

LARBI TEBESSI – TEBESSA  
UNIVERSITY  
UNIVERSITE LARBI TEBESSI –  
TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: إدارة أعمال

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## دور التمكين النفسي على تحسين أداء الممرضين في المستشفيات

### العمومية

-دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بوقرة بولعراس -بكاية تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعه: 2023

إشراف الدكتور:

جدي شوقي

إعداد الطالبتين:

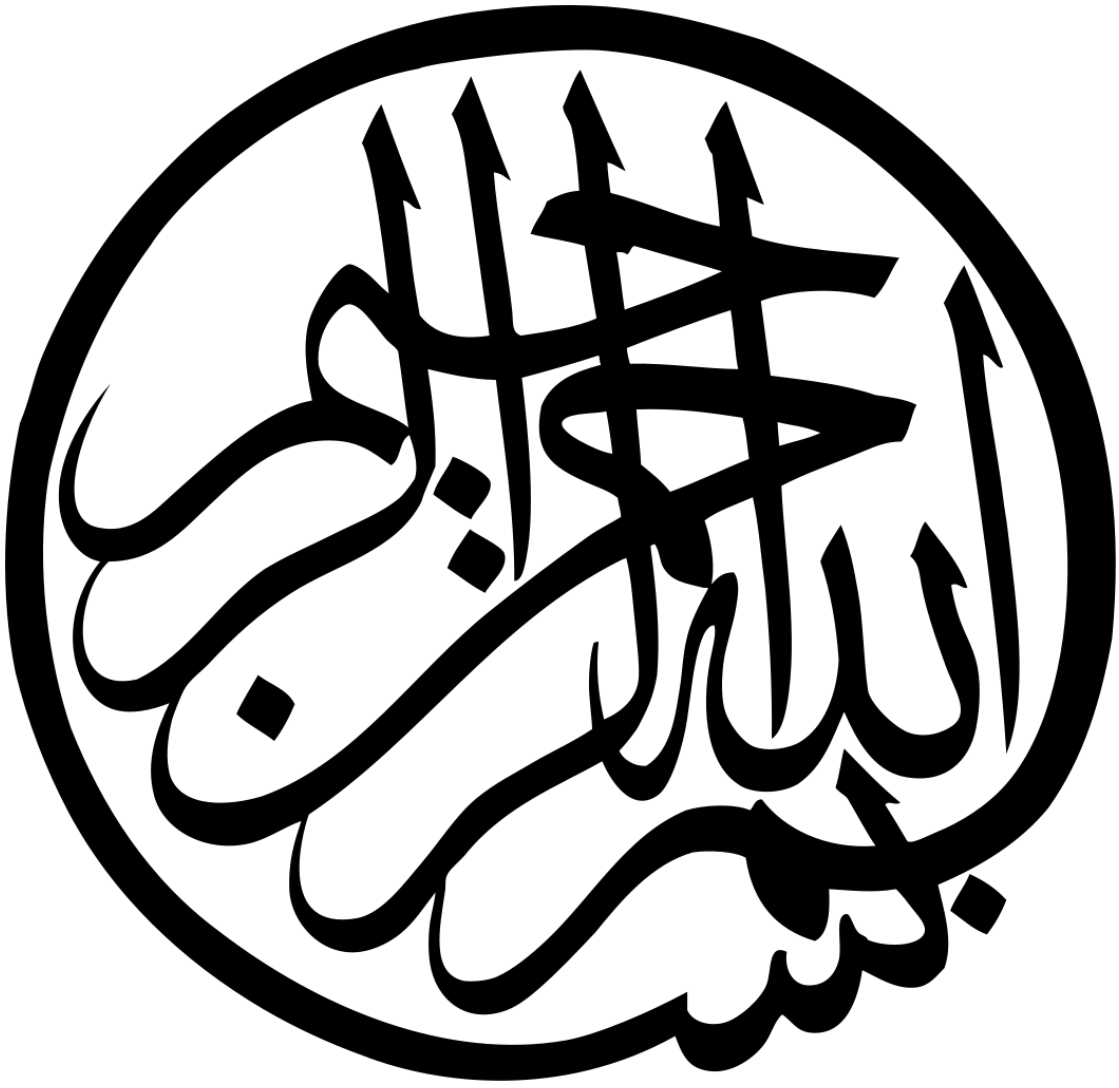
- بوشقرة صابرين

- بوشقورة عبير

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Universite Larbi Tébessi - Tébessa

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بوطورة فضيلة	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
جدي شوقي	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
حناشي توفيق	أستاذ محاضر -أ-	عضوا ممتحنا



# شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء  
والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

فإننا نشكر الله العلي القدير أولاً على توفيقه بإتمام هذه المذكرة،  
فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما، بعدها نتوجه  
بالشكر والتقدير لأستاذنا الكريم -جدي شوقي- الذي أشرف على  
هذه المذكرة حيث بإشرافه المتواصل وتوجيهاته السديدة ورحابة  
صدره أثناء فترة البحث كان لنا خير قدوة بأخلاقه وتواضعه  
وكانت له بصمته إيجابية في إتمام المذكرة وخلودها في مدارك  
العلم بإذن الله.

ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذتنا الكرام لفضلهم  
علينا في إتمام مشوارنا الجامعي.

أخيراً كل الشكر والتقدير والاحترام إلى كل من ساهم في إنجاز هذا  
العمل من قريب أو من بعيد

# الاهداء

الحمد لله عز وجل على عزه وعونه لنا لإتمام هذا البحث

اهدي هذا العمل المتواضع الى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى ووهبني كل ما يملك لأحقق له آماله الى ابي رعاه الله.

والى من رعنتني حق رعاية كونها نبع الرعاية والحنان والعطف وكانت سندي في الشدائد وكانت دعواها لي بالتوفيق الى والدتي الكريمة جزاها الله خير جزاء وأطال الله في عمرها.

الى كل إخوتي على المساندة أنور، شوقي

وخاصة أختي عائشة سندي وعزي وتوأم روحي وزوجة أخي أنيسة حفظها الله

الى أختي وابنة خالتي نورة التي كانت لي عوناً في السراء والضراء وإلى عزيزتي أمينة وفقها الله

كما أقدم ثمرة مجهودي إلى صغار العائلة سكرة المنتهى وطه ياسين

وإلى كل أهلي ومن شاكني فرحتي خاصة صديقتي عبير التي شاكنتني هذا العمل وإلى كل

صديقاتي

وإلى كل من تمنى لي الخير سرا أو جهرا إلى كل من ارسل لي نواياه الطيبة شكرا من القلب

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى طيبي المحترم الدكتور خنقاوي على متابعته وحرصه على حالتي

الصحية

صابرين

# الاهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله أما بعد الحمد لله وهذا التثمين هذه الخطوة في

مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى

أهدي تخرجي إليكما يا من أحمل اسمكما بكل افتخار إليكما يا قلدوتي ونور دراستي الذي ينير دربي إليكما

يا من أعطيتموني ولازال عطوكم بلا حدود فمهما وصفت لكم أو عبرت عن مشاعري فلم أوفي حقكم أبي

الحبيب إليك يا بسمه حياتي وسر وجودي يا من دعائك سر نجاحي الى نبع الحنان وجنة الدنيا وقرّة عيني

ومصباح حياتي وضيأؤها أمي الحبيبة.

• إلى من كان قلدوتي ومثلي الأعلى دوما الأقرب والأحب إلى قلبي أخي شوقي

• إلى من تسعد عيني برؤية وجوههم ويفرح فؤادي بسماع رنات ضحكاتهم

• أخوتي الأعراء زينة سامية سلوى

• إلى من يهدا ضجيج قلبي عند لقاءهم أولاد أخي حبيبة قلبي صبرونة والبطلين أيوب وأدم.

• إلى من تجعل الحياة أجمل بوجودها إلى من يتزين قلبي بسماتها صديقتي الجميلة صابرين بوشقرة

• إلى من جمعنتي بهم اجمل الصدف في الحياة فكانوا خير الرفقة ونعم الأصدقاء صوفيا، مريم،

شيماء، هديل، نورة.

