف الجماعة وتثري ثقافتها وتنقل خبرتها وتزيد فهمها ومعرفتها.

24- الاجتماعية والمشاركة الوجدانية: حل الصراعات والمشاكل بين الجماعة ولم يشمل أعضائها وتخفيف حدة التوتر بين أفرادها، مع مشاركة الغير في مشاعرهم سواء في أفراحهم أو أحزانهم أو مسؤولياتهم والاحساس بأحاسيسهم.

25- القيم الدينية: من خلال الايمان بالله وتنفيذ تعاليم الدين والاخلاص ومراعات الضمير والعدل في التعامل والخلق، والتمسك بالقيم الروحية والانسانية والمعايير الاجتماعية.

26- الديمقراطية: فلا يصمم على فكرة في الأمور العامة غير القاطعة وأن يشارك أعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات بعد مناقشات واعية حرة.

✚ -إنكار الذات: ويقصد به البعد عن الأنانية أي تجنب القائد تركيز العناية بمصالحه الخاصة وتفضيلها على الصالح العام.

✚ أن يعمل لصالح الجماعة : دون أنانية أو اتكالية أو تركيز على منفعة شخصية مع القدرة على تحمل المسؤولية.

### الفرع الثالث : أهمية القيادة<sup>16</sup>

تعتبر القيادة على أنها " وسيلة للربط بين العاملين وبين خطط المؤسسة ومستقبلها، وأنها الإطار الذي تصب فيه المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات"، و كذلك تشجعهم "على تحقيق الأهداف المنشودة، كما أنها العنصر الفعال في المؤسسات التعليمية، وعليه فأهمية القيادة تكمن في كونها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وهي كذلك التي تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتسيطر على مشكلات العمل التربوي وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، بالإضافة بإل تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة التربوية، مع مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة التربوية".

كما تعتبر القيادة مهمة بالنسبة للقائد و المرؤوسين و المؤسسة و ذل من خلال ما يلي :

### 17 -بالنسبة للقائد:

لقد أجاب Thorndike .E على التساؤل ما الذي يدفع القائد ليكون قائدا؟ و أشار أن الداف الاقتصادي هو السبب لأن الأشخاص يسعون إلى مركز القيادة رغبة في الكسب المادي، لكن هناك من الدراسات من يرى أن الجانب المادي ليس دائما هو المبرر لتولي مناصب قيادية لأن بعض الأشخاص لديهم ميول وسمات شخصية تدفعهم لتولي مناصب القيادة رغبة في تحقيق ش عور ذاتي، أي لديهم منذ الولادة استعدادات للقيادة ولديهم رؤى مستقبلية يرغبون في تجسيدها.

وهكذا فالقيادة الإدارية تلعب دورا بالغ الأهمية في التأثير على أداء العاملين، و لاسيما نحو الإبداع الذي أصبح ضرورة ملحة تفرض حالها على المنظمة في العصر الحالي والتي لم يعد لها خيار آخر، فإما أن تكون منظمة مبدعة

<sup>16</sup> الكندري نبيلة يوسف. كلية التربية . جامعة الكويت . 2016.ص429  
<sup>17</sup> العرجي، عاصم،دراسات معاصرة في التطوير الإداري،دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع، 1995 ص 45

واما أن تفشل أمام المنظمات المنافسة، لا إذ يمكن لأي منظمة الاستمرار في ظل سياسة الثبات والجمود، بل لابد من التكيف والإبداع والابتكار، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا في ظل وجود قيادة إدارية لديها نظرة متجددة لما يدور حولها من وقت لآخر.

-بالنسبة للمرؤوسين:

إن وجود قيادات مؤثرة وفاعلة تهتم بالمرؤوسين، وبأهدافهم واحتياجاتهم تجعلهم ي قومون بأداء أعمالهم ليس فقط كما هو مطلوب منهم بل أكثر مما هو متوقع، إذ يقوم القادة ببناء شبكة جيدة من العلاقات مع مرؤوسيهم تسودها الثقة سيؤدي بهم إلى إبراز أفضل ما لديهم من مواهب وقدرات ومهارات، مما يدفعهم إلى تطوير أنفسهم من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف قادتهم، وخاصة اذا علمنا أن أحد الأدوار الرئيسية للقادة هي تكوين قادة جدد من خلال إشراكهم في صنع واتخاذ القرارات وتحديد التوجهات المستقبلية للمؤسسة الأمر الذي سيشعر المرؤوسين بأن لهم قيمة يف المؤسسة وبانتمائهم لها، فالقيادة مهمة بالنسبة للمرؤوسين لأنها تبني فيهم جيلا جديدا من لقيادة.

-بالنسبة للمؤسسة: 18

أصبحت المؤسسات اليوم بحاجة إلى قيادات لمواجهة التحديات العالمية والتغيرات المتسارعة، فالتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال من منافسة شديدة وظهور العولمة والاندماجات طورت أيضا

صاحب كتاب ( فن القيادة) الذي نشر سنة " O .Tead " مفاهيم ونظريات القيادة، ويؤكد أوري تيد

1936 الذي قال: أصبحت الإدارة بحاجة إلى أن يكون هناك أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي تحتاج إلى أن تقاد لان العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت ألزم لتحقيق استجابة المرؤوسين للأوامر، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها ال مديرون.