• إلى من تمنو لي الخير سرا أو جهرا إلى كل من أرسل لي نواياه الطيبة شكرا من القلب

• إلى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل المتواضع، نسأل الله عز وجل أن ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه

# الفهرس

الرقم	العنوان
	شكر وعرافان
	إهداء
	الفهرس
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ-ج	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين النفسي وأداء العاملين.
02	المبحث الأول: ماهية التمكين النفسي
02	المطلب الأول: مفهوم التمكين النفسي
05-02	أولاً: تعريف التمكين النفسي
06	ثانياً - خصائص التمكين النفسي
07-06	ثالثاً- أهمية التمكين النفسي
08-07	رابعاً: علاقة التمكين النفسي ببعض المفاهيم الأخرى
08	المطلب الثاني: أبعاد ونماذج التمكين النفسي
11-09	أولاً: أبعاد التمكين النفسي
15-11	ثانياً: نماذج التمكين النفسي
15	المطلب الثالث: متطلبات ومستويات التمكين النفسي
18-15	أولاً: متطلبات التمكين النفسي
20-19	ثانياً: مستويات التمكين النفسي
20	المطلب الرابع: مزايا ومعوقات التمكين النفسي
21-20	أولاً: مزايا التمكين النفسي
22-21	ثانياً: معوقات التمكين النفسي
23	المبحث الثاني: إطار مفاهيمي حول أداء العاملين
23	المطلب الأول: ماهية أداء العاملين
28-23	أولاً: مفهوم أداء العاملين



33-28	ثانيا: عوامل وأبعاد ومحددات أداء العاملين
34-33	ثالثا: معايير قياس أداء العاملين
34	المطلب الثاني: أساسيات تقييم أداء العاملين
37-34	أولا: مفهوم تقييم أداء العاملين
39-38	ثانيا: عناصر تقييم أداء العاملين
47-39	ثالثا: خطوات وطرق تقييم أداء العاملين
47	المطلب الثالث: تحسين أداء العاملين
47	أولا: تعريف تحسين الأداء
49-48	ثانيا: مداخل تحسين أداء العاملين
50-49	ثالثا: خطوات تحسين أداء العاملين
52-50	رابعا: آليات تحسين أداء العاملين
55-53	المطلب الرابع: علاقة التمكين النفسي بأداء الممرضين
55	<b>المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة</b>
55	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين النفسي.
57-55	أولا: الدراسات السابقة باللغة العربية
58-57	ثانيا: الدراسات الأجنبية
58	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء العاملين
60-58	أولا: الدراسات السابقة باللغة العربية
61-60	ثانيا: الدراسات الأجنبية
61	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين النفسي وأداء العاملين
62-61	أولا: الدراسات السابقة باللغة العربية
63-62	ثانيا: الدراسات الأجنبية
69-63	المطلب الرابع: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
	<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول دور التمكين النفسي على تحسين أداء الممرضين</b>
72	<b>المبحث الأول: تقديم عام بالمؤسسة محل الدراسة</b>

72	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية ولاية - تيسة-
72	أولاً: تعريف بالمؤسسة
72	ثانياً: مهام المؤسسة
73	ثالثاً: تسمية المؤسسة
73	رابعاً: موقع المؤسسة
78-74	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والتسييري للمؤسسة
79	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
79	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
79	أولاً: مجتمع الدراسة
79	ثانياً: عينة الدراسة
79	ثالثاً: طريقة جمع البيانات
80	المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
80	أولاً: المنهج المتبع في الدراسة
80	ثانياً: أدوات جمع البيانات
81	ثالثاً: بناء أداة الدراسة
82	رابعاً: متغيرات البحث
83	خامساً: النموذج النظري للدراسة
83	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
83	أولاً: اختيار المقياس
84	ثانياً: ثبات وصدق أداة الدراسة
87-85	ثالثاً: الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان
89-87	رابعاً: الأدوات الإحصائية
90	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
90	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة
94-90	أولاً: نتائج البيانات الشخصية للعينة

95	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة
105-95	أولاً: عرض وتحليل محور التمكين النفسي
112-105	ثانياً: عرض وتحليل محور أداء الممرضين
112	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وعرض النتائج
116-112	أولاً: اختبار فرضيات الدراسة
-118 122	خاتمة
قائمة المصادر والمراجع	
الملاحق	
الملخص	

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	أبعاد التمكين النفسي	.1
12	نموذج "كونغر وكانونغو" للتمكين النفسي	.2
13	النموذج الإدراكي للتمكين النفسي	.3
14	نموذج (spreitzer):	.4
18	متطلبات التمكين النفسي	.5
24	الأداء من منظور الكفاءة والفاعلية	.6
29	محددات أداء المورد البشري	.7
36	أهداف عملية تقييم أداء العاملين	.8
38	خطوات عملية تقييم الأداء	.9
42	منحنى التوزيع الإيجابي	.10
69	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	.11
73	الهيكل التنظيمي للمصالح الاستشفائية:	.12
78	النموذج النظري للدراسة	.13
85	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	.14
86	سن العينة حسب الفئة العمرية	.15
87	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	.16
88	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	.17
89	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	.18
108	نتائج الاختبار للتوزيع الطبيعي	.19

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
5	تعريف التمكين النفسي	.1
10	أهم أبعاد التمكين النفسي وفق وجهة نظر مجموعة من الباحثين	.2
44	درجات تقييم الأداء	.3
59	المقارنة بين الدراسات السابقة المحلية والدراسة الحالية	.4
60	المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية	.5
61	المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية	.6
62	المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية	.7
63	المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية	.8
74	عينة الدراسة	.9
79	الخماسي (Likert) مقياس ليكارت	.10
79	قيم ألفا-كرونباخ	.11
80	الاتساق بين عبارات المحور الأول (التمكين النفسي)	.12
81	الاتساق بين عبارات المحور الثاني (أداء الممرضين)	.13
82	الاتساق بين عبارات المحورين (معامل بيرسون)	.14
85	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	.15
86	سن العينة حسب الفئة العمرية	.16
87	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	.17
88	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	.18
89	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	.19
90	استجابة أفراد العينة لعبارات بعد الشعور بالمعنى (الأهمية)	.20
92	استجابة أفراد العينة لعبارات بعد الحرية	.21
95	استجابة أفراد العينة لعبارات بعد الكفاءة والمقدرة	.22

97	استجابة أفراد العينة لعبارات بعد التأثير في العمل	23
104	استجابة أفراد العينة لعبارات محور أداء الممرضين	24
111	نتائج الاختبار للتوزيع الطبيعي	25
112	معامل الارتباط بين بعد المعنى (الأهمية) وأداء الممرضين	26
112	معامل الارتباط بين الحرية وأداء الممرضين	27
113	معامل الارتباط بين بعد الكفاءة والمقدرة وأداء الممرضين	28
114	معامل الارتباط بين بعد التأثير في العمل وأداء الممرضين	29
114	معامل الارتباط بين التمكين وأداء الممرضين	30

مقدمة



إنّ المنظمات اليوم تسعى جاهدة لتطوير نفسها عن طريق تحسين وزيادة فعالية الأداء وهو ما يسمح لها بالبحث عن مختلف الاستراتيجيات والتقنيات التي تمكنها من تحقيق ذلك. ولن يكون ذلك إلا من خلال عدّة تقنيات حديثة.

يعد التمكين بشكل عام والتمكين النفسي بشكل خاص أبرز هذه التقنيات التي تحفزه وتدفعه بقدراته نحو تحسين أداءه وتحقيق أهداف المنظمة وهو الهدف المنشود من قبل المنظمة اليوم.

يعتبر التمكين النفسي أحد الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية كونه يعطي صلاحية أكبر ودرجة حرية أعلى للعاملين بحيث تجعلهم يدركون أهمية وجودهم وقدراتهم على التأثير في جوانب عديدة للمنظمة، الأمر الذي من شأنه يعمل على تحسين أدائهم، وبالتالي تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل فعال.

وتعد المؤسسات العمومية الاستشفائية الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الجزائر في مجال الصحة، ممّا يتطلب منها وضع أساليب إدارية متطورة وباستخدام تقنيات حديثة تحتاج إلى أفراد مؤهلين وذوي خبرات وقدرات تمكنهم من تحسين الأداء وتحقيق أهدافها، وهذا لا يتمّ إلا بتطبيق أبعاد التمكين النفسي.

### أولاً: إشكالية الدراسة

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما دور التمكين النفسي على تحسين أداء الممرضين؟ وما واقع ذلك في المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية -تبسة-؟

### ثانياً: التساؤلات الفرعية

من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح بعض التساؤلات الفرعية منها:

- ماذا يقصد بالتمكين النفسي؟ وما هي أهميته؟
- ما هي متطلبات التمكين النفسي؟ وما هي أبعاده؟
- ماذا يقصد بالأداء العاملين؟ وكيف يتم قياسه؟
- هل يؤثر التمكين النفسي على أداء الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية -تبسة-؟

### ثالثا: فرضيات الدراسة

تقتضي الإجابة على إشكالية الدراسة وضع فرضية رئيسية تتمثل فيما يلي:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمكين النفسي بكل أبعاده على تحسين أداء المرضى في المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية تبسة؟

#### - الفرضيات الفرعية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المعنى على تحسين أداء المرضى بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس، بكارية ولاية تبسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الكفاءة على تحسين أداء المرضى بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية ولاية تبسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاستقلالية على تحسين أداء المرضى بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية، ولاية تبسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الأثر على تحسين أداء المرضى بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس -تبسة.

#### رابعا: أهمية الدراسة

يسعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على الإطار النظري للتمكين النفسي وتوضيح أبعاده والسعي إلى توضيح مدى تأثيره على أداء المرضى، ومعرفة واقع ذلك على المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس، من أجل تدعيم الجزء النظري مقارنة بالواقع.

#### خامسا: أهداف الدراسة

يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على الإطار النظري للتمكين النفسي؛
- توضيح أبعاد التمكين النفسي؛
- توضيح مدى تأثير التمكين النفسي على أداء المرضى؛
- تبيان العلاقة بين التمكين النفسي وأداء المرضى؛
- إعطاء الواقع الإحصائي لأداء المرضى من خلال التمكين النفسي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس، بكارية -تبسة.

## سادسا: أسباب اختيار الموضوع

من الأسباب التي أدت إلى اختيار الموضوع محل البحث ما يلي:

- **دوافع موضوعية:** نظرا للمكانة البالغة التي يحظى بها موضوع التمكين النفسي ودوره على تحسين

أداء الممرضين.

- **دوافع ذاتية:**

- الرغبة بالإلمام أكثر بهذا الموضوع الجدير بالبحث.

- الموضوع يدخل ضمن مجال التخصص.

## سابعا: منهج الدراسة

بحكم طبيعة الموضوع المدروس والمعلومات المتوفرة حوله يمكن الاعتماد على المنهج الوصفي في

الجزء النظري والمنهج التحليلي في الدراسة التطبيقية، حيث تم استخدام مجموعة من الأدوات أهمها:

- طريقة المسح المكتبي، وذلك بالاعتماد على الكتب، المجلات، ورسائل ماجستير، أطروحات الدكتوراه

وبعض المواقع المتوفرة على شبكة الإنترنت؛

- الاستبيان والمقابلة لغرض الحصول على المعلومات الميدانية،

- برنامج SPSS في المعالجة الإحصائية.

## ثامنا: حدود الدراسة

تم تحديد وفهم جوانب موضوع الدراسة نظريا وذلك من أجل الإحاطة والتوصل إلى النتائج الموضوعية،

وتم تحديد مجال دراستها كالاتي:

- **الحدود المكانية:** تمثلت في مكان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثلة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية -ولاية تبسة-

- **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة خلال الفترة 15 فيفري 2023 الى غاية 20 مارس 2023

- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على الممرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية -ولاية تبسة-

- **الحدود العلمية:** تتعلق بأبعاد التمكين النفسي والمتمثلة في (بعد المعنى، بعد الكفاءة والمقدرة، بعد الاستقلالية، بعد التأثير في العمل)، وأداء الممرضين كمتغير تابع.

## تاسعا: هيكل الدراسة

للإجابة على التساؤلات المطروحة قسمت هذه الدراسة إلى فصلين كمايلي:

- **الفصل الأول:** ينقسم هذا الفصل الى ثلاث مباحث بعنوان الإطار النظري للتمكين النفسي وأداء العاملين، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية التمكين النفسي من خلال مفهوم التمكين النفسي وأبعاده ومتطلباته ومستوياته ونماذجه، أما في المبحث الثاني تم إبراز الإطار المفاهيمي لأداء العاملين وذلك انطلاقاً من أربع مطالب فيها، تحديد كل من ماهية أداء العاملين وأساسيات تقييم أداء العاملين، تحسين أداء العاملين وعلاقة التمكين النفسي بأداء الممرضين، أما في المبحث الثالث تم التطرق إلى الدراسات السابقة التي تتعلق بالتمكين النفسي وأداء العاملين والعلاقة التي تجمع بينهما من خلال الدراسات العربية والأجنبية، ما يميزها عن الدراسة الحالية.

- **الفصل الثاني:** ومنه تم الاعتماد على الدراسة التطبيقية وذلك لتجسيد الواقع المحدد في الفصل السابق، والذي يقسم إلى ثلاث مباحث، حيث سيعرض المبحث الأول كل من التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي ومهامها، أما المبحث الثاني فسوف يتناول مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية في حين سنركز في المبحث الثالث على عرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة وعرض النتائج وأخيراً خاتمة الدراسة والتي تبين أهم النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات المقترحة للموضوع .

# الفصل الأول

الإطار النظري للتمكين النفسي

وأداء العاملين.

**تمهيد:**

يمكن إرجاع جذور نظرية تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، والذي يعد من أحدث وأهم المداخل الرئيسية في تطوير الفكر الإداري بعد تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة.

ويعد موضوع التمكين النفسي من بين الأساليب الإدارية الحديثة المعتمدة لتنمية مهارات وقدرات العاملين ورفع خبراتهم وتحسين أدائهم ومنحهم صلاحيات واسعة تزيد من قدراتهم على استغلال الفرص ومواجهة التهديدات في بيئة متحررة من الإجراءات البيروقراطية والرقابة المشددة مقدمة بالمشاركة في اتخاذ القرار وهذا ما يشكل أساسا لنجاح وتطوير المنظمة.

إنّ تحسين أداء المنظمات يشكل اهتماما عالميا وإنّ قدرة أي مجتمع على إدارة منظمة يعد من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع ن غيره من المجتمعات، ويعد التمكين النفسي له دور إيجابي في تحسين أداء العاملين مما يسعى لتطوير المنظمة والرقى بها نحو الأفضل وتبعاً للأهمية المتزايدة للتمكين النفسي في تحسين أداء العاملين سيتم التطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

**المبحث الأول: ماهية التمكين النفسي؛****المبحث الثاني: إطار مفاهيمي حول أداء العاملين؛****المبحث الثالث: الدراسات السابقة.**

**المبحث الأول: ماهية التمكين النفسي**

يعتبر التمكين النفسي من المفاهيم الحديثة في مجال تطور الفكر الإداري، لا سيما بعد تحول اهتمام الإداريين والباحثين من نموذج المنظمة التحكم والسيطرة، إلى نموذج المنظمة الممكنة، حيث أصبح من الضرورة إعادة تقييم العلاقة بين ممارسات الإدارة التقليدية ونظرياتها، وبين أداء المنظمات، مما يؤكد حاجة المنظمات لتبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة وقدرة على التكيف، والتطوير من أجل الاستمرارية في بيئة العمل، يتم التطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

- المطلب الأول: مفهوم التمكين النفسي؛
- المطلب الثاني: أبعاد ونماذج التمكين النفسي؛
- المطلب الثالث: متطلبات ومستويات التمكين النفسي؛
- المطلب الرابع: مزايا ومعوقات التمكين النفسي.