ويلاحظ أن القيادة تمارس دورا رئيسياً في الإنتاجي والخدمي من خلال التأثير في اتجاهات العاملين وسلوكهم، ومدى توحدهم بأهداف المنظمة، فضلا على أن خصائص القيادة تحدد خصائص بيئة العمل على المستوى النفسي على الأقل، والتي يقضي العاملون فيها معظم أوقاتهم مما يؤثر ليس فقط في مدى رضاهم عن عملهم بل

18 مارك اندرسين. كتاب مدخل الى فن القيادة . ترجمة عايذة البجورى . طبعة 2673 ص 10

في مدى رضاهم عن حياتهم بشكل عام، ومن المفترض أن نجاح أو فشل أي منظمة يعتمد إلى حد بعيد على خصائص القيادة فيها

المبحث الثاني : مهارات القيادة التنظيمية

المطلب الأول : مهارات القيادة التنظيمية

الفرع الأول : أنواع المهارات التنظيمية<sup>19</sup>

المهارات الفكرية :

وتمثل القابليات الذهنية والعقلية (الفكرية) التي تمكن المدير أ و القائد على تبصر اهداف المنظمة وتحديد سياساتها وخططها واستشراف مستقبلها برؤيا ثاقبة و قدرة عالية على الفراسة والحس القائم على إدراك معالم المستقبل تتمثل أيضا في اتساع منظور الرؤية لدى المدير أ و القائد من خلال قدرته على تكوين نظرة شمولية للأمور و الموضوع و المشكلات التي تواجهه حيث أنها أكثر المهارات ضرورة للقائد إذ تحتم عليه مسؤولية تحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة لها .وعليه أن يتصف بقوة التصور والادراك لربط الأسباب بالمسببات.

المهارات الإنسانية :

وتمثل قدرة القائد في التعامل مع الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الاهداف المراد انجازها فان امتالك المدير لها يجعله عضوا في فاعلا في الجماعة و قادرا على بناء جهود تعاونية، وخلق جو من الاستحسان و الأمن وأكدت الأبحاث التي قدمتها جمعية الادارة الأريكية ان أهم سمة للمديرين الناجحين هي في كفاءتهم في بناء علاقات إنسانية طيبة مع من يتعاملون معه وذلك من خلال امتالكهم للمهارات الانسانية أي ان مفهوم العلاقات الانسانية يتحدد على أساس أنها إشباع للحاجات النفسية و ما تتضمن من أمن واستقرار وتأكيد ذات الفرد في نطاق الجماعة، وب ذلك يمكن أن يحدث التغيير والتطوير للجماعة نحو الأفضل، كما أن أي جماعة تربط أفرادها علاقات انسانية وبقدر هذه العلاقة من القوة و الضعف يكون الاتجاه نحو تحقيق الأهداف.

المهارات الفنية :

<sup>19</sup> محاضرات في القيادة التنظيمية . الاستاذة ناني نبيلة . جامعة علي لونيبي - البليدة . كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية . ص19/18/17. الموسم الجامعي 2021/2020



من أسهل المهارات اكتساباً وتطويراً فهي تزود المدير بمعرفة عالية و مقدرة كافية على التحليل وتمده بقدرات تمكنه من تحمل المسؤولية، و هي الأكثر أهمية للإدارة لما تتضمنه من إجراءات وتقنيات عالية وتعد من المهارات المهمة لكونها تتمثل في فهمه لنظم ولوائح التعليم وقوانينه وإدراكه لحقوقه واختصاصاته وتتجلى أهمية توافر المهارات الفنية لدى المدير في قدرته على حل المشكلات ، وقدرته على تبصير العاملين بأساليب والطرائق الحديثة ومناقشة نتائج العمل معهم لتذليل الصعوبات التي تعترض تنفيذ الخطة السنوية.

المهارات الذاتية :

إن المهارة الفردية تتكون من خلال الخبرات البيئية أو الموقفية للفرد ودرجة مواجهاته لهذه المواقف وتحدياته للحياة بصورة مستمرة.

المهارات التنظيمية :

أن امتالك المهارات التنظيمية يساعد على تحقيق الأهداف العامة والحصول على أحسن كفاية وضمان لسير العمليات الادارية والتعليمية المختلفة ويسر و هي من أصعب المهارات في تعلمها واكتسابها إذ تتطلب مجموعة من نشاطات الأداء الذهني الذي يستوجب اتباع خطوات التخطيط والتحليل المنطقي والترتيب أثناء حل مشكلة معينة.

## الفرع الثاني : خصائص القيادة التنظيمية<sup>20</sup>

يتميز السلوك القيادي بصورة عامة ببعض الخصائص من أهمها:

-التخطيط والتنظيم:

يضطلع القائد بالاشتراك مع أعضاء جماعته بأكبر قدر من عملية التخطيط لسلوك جماعته وتنظيم هذا السلوك وتوجيهه والتركيز على تحقيق الأهداف.

-السيطرة :

لدى القائد الرغبة الدائمة أكثر من أي فرد في الجماعة في إعطاء الأوامر وعلو المكانة الاجتماعية وتركيز السلطة في يده.

<sup>20</sup> مطبعة الدعم البيداغوجي لمقياس القيادة التنظيمية . صربينة سيدي صالح. جامعة سطيف كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية. ص 29/28/27. الموسم الجامع 2021/2020

-المبادأة أو الابتكار :

يتوقع أفراد الجماعة من القائد أن يكون أكثرهم القدرة على الابتكار في المواقف الاجتماعية وأعلامهم قدرة على المبادرة بالعمل والتصرف ويتوقع أفراد الجماعة من القائد قدرة عالية من المثابرة وقوة الاحتمال في مواجهة الموقف المختلفة.

-التفاعل الاجتماعي:

تتوقع الجماعة من قائدها أن يكون أكثر الأعضاء نشاطا وفاعلية وإيجابية وذكاء اجتماعيا في استجاباته الانفعالية.

-التكامل:

ويقصد به قدرة القائد على تخفيف حدة التوتر وجمع شمل أعضاء الجماعة وتدعيم وجهات النظر المتعددة في جماعته وفهمها.