**المطلب الأول: مفهوم التمكين النفسي**

يعتبر التمكين النفسي من المداخل الحديثة التي اهتم بها الباحثون في ميدان الموارد البشرية، نظرا لبروز الحاجة الملحة لتطوير أداء الأفراد ومهاراتهم وسلوكهم داخل المنظمات الأعمال بشتى أنواعها وأهدافها، حيث ظهر هذا المفهوم في الربع الأخير من القرن الماضي وشهد العديد من التعاريف التي تختلف باختلاف توجهات أصحابها، لكن قبل التطرق إلى تعريف التمكين النفسي كان لزاما علينا تعريف التمكين.

**أولاً: تعريف التمكين النفسي**

ظهر مفهوم التمكين في الربع الأخير من القرن الماضي تقريبا كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة والذي يعطي اهتمام أكبر إلى دور الموارد البشرية في المنظمة، ويعتبر التمكين بمعناه العام عملية السماح والدفع بالموظفين إلى التفكير، التصرف، الرقابة على العمل واتخاذ القرار بشكل ذاتي، وله مدخلين رئيسيين، يركز الأولى على دراسة العوامل والعناصر التنظيمية التي تهدف إلى تفويض أكبر سلطة في المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأدنى ويسمى "بالمدخل الهيكلي للتمكين"، أما المدخل الثاني لتمكين يسمى بالتمكين النفسي (psychological empowerment)؛ حيث يقوم رواد هذا المدخل النفسي بالتركيز على الحالة الذهنية

للأفراد العاملين والاهتمام بمواقف الأفراد وتوجهاتهم تجاه وظائفهم في مكان العمل، كما يلعب كلا المدخلات دوراً مهماً في تطوير النظرية الهامة للتمكين في المنظمات.<sup>1</sup>

عرفت كلمة (التمكين) بشكل عام من خلال الفعل يُمكن (empower) بأنه منح السلطة الرسمية، كما عرف التمكين من خلال التركيز على مكون القوة (power) ضمن مصطلح التمكين، والتمكين من هذا المنطق يشير إلى حصول كل فرد على القوة التي كانت متمركزة في يد المدير التقليدي حتى يمكن أداء العمل بفعالية، فالقيمة التي يركز عليها التمكين هنا أن المشاركة في القوة تؤدي إلى المزيد من القوة.<sup>2</sup>

عرفه (يوكي) بأنه: "عملية اختزال البيروقراطية التي تعيق جهود الأفراد العاملين وتقديم الموارد الضرورية لهم لتنفيذ التغيير بنجاح."<sup>3</sup>

ومما سبق يمكن القول إن التمكين هو نقل السلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا، بعد التأكيد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانات التي تؤهلهم لتحمل مسؤولية التصرف في موارد المنظمة واتخاذ القرارات.

ولقد اكتسب مفهوم التمكين النفسي قبولاً كبيراً وانتشاراً واسعاً لدى كل من الدارسين والمهتمين بعلم الإدارة، ويركز هذا المدخل على الحالة النفسية للقوة وليس على الظروف والممارسات التنظيمية والإدارية التي تساعد على التمكين في بيئة العمل، ويتمحور هذا الأسلوب حول الفرد ويسمى بتمكين الذات، ويشتمل على مجمل تصورات الموظفين تجاه سلوك رؤسائهم، كما يهتم هذا المنظور النفسي للتمكين على الأبعاد الإدراكية أو النفسية للتمكين.<sup>4</sup>

حاول الباحثون تعريف التمكين النفسي بشكل واضح حيث أعطت له عدة تعاريف منها:

- **التعريف الأول:** عرفت سبريتزر (spreitzer) التمكين النفسي: "بأنه مجموعة من الحالات النفسية التي تعتبر حيوية للأفراد ليشعروا بإحساس بالسيطرة فيما يتعلق بعملهم. بدلاً من التركيز على الممارسات

1 - شوقي جدي، خاتمة لواتي، بشير كاوجة، "أثر التمكين النفسي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة"، مجلة العدد الاقتصادي، المجلد 12، العدد 2، الأغواط، الجزائر، 2021، ص 183.

2 - عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 21.

3 - احسان دهش جلاب، كمال كاظم الحسين، إدارة التمكين والإدماج، دار الصفاء، ط 1، الأردن، 2013، ص 21.

4 - شوقي جدي، خاتمة لواتي، بشير كاوجة، مرجع سابق، ص 183.



الإدارية التي تشترك في السلطة مع الموظفين على جميع المستويات، يركز المنظور النفسي على كيفية تجربة الموظفين لعملهم. يشير هذا المنظور إلى التوظيف باعتباره معتقدات شخصية لدى الموظفين حول دورهم فيما يتعلق بالمنظمة.<sup>1</sup>

- **التعريف الثاني:** وفقاً لـ (Iashley) التمكين النفسي هو: "عملية منح الموظفين الاستقلالية من خلال مشاركة المعلومات الصحيحة وتوفير الظروف المساعدة للتأثير على الأداء الوظيفي للمنظمة ومكافأة الموظفين على المساهمات المقدمة وجعلهم قادرين على اتخاذ قرارات مؤثرة بين الموظفين، يتمثل الافتراض الأساسي حول التمكين في أن الأشخاص المتمكنين يكونون أكثر نشاطاً من الأفراد غير المتمكنين بحجة أنهم يتمتعون بمعرفة كاملة عن عملهم مما يسمح لهم بالتخطيط والتنظيم الجديد لعملهم وتحديد وحل العوائق التي تعترض أدائهم".<sup>2</sup>

- **التعريف الثالث:** ويرى توماس وفلتهاوس (thomas, velthouse) التمكين النفسي على أنه حافز داخلي جوهري يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم، وينشأ التمكين النفسي من الأسفل إلى الأعلى من خلال إدراكه من قبل الأفراد العاملين حيث يرونه كشيء محسوس من خلال بعدهم النفسي.<sup>3</sup>

- **التعريف الرابع:** ويرى أفندي بأن: "التمكين شعور نفسي في المقام الأول، يستمد قوته وفاعليته من توافر بيئة ملائمة مساندة للعاملين، وقيادة ملتزمة مشاركة في المعلومات، ومشاركة في اتخاذ القرارات"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - Enaam M. & Wafaa A. Dawood, **Relationship between organizational climate and psychological empowerment of staff nurses at governmental hospital in Ismailia**, Trends in nursing and health care journal, vol 05, N° 02, December 2022, p 51.

<sup>2</sup> - شيخي مليكة، دحو خضرة، سعدي عامر برزوق، "تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر سعيدة"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 5، العدد 02، (2020)، ص 207.

<sup>3</sup> - فيروز زوفي، مختار بن عابد، محمد كربوش، "التمكين النفسي كمدخل لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد 12، عدد 03، ص 70.

<sup>4</sup> - أفندي عطية، تمكين العاملين مدخل للتعيين والتطوير المستمر للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2013، ص 57.

- **التعريف الخامس:** وينظر ماثيو (Matthew) إلى تمكين النفسي على أنه: "تشجيع الأفراد والسماح لهم بالمبادرة الشخصية، لتحسين أدائهم لوظائفهم، بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، والعمل على تعميق ثقتهم بقدراتهم وإمكانياتهم.