-التمثيل الخارجي للجماعة:

يعتبر القائد ممثلا رسميا للجماعة وسفير لها لدى الجماعات الأخرى.

-الاعلام:

يمثل القائد الشخصية الإعلامية في جماعته فهو المسؤول عن إطلاع جماعته على حقائق الأمور مدادهم بالمعلومات الضرورية التي تم أفراد جماعته.

-العلاقات العامة:

يعمل القائد كضابط للعلاقات الداخلية بين أعضاء الجماعة بعضهم وبعض ويعمل كحارس ورفيق على سلامة التماسك الاجتماعي.

-التوافق النفسي والاجتماعي:

على القائد إقامة علاقات اجتماعية متوازنة بينه وبين أعضاء وجماعته ويرتبط ذلك بمدى ثباته الانفعالي وتقبله لبث روح عالية ولاعتراف بالأخطاء والمبادرة إلى إصلاحها.

وعلاوة على ما سبق لابد أن يتحلى القائد ببعض السلوك الأخلاقي مما يزيد من قدرته على القيادة مثل:

- المساواة.
- العدالة بين أعضاء جماعته بصرف النظر عن الجنس أو الدين أو غير ذلك.
- البعد عن التعصب والتسلط.
- الموضوعية في الحكم على إنجازات الأعضاء.
- تقبل الآراء الأخرى وتفهمها والبعد عن التسلط.
- التواضع وعدم تقبل النفاق أو تشجيعه.

### خاتمة الفصل :

أمام الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم في عالم متغير ومتقلب فنحن بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى قيادة فعالة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل والظروف في صنع قراراتها، إن القيادة بصفة عامة تقوم أساساً على التأثير، وأن القائد حتى يتمكن من القيام بهذه العملية يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد. ولمواكبة التطورات الحالية يتطلب قيادة قادرة على اتخاذ القرار المناسب الذي يحقق الهدف المطلوب والتأثير في العاملين بحيث يجتمعون حولها ويقررون بإرادتهم المشاركة الفعالة في تنفيذه نحتاج فعلاً إلى قادة يفهمون التغيرات والتحديات المعاصرة ومتطلباتها ويفهمون كيفية التحول من مجرد تسيير المؤسسة إلى قيادتها حتى اللحاق بركب التقدم في ظل الواقع العالمي الجديد.

# الفصل الثاني

## المطلب الأول : تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي: 21

إن المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوية وتنظيمها وسيورها "تعد المؤسسة العمومية الإستشفائية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي".

مقرها الإداري بدائرة متليلي الشعانية 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 الفحل، المنصورة موزعة على مساحة 28.375 كلم يحددها من الشمال المؤسسة العمومية الإستشفائية بغرداية والمؤسسة العمومية الإستشفائية بالقرارة، ومن الجنوب المؤسسة العمومية الإستشفائية بالمنيعية ومن الشرق المؤسسة العمومية الإستشفائية بورقلة، أما من الغرب المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبيض والأغواط.

تتمتع بخصائص المرفق العام:

أ- مؤسسة عمومية ذات طابع إداري: يعني أنها تتمتع بخصائص المرفق العام وتجسد عناصره وتخضع للقانون العام في فرع منه وهو القانون الإداري كما تعرض منازعتها للقضاء الإداري، أما عقودها لقانون الصفقات العمومية، ولأنها مؤسسة عمومية كوسيلة من وسائل تسير المرفق العمومي، تعتبر قراراتها إدارية وعملها موظفون عموميون يخضعون إلى قانون الوظيفة العمومية الذي يحدد مسبقا المسار المهني للموظف بغض النظر عن ما يقدمه وأموالها أموال عامة ترتبت عنها نوع من الإستقلالية عن الدولة في حق قبول الهبات والوصايا وحق التقاعد وحق التقاضي، وتتحمل نتائج أعمالها.

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 إنشائها أو التي يقرها القانون.

- الموطن: وهو المكان الذي يوجد فيه مركز إدارتها.

- نائب يعبر عنها لأن ليس لها وجود مادي ملموس.

-حق التقاضي.

ج- الإستقلال المالي: لها ميزانية خاصة بها، الأمر بالصرف فيها من حق مديرها، لكنه أمر نسبي مادامت الإعتمادات المالية من تمويل الدولة وصندوق الضمان الإجتماعي.

د- توضع تحت وصاية الوالي: أن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية يكون بعد استشارة الوالي ويرأس مجلس الإدارة الذي يدير المؤسسة العمومية ممثلاً عن الوالي في أهم القرارات لمدير المؤسسة، ولذلك الخصائص هي مضبوطة بقيدتين.

هـ- قيد التخصص: أعمالها محددة في نص إنشائها فلا يمكن ممارسة فلا يمكن ممارسة أي نشاط غير مذكور في النص.

-2-1- مهام المستشفى :

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

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

-تطبيق البرامج الوطنية للصحة.

-ضمان حفظ الصحة ونقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الإجتماعية.

-ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم.

-3-1- تنظيم المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي:

يتمثل التنظيم الداخلي للمؤسسة حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/12/2009 مصالح إدارية وأخرى

إستشفائية، بالنسبة للمصالح الإدارية نجد أربع مديريات فرعية تعمل على تنفيذ البرامج المسطرة لمختلف

النشاطات كل حسب إختصاصها وصلاحياتها.

-4-1- المصالح الإدارية للمؤسسة:

تتكون المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي إدارياً من مديرية عامة وأربع مديريات فرعية تضم عدة مكاتب

نوجزها فيما يلي:

أ-الإدارة العامة: يمثلها مدير المؤسسة بصفة مكلف بتسيير الإدارة الصحية في كل من المجال المالي فقط، لأن مجال التسيير الإداري هو من إختصاص مدير الصحة بالولاية.