**التعريف السادس:**

وكذلك تطرق الباحثون إلى عدة تعاريف أخرى ما يوضحه الجدول التالي:

**جدول رقم (01): تعاريف التمكين النفسي**

تعريف التمكين النفسي	المؤلف والسنة
تشجيع الأفراد والسماح لهم بالمبادرة الشخصية، لتحسين أدائهم لوظائفهم بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والعمل على تحقيق ثقتهم بقدراتهم وإمكانياتهم.	<b>Matthew-2019</b>
مفهوم متعدد الأبعاد، ويشتمل عدة عوامل مثل القوة صنع القرار والمعلومات، الاستقلالية، المبادرة والمعرفة والمسؤولية.	<b>Pitts-2018</b>
مفهوم التمكين النفسي بناء معقد من تكامل أبعاد مختلفة الشخصية، إدراك الكفاءة الذاتية، والرغبة في المشاركة في العمل.	<b>Brana-2018</b>
تعزيز الثقة لدى الأفراد بقدرتهم على تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية	<b>Suomimen 2017</b>
إدراك الفرد أن لعمله أهمية ومعنى، وأنه يمتلك الكفاءة والقدرة على إنجاز مهمته، ويمتلك الإيمان بذاته، ويقدرته على اختيار وتنظيم مهمته التي يقوم بها، ويشعر بأن لعمله تأثيراً في مهنته المباشرة، ويمتد هذا التأثير إلى أبعد من مهمته المباشرة.	<b>Spritjer-2017</b>
عبارة الإجراءات الإدارية التي تضمن حصول الموظف على السلطة لإنجاز مهامه.	<b>Malcom-2016</b>
إعادة توزيع السلطة والسيطرة في المنظمة، وهو نتيجة المشاركة الكاملة بين العمال والقادة في اتخاذ القرارات.	<b>Russel-2014</b>
الاستفادة من المهارات الحالية والمعرفة المتاحة للموظفين من خلال تعزيز الثقة لديهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف التنظيمية.	<b>Melham-2014</b>

**المصدر:** الوليد عبد القيوم ادريس، أثر التمكين النفسي في علاقة القيادة التحويلية بنية ترك للعمل،

دراسة عن قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم، الخرطوم، السودان، 2019، ص25.

ومن خلال استعراض الأدبيات النظرية التي تناولت تعريف التمكين النفسي، تبين لنا أن هذا الأخير يقصد به "مدى منح الإدارة العاملين الحرية والاستقلالية والسيطرة في مكان العمل، من خلال إدراكهم لمعنى وأهمية أعمالهم وتأدية المهام المطلوبة منهم بكفاءة، ومدى تأثيرهم على بيئة العمل".

### ثانياً - خصائص التمكين النفسي:<sup>1</sup>

التمكين حالة ذهنية تحتاج إلى وقت لتطبيقها، ويأخذ عدة أشكال ويتحقق في عدة وسائل من أهمها السلطة وتحفيز العاملين وتصميم الوظائف بطريقة تعلم قادرين على الإبداع والابتكار، كذلك التمكين يركز على العلاقات الأفقية بدلاً من الإبداع والابتكار، كذلك التمكين يركز على العلاقات الأفقية بدلاً من الرأسية ويقوم على أساس فرق العمل المدارة ذاتياً، ويركز على فكرة الالتزام الداخلي لدى العاملين مما يساهم في توليد الطاقة البشرية وإكمال العقل البشري والإبداع، كما أن التمكين يرتبط بتوافق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين ويحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم، ويركز على القدرات للأفراد في حل المشاكل والعمل والأزمات بالإضافة لذلك سيهدف استغلال الكفاءة التي تمكن داخل الأفراد في استغلالاً كاملاً وأيضاً يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل، مما يجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقدراتهم.

ويمكن تلخيص مما سبق في العناصر التالية:

- أن تكون لدى الأفراد القدرة على اختيار أساليب العمل المناسبة إضافة لشعورهم بالمسؤولية عن الأعمال التي يقومون بها أي ما يدعى (التقرير الذاتي)؛
- أن تكون لديهم الثقة بقدراتهم على أداء الأعمال بمهارة وجدارة؛
- أن تكون لديهم إيمان قوي بقدرتهم على التأثير في القرارات الخاصة بالمنظمة.

### ثالثاً - أهمية التمكين النفسي:

تبرز أهمية التمكين النفسي في:<sup>2</sup>

- يكون الأفراد الممكّنون أكثر إيجابية وفعالية ونشاط؛

<sup>1</sup> - عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص 18.

<sup>2</sup> - فيروز زوخي، مختار بن عابد، محمد كربوش، مرجع سابق، ص 71.

## العاملين.

- التزام تنظيمي كبير؛
  - تقديم خدمات عالية الجودة للزبائن؛
  - تسعى عملية التمكين إلى تنمية الأفراد العاملين حيث تكون لديهم قدرة على قيادة أنفسهم من خلال الاستقلالية في التفكير؛
  - يهدف التمكين إلى مساعدة الأفراد العاملين في التغلب على التنافر أو الانحراف الشعوري؛
  - تكوين فرق عمل فاعلة؛
  - استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين؛
  - ارتفاع مدركات الأفراد العاملين للتمكين النفسي يمكن أن تؤدي إلى تحسين مبادرات الأفراد العاملين ويزيد من مرونتهم؛
  - ملاحظة التأثيرات السلوكية للأفراد العاملين والناجمة عن شعورهم بالتمكين.
- بالإضافة إلى ذلك فإن التمكين النفسي يؤدي إلى ارتفاع درجة الرضا وانخفاض نسب الغياب وانخفاض حوادث وإصابات العمل، وشيوع روح الفريق وظهور أفكار مبتكرة وارتفاع الإنتاجية وانخفاض التكلفة وفاعلية جهود التطوير والتحسين المستمر وارتفاع درجة الرضا وولاء العملاء وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.<sup>1</sup>

## رابعاً: علاقة التمكين النفسي ببعض المفاهيم الأخرى

يوجد العديد من المفاهيم ذات الصلة القريبة من مفهوم التمكين النفسي من بينها:

**1- التمكين وتفويض السلطة:** إن عملية تنظيم الأقسام والوظائف ستكون غير ممكنة بدون التفويض والذي يمكننا تعريفه كالاتي: "دفع السلطة إلى الأسفل من الرئيس إلى المرؤوس" ويعود تفويض السلطات مفهوماً محدوداً وقاصراً عن مفهوم التمكين ومقتضياته فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء ضمن قواعد رسمية محددة، كما يفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، ومستوى تأثير العمل في تحقيق نتائج المؤسسة والأخرين إضافة إلى الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، ومستوى

<sup>1</sup> - كمال كاظم طاهر الحسني، "التمكين النفسي للفريق وأثره في الأداء العالي"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية، المجلد 12، العدد 3، 2010، ص 183.

تأثير العمل في تحقيق نتائج المؤسسة والآخريين إضافة إلى الشعور بالاستقلالية وحرية التصرف وهذا ما ينطلق من أعلى إلى الأسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي.<sup>1</sup>

**2- التمكين والمشاركة:** أن المشاركة تعبر عن رغبة الشخص في العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات وتقاسم المعرفة، وتمكن الموظفين من المشاركة عن نطاق أوسع شرط أن يقابل ذلك استجابة مشجعة من قبل الإدارة ما يعني إتاحة الفرصة للعاملين لإثبات وجودهم والتزاماتهم وانخراطهم بالعمل والتوجه الديمقراطي الذي يتيح للموظفين مساحة أوسع في عملية صنع القرار.

وبالتالي للمشاركة دور فعال في ترسيخ تطبيق فكرة التمكين باعتبارها المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العمال.<sup>2</sup>

**3- التمكين والإثراء الوظيفي:** يعرف الإثراء الوظيفي بأنه تقنية تهدف إلى توسعة مهام العامل لدفع حاجته للرضا والتحسين والمحفزات وبالتالي زيادة الإنجازات وبموجب ذلك خلط بعضهم بين التمكين والإثراء الوظيفي إلا أنه في واقع الأمر يوجد اختلاف بين كلا المصطلحين فالإثراء الوظيفي يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها الموظفون عن طريق توكيلهم بمهام جديدة أما التمكين فيعمل على توسعة العمل نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده أعمال أخرى.<sup>3</sup>

**4- التمكين والإبداع:** المؤسسات الناجحة هي التي تشجع روح الإبداع من خلال التمكين تعتقد بأن ذلك لا يتم أبداً إلا من خلال دفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى أسفل الهرم التنظيمي وتوفير المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية أو يواجه الزبائن وجهاً لوجه ويحاول حل مشاكلهم وسر الإبداع يكمن في تحفيز طاقات البشر.<sup>4</sup>

**المطلب الثاني: أبعاد ونماذج التمكين النفسي**

<sup>1</sup> - يحيى سليم ملحم، "التمكين مفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية العلمية الأولى، مصر، 2006، ص 39.