ب-المديرية الفرعية للمالية والوسائل: تدعم المصالح الصحية بالوسائل المادية حيث تتولى توفير احتياجات المؤسسة من المواد والمعدات والأدوية والتجهيزات والمستلزمات الطبية، أما الشؤون المالية فهي محولة لنفس المديرية كتأمين مستحقات الموظفين من الرواتب والعلاوات وإعداد تقارير المالية وكذا متابعة تنفيذ الميزانية وفق قواعد المحاسبة العمومية، وتشمل المديرية على ثلاثة لنفس المديرية كتأمين مستحقات الموظفين من الرواتب والعلاوات وإعداد تقارير المالية وكذا متابعة تنفيذ الميزانية ووفق قواعد المحاسبة العمومية، وتشمل المديرية على ثلاث مكاتب:

-مكتب الميزانية والمحاسبة

-مكتب الصفقات العمومية

-مكتب الوسائل العامة والهياكل

ج-المديرية الفرعية للموارد البشرية: تدعم لمصالح الصحية بالموارد البشرية كالأطباء، شبه الطبيين، والإداريين، كما تهتم بجميع الأعمال المتعلقة بالموارد البشرية من الناحية الوظيفية كالتعيين والترقيات والعقود والمنازعات وإعداد مخطط التسيير للموارد البشرية والعمل على تنفيذه وتحديد احتياجات المؤسسة الآنية والمستقبلية من العمال، وتشمل المديرية على مكاتبين:

-مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.

-مكتب التكوين.

د- المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تسهر على تنفيذ مهام النشاط الرئيسي للمؤسسة المتمثلة في تنظيم ومتابعة تنفيذ البرامج المتعلقة بالخدمات الصحية الإستشفائية والوقاية وتقييمها، وإعداد تقارير النشاطات السنوية، وتشمل المديرية على ثلاثة مكاتب :

- مكتب القبول.

- مكتب التعاقد وحساب التكاليف.

- مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها.

هـ- 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.

### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي الإداري<sup>22</sup>

يتكون التنظيم الإداري للمؤسسة من أربع مديريات فرعية يلحق به عدة مكاتب تقوم بمهامها حسب اختصاصها وصلاحياتها، إلا أن هذه المكاتب لا تشرف عليها رؤساء مكاتب معينين رسمياً نظراً 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 إلا بالتسيير المالي فقط كون التسيير الإداري من اختصاص مدير الصحة الولائية.

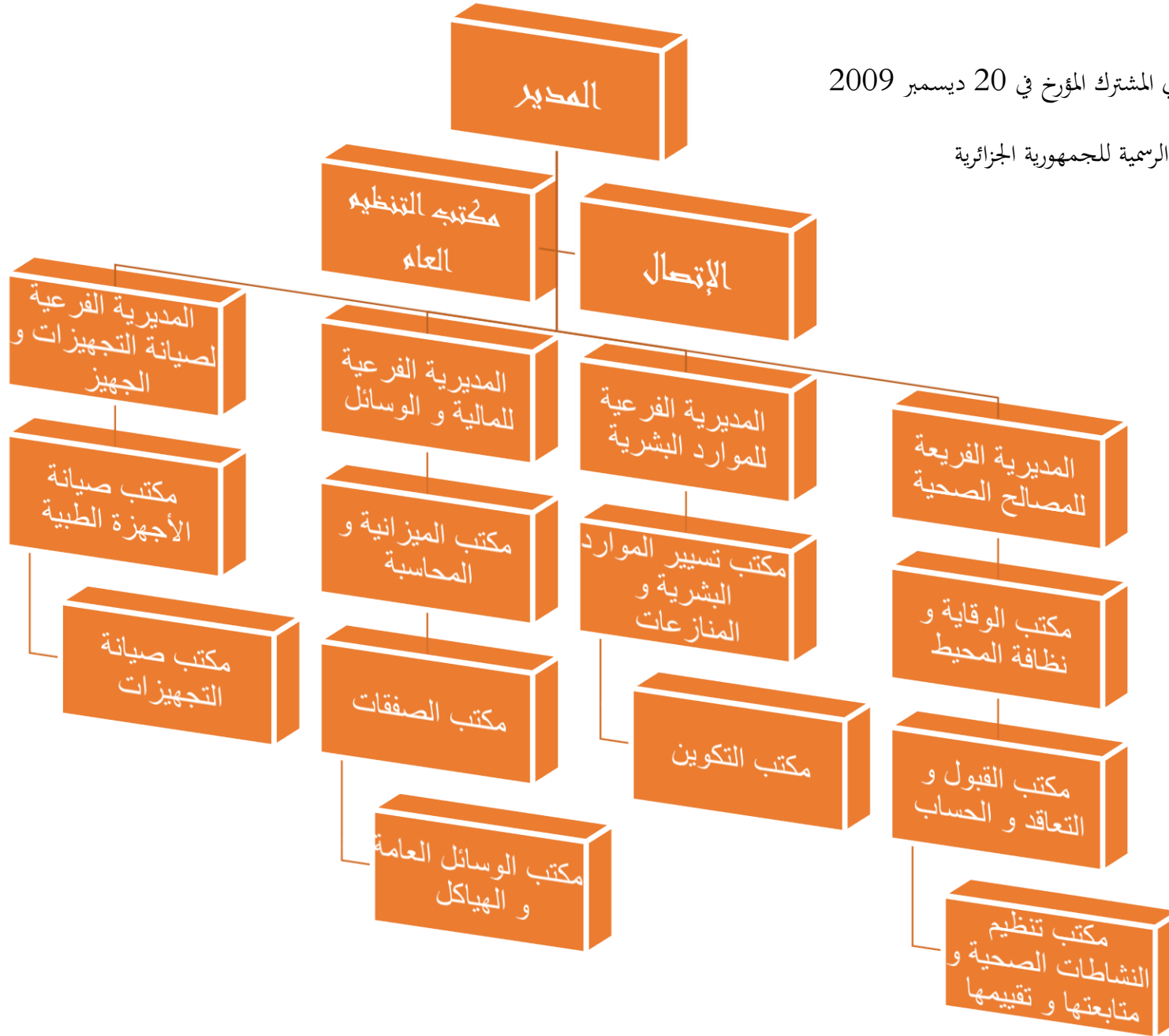
يمكن تقديم الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة في شكل مخطط تفصيلي يوضح مختلف المكاتب التابعة لكل مديرية فرعية على النحو التالي.

<sup>22</sup> نفس المرجع السابق



- القرار الوزاي المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية



المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمصالح الإستشفائية<sup>23</sup>



المطلب الرابع : التوزيع الهيكلي الإستشفائي: 24

للمؤسسة طاقة استيعاب نظرية تقدر ب190 سرير تتوزع على المصالح الإستشفائية حسب جدول التوزيع الهيكلي الإستشفائي التالي:

الوحدات	عدد الأسرة		التوزيع الهيكلي الإستشفائي
	الحقيقي	النظري	
1/ حديثو الولادة (11 سرير) 2/ الأطفال و الرضع (12 سرير)	23	30	طب الأطفال
1/ 15 سرير للرجال 2/ 15 سرير للنساء	30	30	الطب الداخلي
1/ أمراض النساء ( 12 سرير ) 2/ التوليد (13 سرير )	25	30	أمراض النساء و التوليد
1/ العلاج المكثف (02 أسرة ) 2/ ما بعد العمليات (02 أسرة)	04	10	الإنعاش و التخدير
1/ جراحة النساء (10 أسرة ) 2/ جراحة الرجال (10 أسرة) 3/ جراحة الأطفال (08 أسرة)	28	30	الجراحة العامة
1/ وحدة مكونة من 16 سرير للرجال و النساء و الأطفال	16	15	جراحة العظام
1/ وحدة مكونة من 15 سرير للرجال و النساء	00	15	طب العيون
أسرة خاصة بمرضى الكلى	20	20	مركز تصفية الدم
المستعجلات الطبية الجراحية	06	10	المستعجلات الطبية الجراحية
14 وحدة	152	190	المجموع

الجدول رقم(02) التوزيع الهيكلي الاستشفائي المصدر: التقرير السنوي للنشاطات المؤسسة لسنة 2018

#### المطلب الخامس : الوحدات التقنية المساندة:<sup>25</sup>

تضم المؤسسة وحدات دعم و إسناد تقدم خدماتها للمصالح الإستشفائية ، و تتمثل هذه الوحدات في : مجمع العمليات ، قسم المخبر ، قسم الأشعة ، وحدة حقن الدم ، مبينة في الجدول التالي :

العدد	الأسلاك
02	- الأشعة
02	- المخبر
01	- السكانير
01	- وحدة حقن الدم
03	- مجمع العمليات

إضافة إلى صيدلية تشرف على تموين المؤسسة من (أدوية ، مواد تلقيح ) و إتخاذ الإجراءات اللازمة لتأمينها و تخزينها و توزيعها على مصالح الإحتياج

#### الجدول رقم (03) الوحدات التقنية المساندة

#### المطلب السادس : الهيئات المسيرة للمؤسسة:<sup>26</sup>

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

1-6 - مجلس الإدارة:

يرأس مجلس الإدارة مدير الصحة والسكان بالولاية، حيث يتداول في المواضيع كمخطط التنمية القصير

<sup>25</sup> نفس المرجع السابق

<sup>26</sup> نفس المرجع السابق

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 لا سيما مع هيئات الضمان الإجتماعي، التأمينات الاقتصادية، التعاونيات المحلية، المؤسسات وهيئات الأخرى، مشروع جدول الموظفين والنظام الداخلي للمؤسسة.

#### 6-2-المدير:

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

#### 6-3-المجلس الإستشاري:

الممثل في المجلس الطبي والهيئة الطبية التنفيذية مسؤولة عن دراسة ووضع السياسات والخطة 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 الإستشفائية.

#### **7- أهداف المؤسسة العمومية الإستشفائية: 27**

تحقيق مستوى عالي من الجودة في الرعاية الطبية وتوفير

وسائل الراحة والمتابعة للمريض.

تعليم وتدريب العاملين في المجالات الطبية والتمريضية وفي

العلوم الطبية كل من الأطباء والممرضين.

توفير خدمات الرعاية الصحية الأولية.

تطبيق ومتابعة البرامج الوطنية والمحلية للصحة العمومية.

تطبيق ومتابعة الأنشطة المتعلقة بصحة الأم والطفل.

متابعة الأمراض المعدية وغير المعدية.

التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجيات الصحية للسكان.

ضمان حفظ الصحة والتعاون ومكافحة الأضرار والآفات الإجتماعية.

### المبحث الثاني : مناقشة نتائج المقابلة

قد تعرفنا على بعض الجوانب في المؤسسة محل الدراسة الفصل الثاني ، قمنا بمقابلة مع السيد "زنون عبد الكريم نائب رئيس مصلحة المستخدمين " و تم طرح مجموعة من الأسئلة و كانت الإجابة كالتالي :

س1- على مقياس من 0 إلى 10 ، كيف تقيم نفسك كقائد؟

ج1- أقيم نفسي حسب الوسط المهني 10/5 .