<sup>2</sup> - ناصر حردات، أحمد إسماعيل المعاني، طارق نائل، "أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، جامعة فيلادلفيا، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 8، العدد 1، ص 66.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 67.

<sup>4</sup> - محمد حسين الوادي، "التمكين الإداري في العصر الحديث"، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر، 2012، ص

قامت SPREITZER في سنة 1995 بالاعتماد على النموذج الذي صوره Thomas و velthose سنة 1990. بتحديد أربعة أبعاد مكونة للتمكين النفسي كما اختلف المفكرون والباحثون في صياغة نموذج موحد لهذا الأخير وبالتالي ستقوم بعرض النماذج الشهيرة.

### أولاً: أبعاد التمكين النفسي:

قامت سبريتزر (Sepreitzer) بدراسة مرجعية سنة 1995 هدفت إلى التحقيق من تطبيق النموذج الإدراكي للتمكين النفسي الذي قدمه كل من توماس وفالتهوس سنة 1990، والذي يتجلى في أربع مدركات تربط الفرد بعمله وهي: المعنى، الكفاءة، الاختيار (الاستقلالية)، والتأثير<sup>1</sup>.

وقد نجحت في تطوير وتحقيق مقياس عام لتقييم الأبعاد الإدراكية الأربعة للتمكين النفسي، حيث يحظى هذا المقياس المرجعي بقبول كبير لدى الباحثين والممارسين، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

- **المعنى (Meaning):** يقصد به مدى شعور الفرد بأن العمل الذي يقوم به جديراً بالاهتمام، وله قيمة، كما يوافق مع نظام القيم لديه، ولا يتعارض مع معتقداته، كما ينطوي على مدى وجود تطابق بين متطلبات العمل وكل من معتقدات قيم وسلوك العامل.
- **الكفاءة (compétence):** وتسمى أيضاً "الفعالية الذاتية" (self-efficiency) وتعني إيمان العامل بقدرته على أداء مهامه بمهارة وتحقيق الكفاءة لدة العامل عندما يدرك قدرته على إنجاز المهام التي توكل الشعور بالكفاءة بتعزيز ثقة الأفراد بقدرته على الانخراط في الأنشطة داخل مكان العمل، والنجاح في المهام الموكلة إليهم.
- **الاستقلالية (Self determination):** يقصد به الشعور لدى الفرد بالحرية في اختيار كيفية أداء عمله، وتعني زيادة حرية العاملين في خياراتهم، وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
- **التأثير (Impact):** يعبر عن مدى قدرة تأثير الفرد على لمخرجات الاستراتيجية العملية والإجراءات في العمل، وهذا يعني: "إدراك الفرد أن لديه تأثيراً على نشاطات عمله وأنه يؤثر في

<sup>1</sup> -Enaam M. & Wafaa A. Dawood, opt cité, p 51.

العاملين.

سياسات وقرارات المنظمة والتي تتعلق بعمله". يشير التأثير أيضاً إلى قوة شخصية الموظفين في بيئة عملهم ومدى استخدام قدراتهم ومهاراتهم لمواجهة التحديات المهنية والتنظيمية فيها.<sup>1</sup> هذه الأبعاد التي تطرقنا إليها ليست ثابتة أو موحدة، حيث نجد في دراسات كثيرة اختلاف آراء مجموعة من الباحثين حول أبعاد التمكين النفسي، والجدول التالي يوضح أهمها:

جدول رقم (02): أهم أبعاد التمكين النفسي وفق وجهة نظر مجموعة من الباحثين

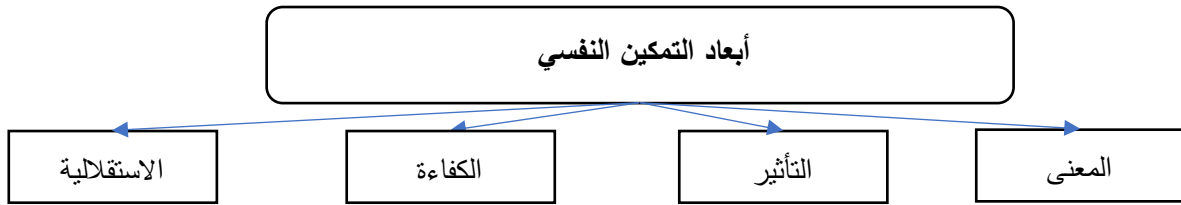
الرقم	الباحث	السند	الأبعاد
01	Dower	1992	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة.
02	Eccels	1993	القوة، الموارد، الحرية.
03	Horine	1995	الحرية، المسؤولية عن النتائج.
04	Brown	1996	الجودة، السلطة، الموارد، المعلومات.
05	Gregouy	1996	فريق العمل، التفويض.
06	Ivaneche	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهياكل.
07	Chroi	1997	الحرية، المسؤولية.
08	Argynis	1998	دعم المنظمة، حرية التصرف.
09	Rvbbsins	1998	الهيكل التنظيمي، الرقابة.
10	Lloyd	1999	فرق العمل، الرقابة.
11	Oriffie	1999	تأهيل العمال، الرقابة.
12	V.Abucice	2000	دعم المنظمات، والكفاءات.
13	Dofl	2001	الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات.
14	Hellriege	2001	السلطة، المهارات، الحرية.
15	Blanchar Det All	2001	المشاركة بالمعلومات، الحرية، فرق العمل.

<sup>1</sup> - شوقي جدي، خاتمة لواتي، بشير كاوجة، "أثر التمكين النفسي على الاستغراق الوظيفي، مرجع سابق، ص 184.

المصدر: الساعدي محمد مؤيد يوسف، قياس استعداد منشأة الأعمال للعمال باستراتيجية التمكين،  
الحجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 2، العدد 11، 2006، ص 65.

ومن خلال هذه الأفكار والتوجهات فإننا سنحدد أبعاد التمكين النفسي المشتركة بين الباحثين في دراستنا  
هذه في أربع نقاط:

شكل رقم (01) : أبعاد التمكين النفسي



المصدر: إعداد الطالبتين بناء على المعلومات السابقة

### ثانياً: نماذج التمكين النفسي

اختلف الباحثون في صياغة نموذج موحد للتمكين النفسي، وسنقوم في التالي بعرض بعض النماذج  
الشهيرة.

#### 1- نموذج Conger & Konungo<sup>1</sup>

عرف كل من (1988) conger & kinungo التمكين كمفهوم نفسي للفاعلية الذاتية، وتبني المفهوم  
النفسي الفردي للتمكين حيث عرف التمكين كعملية تعزيز إحساس الأفراد العاملين بالفاعلية الذاتية من خلال  
التعرف على الظروف التي تعزز الإحساس بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية  
وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم المعلومات عن الفاعلية الذاتية، كما ذكرنا أن التمكين مرادف لمفهوم القوة  
حيث يمكن النظر إليه من زاويتين، الأولى: يمكن النظر للتمكين كمركب اتصالي، فالتمكين يدل ضمناً على  
تفويض السلطة، الثانية: يمكن النظر للتمكين كمركب نفسي، فالتمكين يدل على أكثر من الشراكة في السلطة.  
وعلى عكس تفويض السلطة فإن التمكين يتضمن عامل حافز ودافعية من خلال تمكين الإنسان وتفعيل  
قدراته الذاتية فهو إذا تمكين يمنح الإنسان القدرة وليس تفويضاً.

1 - احمد محمد احمد أبو الحسن، "التمكين النفسي في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين" مجلة جامعة  
القيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 15، العدد 156، 2021، ص ص 1305-1306.



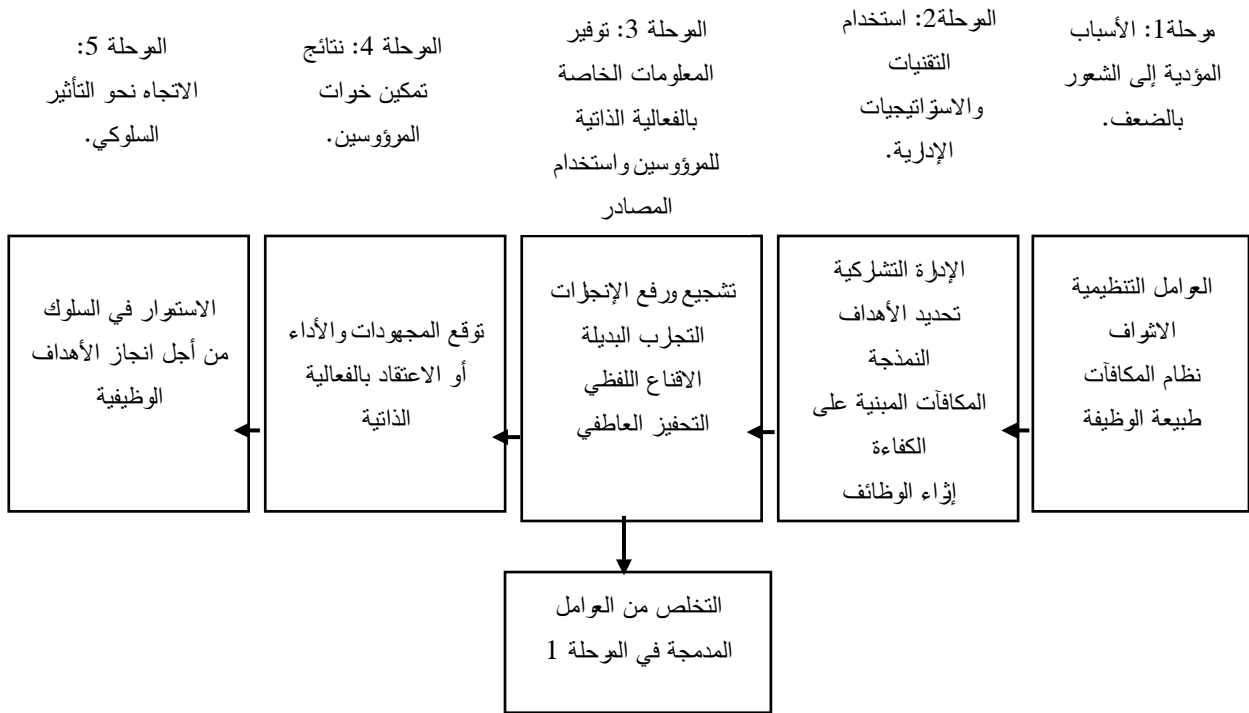
## 2- نموذج (Thomas & Velthous (1990): قام توماس و فيلتهوس ببناء نموذج التمكين الإدراكي،

وعرف التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية التي تتضمن الظروف العامة للفرد والتي تعود بصفة مباشرة على المهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات وحددا أربعة أبعاد نفسية للتمكين وهي التأثير الحسي، الكفاية، إعطاء معنى للعميل والاختيار.

## 3- نموذج (Spertzer (1955: قدمت (Spertzer) تعريف للتمكين كأحد المفاهيم النفسية التي تركز

على اتجاه العاملين نحو التمكين والتي تظهر في الكفاءة والثقة في القدرة على أداء المهام والشعور بمعنى العمل، وأوضحت أن تحقيق التمكين يبدأ بالتمكين النفسي الذي يجلب قناعات العاملين والإدارة بأهمية التمكين.

### الشكل رقم (02): نموذج "كونغر وكانونغو" للتمكين النفسي<sup>1</sup>

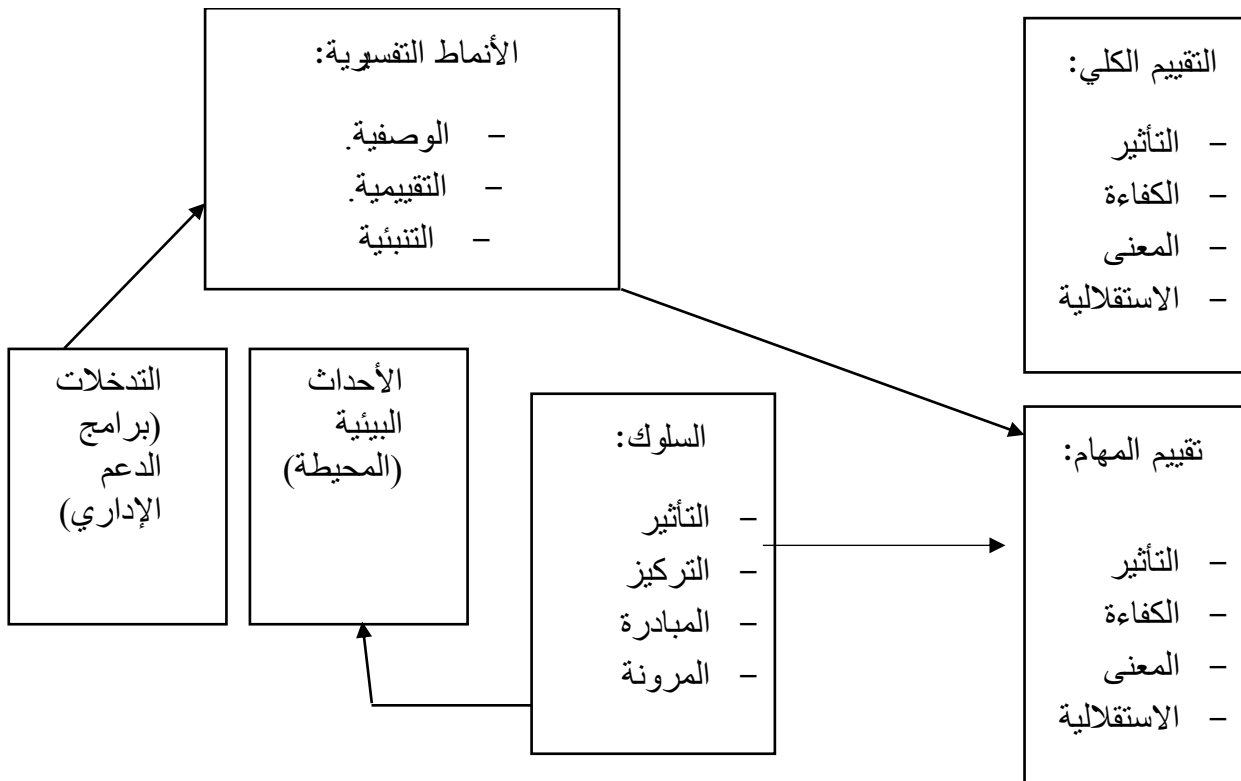


1 - أبو القاسم الأخضر حمدي، مرجع سابق، ص ص 57-59.

المصدر: أبو القاسم الأخضر حمدي: "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 15، العدد 1، 2019، ص 57.

يشير الشكل رقم (02) إلى أن أول مرحلة في التمكين النفسي تتمثل في التعرف على العوامل الداخلية والخارجية التي تسبب الشعور بالضعف لدى العامل، فبمجرد تحديدها تتجه المنظمة إلى اتخاذ التقنيات والاستراتيجيات الكفيلة بالتخلص منها وإلغاؤها، هذا ويشير (Bondura) 1989 إلى أن العامل قد يستمر في الشعور بالضعف ما لم توفر المنظمة مصادر جيدة للمعلومات الكفيلة بإدراكه لدرجة كفاءته وفعاليته الذاتية فإنه سيشعر حينها بالقوة ومن ثم يمكن ملاحظة ذلك في أثر التمكين على سلوك العامل.