س2- هل تحب تحديد الأهداف و الغايات ؟

ج2- نعم ، بطبيعة التكوين و بحكم المؤسسة خدماتية .

س3- كيف ستوجه فريقك لتحسين أو تطوير مهاراتهم الفردية؟

كقائد ، سأقترح أعضاء الفريق حضور أي تدريب وورش عمل حول مهارات بسيطة، دورات سلوكية لتحسين أو تقوية مهاراتهم في التعامل مع الآخرين والمواهب الأخرى

س4- ما هو الدافع لك القيادة؟ كقائد كيف تقيس نجاحك؟

يتم تحفيز القائد من خلال إنجازات فريقه مثل إنهاء زملائه لأهدافهم وتحقيق أهدافهم المهنية والشخصية وغير ذلك الكثير.

من الواضح أن نجاح القائد يكمن في نجاح عضو فريقه

س5- عندما تأتي عبر أي أخبار سيئة إذن كيف ستضعها أمام فريقك؟

لإيصال أي أخبار سيئة للفريق ، سأقوم بترتيب اجتماع صغير مع الفريق وإيصاله. سأحاول شرح كل الحلول التي يجب تنفيذها قريباً حتى لا تحدث مثل هذه الأخطاء.

أخيراً ، سأطلب من فريقتي مشاركة آرائهم أو أفكارهم أو مخاوفهم أو أي اقتراحات يمكن تنفيذها في النشاط التالي لتجنب مثل هذه المواقف

س6- ما هو منهجك عندما لا تكون واضحاً بشأن تحقيق أهدافك في الوقت المحدد؟

كقائد ، يجب أن تكون مستعداً لقبول أي تعليقات أو آراء من فريقك ، ويجب ألا تتردد في طلب المساعدة من رؤسائك المباشرين أو زملائك في الفريق.

مع أخذ جميع المدخلات في الاعتبار ، توصل إلى جدول أعمال جديد وواضح حول كيفية إنهاء هدفك في الوقت المحدد

س7- كيف ستشجع فريقك بمشاركة نجاح عضو الفريق الآخر؟

إن مدح المرء بنجاحه أمام الآخرين سيلهمه ويجفزه على العمل بجدية أكبر. إنه يشجع ويعطي الثقة للآخرين لأداء أفضل. يجب أن يكافئوا من ينجح في حياتهم المهنية.

كقائد ، إذا ربطنا أداء أحد أعضاء الفريق بأي مكافأة أو اعتراف ، فهذا يحفزهم على العمل بجدية أكبر

س8- هل أنت مرتاح للمناقشات / الاجتماعات الجماعية أو واحد على واحد؟

كقائد ، أفضل المناقشات الجماعية لأننا في المجموعة سنعرف المهارات الفردية والصفات الخفية لزملائه في الفريق.

هذا يمكن أن يساعد الجميع على تحسين مهاراتهم الشخصية. وبشكل عام ، سيؤدي ذلك إلى نجاح الفريق

س9- اشرح قوتك وضعفك كقائد؟

يجب أن يحافظ القائد على علاقة قوية مع أعضاء الفريق. في الوقت نفسه ، يجب على القائد تشجيع فريقه / فريقها على العمل الجاد وتقديم أفضل ما لديهم.

إذا كان أداء الفريق جيداً في المشروع ، فإنه يظهر قوة القائد الذي يقود الفريق المعني.

على الرغم من أن القائد يمكنه إنهاء المهمة بمفرده ، إلا أنه يجب عليه توزيع هذه المهمة بين الفريق. إذا لم يقم القائد بذلك ، فسوف ينتهي به الأمر بالكثير من العمل على نفسه ولن يتمكن من إكمال المهمة في الوقت المحدد.

س10- كيف تجعل الآخرين يقبلون أفكارك؟

سأتحدث عن فوائد الفكرة وكيفية تطبيقها. سأظل منفتحًا على الأفكار الأخرى وأغير أفكارى بطريقة تتفق معها جميعًا. عندما تكتسب تأييدًا من الآخرين ، فأنت أكثر نجاحًا في تحقيق الأهداف مما لو كنت تجعل اتباع الإجراءات إلزاميًا

س11- ما هو الإفراط في الإشراف من وجهة نظرك كقائد؟ كيف ستؤثر على الموظف؟

الإشراف ليس إلا عندما يُعطى الشخص توجيهات أكثر مما يحتاج إليه. عندما يكون الموظف في مثل هذه الحالة ، فإنه يشعر بالإحباط والغضب.

توقفوا عن المحاولة والمجازفة. يتوقفون عن اتخاذ القرار بأنفسهم ، وتنخفض مشاركتهم وتنشئتهم؟

س12- هل أنت أكثر فاعلية على مجموعة أم واحدة على أساس واحد؟

أشعر أنني أكثر فاعلية في المجموعة لأن كل شخص لديه بعض الصفات الفريدة التي يجلبونها إلى المجموعة. يمكننا تطوير مهاراتنا الشخصية من خلال مساعدة أولئك الموجودين في المجموعة الذين يحتاجون إليها وكذلك التعلم من أولئك الناجحين

س13- ثلاثة أشياء ترغب في تحسينها ؟

جودة الخدمات - تنظيم / تغيير نمط التسيير - تطبيق القوانين للحد من الفوضى و التسبب

خاتمة الفصل :

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى دراسة تطبيقية بالمؤسسة الإستشفائية 18 فيفري بمتليلي الشعانية ، على واقع مهارات القيادة التنظيمية في المؤسسات الخدماتية حيث تم التوصل الى أن القيادة التنظيمية لها أهمية كبيرة بالنسبة للموظف و هذا ينعكس في الواقع على التكفل الجيد و تقديم الخدمات صحية عالية .



# الختمة

من خلال دراستنا لموضوع مهارات القيادة التنظيمية

### نتائج الجانب النظري:

إن قيادة المنظمة هي روحها التي تتوقف عليها فاعليتها و استمرار وجودها ، و هي المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم ، فالقائد الناجح و الفعال هو الذي يستطيع أن يسير المنظمة رغم كل الصعاب ، و عليه أن يتسم بالكم من المهارات الفنية و الشخصية و الإدارية لتكون له العون الكافي في مواجهة كل المشكلات و العقبات التي تواجهه و تواجه المنظمة ، و تساعده على إحداث التغيير الذي تحتاجه المنظمة لتستجيب للحاجات الفردية و الإجتماعية المتغيرة إن القيادات التي تملك الرؤية الواضحة يمكن أن تخلق المناخ المناسب و تهيئ الظروف المساعدة على تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال إتخاذ القرارات الداعمة و توفير المتطلبات اللازمة لنجاح التطبيق.

### نتائج الجانب التطبيقي:

من خلال الدراسة الميدانية التي تم اجرائها على المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي تم مناقشة فرضيات الدراسة اهمها:

### الفرضية الرئيسية:

تؤدي مهارة القيادة التنظيمية إلى السير الجيد للمؤسسة الإستشفائية 18 فيفري بمتليلي و التغلب على الصعوبات التي تواجهها ومن خلال اسئلة المقابلة لاحضنا ان القائد يتمتع بمهارات التواصل والإقناع والتفاوض، والإدارة والتخطيط والابتكار وهذا ما ترتب عليه التسيير الجيد للمؤسسة الاستشفائية مما يثبت صحة فرضيتنا.

### الفرضيات الفرعية:

- القيادة التنظيمية مجموعة من السمات و المهارات التي يمتاز بها القائد .منها التواصل مع العمال ،الاقناع و التفاوض.وهذا ما يثبت فرضيتنا.
- يمتاز القائد الجيد بصفات منها اليقظة و الشجاعة و تحقيق أهداف الجماعة.منها الادارة والتخطيط والابتكار.وهذا و يثبت فرضيتنا.

## التوصيات :

تمثل التوصيات في اظهار بعض العيوب التي يجب ان يتجنبها القائد منها

-سعي القائد إلى إرضاء الموظفين دائماً يفقد القدرة على الحكم بشكل صحيح ويكون من الصعب اتخاذ أي موقف أو إجراء حازم ضد الموظفين في حالة حدوث أي مشكلة.

-مشكلة النظرة المستقبلية : قد لا ينتبه القادة الذين يتبعون هذا الأسلوب إلى بعض التفاصيل المهمة لأنهم يضعون جل تركيزهم على المجمال أو الصورة ككل. كما أنهم يميلون إلى انتهاج نهج مختلف حينما يتعلق الأمر بحل مشاكل العمل بسبب رؤيتهم المستقبلية مما يستغرق الكثير من الوقت لحل المشكلة.

-مركزية القرار: يشعر القادة الذين يستخدمون هذا الأسلوب بالضغط والتوتر معظم الوقت لأنهم يتولون مسؤولية كل شيء. وبسبب افتقارهم للمرونة وعدم مشاركة الآخرين، فغالبًا ما يستاء الموظفون الآخرون منهم.

-بيروقراطية القرار: قد يشعر الموظفين بالكثير من التقييد ويفقدون قدرتهم على الإبداع. كما أن هذا الأسلوب لا يلائم بيئة العمل الديناميكية المتغيرة.

## قائمة المصادر و المراجع :

### المراجع باللغة العربية :

- (1) القيادة الإدارية مفهوم ونظريات. ال صبرة، علي المفلح. (2016). عمان، الأردن : دار أزمنا للنشر والتوزيع .
- (2) لسان العرب . لابن منظور. دار المعارف . الطبعة 2016
- (3) منحى الطلاب. الطبعة 2001
- (4) القيادة و مهارات تحفيز المرؤوسين . محمود عبد الفتاح رضوان. المجموعة العربية للتدريب و النشر . الطبعة 2012 .
- (5) النمر ، سعود محمد واخرون(2001).الأدارة العامة الأسس والوظائف.الرياض:مكتبة الشقري
- (6) استراتيجيات القيادة و الاشراف . الاستاذ الدكتور صاب عبد مرزوك الجنابي.. العلمية
- (7) مطبعة الدعم البيداغوجي لمقياس القيادة التنظيمية . صرينة سيدي صال . جامعة سطيف كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية . 2021/2020
- (8) -ادارة الجودة الشاملة - القيادة . 17 سبتمبر 2009 .
- (9) الكندري نبيلة يوسف. كلية التربية . جامعة الكويت . 2016.
- (10) الأعرجي، عاصم،دراسات معاصرة في التطوير الإداري،دار الفكر للنشر و الطباعة والتوزيع، 1995
- (11) مارك اندرسين. كتاب مدخل الى فن القيادة . ترجمة عايدة البجورى . طبعة 2673
- (12) محاضرات في القيادة التنظيمية . الاستاذة ناني نبيلة . جامعة علي لونيبي - البلدية . كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية . ص19/18/17. الموسم الجامعي 2021/2020

### المراجع باللغة الأجنبية

New Oxford American Dictionary defines leadership; noun. the action of leading a group of people or an organization. This definition is generic and lacking. While it does technically explain a perspective of leadership it lacks in content. I define leadership; noun. the constant action or state of being a catalyst that inspires and creates an environment of momentum and desire to change.

Others still define leadership as the ability to get a group of individuals to complete a task or objective. That is leading, which is an adjective.

<https://www.bartleby.com/essay/New-Oxford-American-Dictionary-Defines>



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم  
التجارية وعلوم التسيير

قسم: علم التسيير

\* جدول متابعة الحضور \*

الحضور اليومي للطالب: محمد توفيق في المؤسسة خلال فترة التريص، كان كالتالي:

الأسبوع الأول:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص
الاثنين	23-03-13	12-14	
الثلاثاء	23-03-14	14-15	

الأسبوع الثاني:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص
الاحد	03-03-19	18:00 صباحاً	
الاثنين	03-03-20	14:00 مساءً	

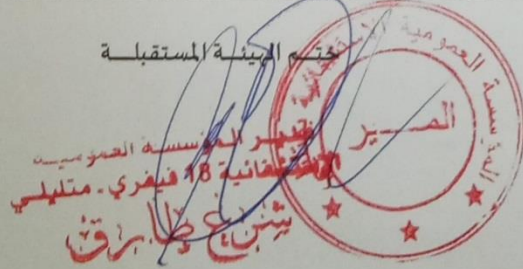
الأسبوع الثالث:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص
الاحد	16-04-2023	صباح	

الأسبوع الرابع:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص

مختتم الهيئة المستقبلية



إمضاء مسؤول التريص

ملاحظة: يطلب من مسؤول التريص شطب الغانات الفارغة.









وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم  
التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

\* بطاقة تقييم المتربص (ة) \*

1. معلومات المتربص (ة):

الاسم وللقب الطالب (ة): جديد قوال  
المستوى: ثالثية ليسانس تخصص: إدارة الموارد البشرية  
موضوع التربص: مهارات القيادة التنظيمية  
فترة التربص ابتداء من: 2023/03/13 إلى: 2023/04/16

2. معلومات الهيئة المستقبلة:

اسم الهيئة المستقبلة: المؤسسة الاستشفائية 18 قفري  
عنوان الهيئة المستقبلة: متنلي  
اسم ولقب مسؤول التربص: محمود عبد الحميد برتبة: مستشار

جدول تقييم المتربص:

ملاحظات	العلامة	عناصر التقييم
	4/4	المواظبة
	5/5	المبادرة
	5/5	المعارف التطبيقية
	4/4	قدرة العمل
	2/2	العلاقة مع العمال
	20/20	العلامة النهائية

تاريخ التقييم النهائي إمضاء مسؤول التربص إمضاء الهيئة المستقبلة

إمضاء الهيئة المستقبلة  
المؤسسة الاستشفائية 18 قفري  
متنلي

إمضاء مسؤول التربص  
محمود عبد الحميد

ملاحظة: تمنح علامة 17 كأقصى تقييم للطالب المتربص



\*. بطاقة تقييم المتربص (ة) \*.

1. معلومات المتربص (ة):

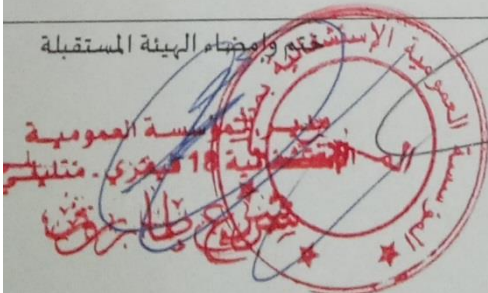
الاسم وللقب الطالب (ة): .. مرسلبي كوثر  
المستوى: .. مستند ثالثة ليسانس تخصص: .. ادارة الموارد البشرية  
موضوع التربص: .. مهارات القيادة التنظيمية  
فترة التربص ابتداء من: .. 2023/03/13 الى: .. 2023/04/16

2. معلومات الهيئة المستقبلة:

اسم الهيئة المستقبلة: .. المؤسسة الاستشفائية 18 قفزي  
عنوان الهيئة المستقبلة: .. متليلي واحة المدينة  
اسم ولقب مسؤول التربص: .. زغون عبد الكريم برتبة: .. حتم في رتبة  
جدول تقييم المتربص:

ملاحظات	العلامة	عناصر التقييم
	4/..4	المواظبة
	5/...5	المبادرة
	5/...5	المعارف التطبيقية
	4/..4	قدرة العمل
	2/..2	العلاقة مع العمال
	20/20	العلامة النهائية

تاريخ التقويم النهائي إمضاء مسؤول التربص



ملاحظة: تمنح علامة 17 كأقصى تقييم للطالب المتربص.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بغداد

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم  
التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

\* بطاقة تقييم المتربص (ة) \*

1. معلومات المتربص (ة):

الاسم وللقب الطالب (ة): يوحانا عبد الرزاق  
المستوى: دبلوم البعث ليسانسي تخصص: ادارة الموارد البشرية  
موضوع التربص: مهارات القيادة التنظيمية  
فترة التربص ابتداء من: 2023/03/13 الى: 2023/04/16

2. معلومات الهيئة المستقبلة:

اسم الهيئة المستقبلة: المؤسسة العمومية المكتشفاتية 18 فيفري  
عنوان الهيئة المستقبلة: مطابق وسط المدينة  
اسم ولقب مسؤول التربص: زعمون عبد الكريم برتبة: متربص (ة)

جدول تقييم المتربص:

عناصر التقييم	العلامة	ملاحظات
المواظبة	4/...4	
المبادرة	5/...5	
المعارف التطبيقية	5/...5	
قدرة العمل	4/...4	
العلاقة مع العمال	2/...2	
العلامة النهائية	20/20	

تاريخ التقييم النهائي

إمضاء مسؤول التربص

ملاحظة: تمنح علامة 17 كأقصى تقييم للطالب المتربص.

المستشفى 18 فيفري  
شبكة طابرق