الشكل رقم (03): النموذج الاوادي للتمكين النفسي

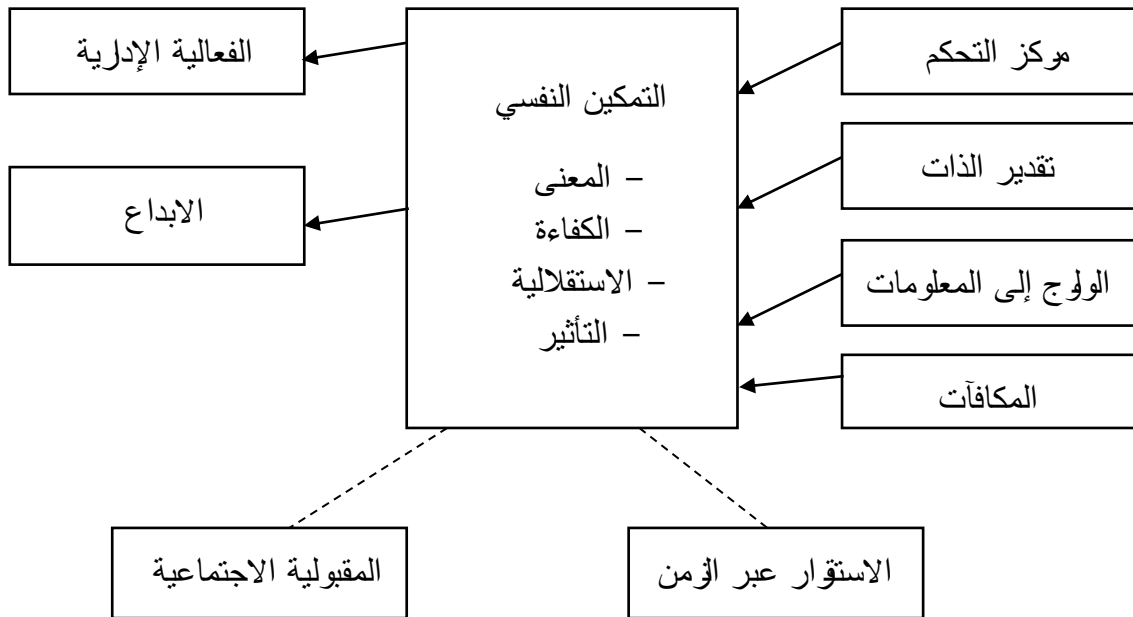


المصدر: أبو القاسم الأخضر حمدي، مرجع سابق، ص 58.

العاملين.

الملاحظ من خلال الشكل رقم (03) أن التقييم الكلي للمهام السابقة (الخبرات) يتصل مع تقييم المهام الحالية، ما فيها يتعلق بأنماط تفسير المعلومات المستقبلية فأنها تكون إما وصفية (دون تعديل أو تغيير) أو تقييمية (من خلال تلقي المعلومات وتحليلها بتقييم الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، أو تنبؤية) باستخدام المعلومات لبناء تصور وتوقع مستقبلي، وتعتبر برامج الدعم الإداري تدخلا لتحقيق التمكين النفسي عن طريق التغيير في الأحداث البيئية من جهة، والتأثير على أنماط التفسير من جهة أخرى

الشكل رقم (04): نموذج (spreitzer):



المصدر: أبو القاسم الأخضر حمدي، مرجع سابق، ص 59.

الملاحظ من الشكل رقم (04) أن التمكين ينحو نحو نظاميا، حيث تؤثر العوامل الأربعة (مركز التحكم، تقدير الذات، الولوج إلى المعلومات والحصول عليها، نظام المكافآت) على الفرد، حيث يستقبلها بإدراكاته التي تشمل على (المعنى، الاستقلالية، الكفاءة، التأثير)، إذ يقوم بتقديم هذه العناصر لتؤثر فيما بعد في مخرجاته مثل الإبداع، والفعالية الإدارية في العمل.

وهذا يتطلب تمتع المنظمة بقدر من الاستقرار كعنصر أساسي يدعم التمكين بجانب رغبة العاملين وإصرارهم على تحسين أهداف المنظمة.

### المطلب الثالث: متطلبات ومستويات التمكين النفسي

لكي يتحقق التمكين الناجح والفعال في المنظمة، لا بد من توافر متطلبات بالنسبة للمنظمة وللعامل، وبالتالي للنجاح والاستمرار بالمنظمة يجب تكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، من خلال مجموعة من المستويات للتمكين النفسي.

#### أولاً: متطلبات التمكين النفسي

من خلال مختلف التعريفات والدراسات التي تناولت موضوع التمكين النفسي، فإننا نلمس هناك جانبين ضروريين في هذه العملية، هما الإدارة من جهة والعمال من جهة ثانية.

فإذا كانت إدارة المنظمة ترعى وتشجع عملية تمكين الموظفين فيتحتم عليها تهيئة الظروف التي تسمح للأفراد بممارسة كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم ما يقوي لديهم روح المبادرة والحرص على أداء أعمال ذات معنى.

والطرف الآخر في عملية التمكين هو الفرد نفسه، فإذا لم يكن الفرد على استعداد لأن يصبح موظف متمكن فإن جهود المنظمة وإدارتها ستفشل، وذلك لأن الاستقلالية هي حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بمجرد فرضه على الإنسان من الخارج.<sup>1</sup>

فالفرد عندما يتبنى هذه الحالة الذهنية مع تشجيع إدارة المنظمة على هذا التبنى، تتوافر لدى هذا الفرد الثقة بالنفس والقناعة بقدراته المعرفية التي تساعد في عملية اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> - يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص 06.

ولكي يتحقق التمكين الناجح والفعال في المنظمة لا بد من توافر مستلزمات ومتطلبات لدى طرفي المعادلة، وبالنسبة للموظف فلا بد أن يكون لديه شعور بالثقة بالنفس وبقدراته الذاتية ويأتي دور التمكين ليدعم شعور هذا الموظف بقدراته الذاتية وذلك من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز والفشل، ويدفعه لتوظيف ما يملكه من قدرات وإمكانيات.<sup>1</sup>

### 1- بالنسبة للمنظمة<sup>2</sup>

- **القيادة الممكنة:** وهي القيادة التي تهيئ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى، وأن تفرض الصلاحيات وتشارك العمال باتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها، كما تحفز موظفيها على الإبداع في العمل، وتكافئ العمال لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المنظمة والعمال.

- **الثقافة التنظيمية:** تأتي أهمية الثقافة التنظيمية كمتطلب من متطلبات التمكين النفسي كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين، من قبل المنظمة، وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدف، بحيث لا يمكن تحديده بشكل مسبق، ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة، تأخذ بالاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكه، وتركز على تمكين العمال.

- **التكنولوجيا:** أن توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق تمكين العمال، ومهما كانت التكنولوجيا متطورة ومتخصصة في استخدام هذه التكنولوجيا.

- **إدارة المعرفة:** تعني إدارة المعرفة الحصول على المعلومات والبيانات، واستخلاص الجيد منها ومعالجتها وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة أفراد المنظمة.

وعليه فإن إدارة المعرفة هي مشروع ليس له نهاية كون المعرفة متجددة وعلى مدار الساعة، فالإمساك بالمعرفة الحالية والحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبرة الموظف، ومهاراته، ومكتسباته المعرفية التي تزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة واستقلالية ومشاركة أوسع في اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> - زهير عبد الحميد النواجعة، "التمكين النفسي والتوجيه الحياتي لدى عينة من معلمي المرحلة الأساسية، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 292.

<sup>2</sup> - المعاني احمد إسماعيل: "أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية"، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2008، ص 18.

- **تصميم العمل:** لكي يتحقق التمكين الفعال لابد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي وأن استخدام فرق العمل يتفق كثيرا مع تمكين العمال، وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام. نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم الذي يحددون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق، وفي هذا تمكين كبير للفرد ولل فريق. ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات عندما تتبنى فرق عمل ذاتية للإدارة أي فرق عمل ممكنة: المرونة وتحسين الإنتاجية وخفض التكلفة وحل الكثير من المشكلات والصعوبات.

## 2- بالنسبة للعامل: <sup>1</sup>

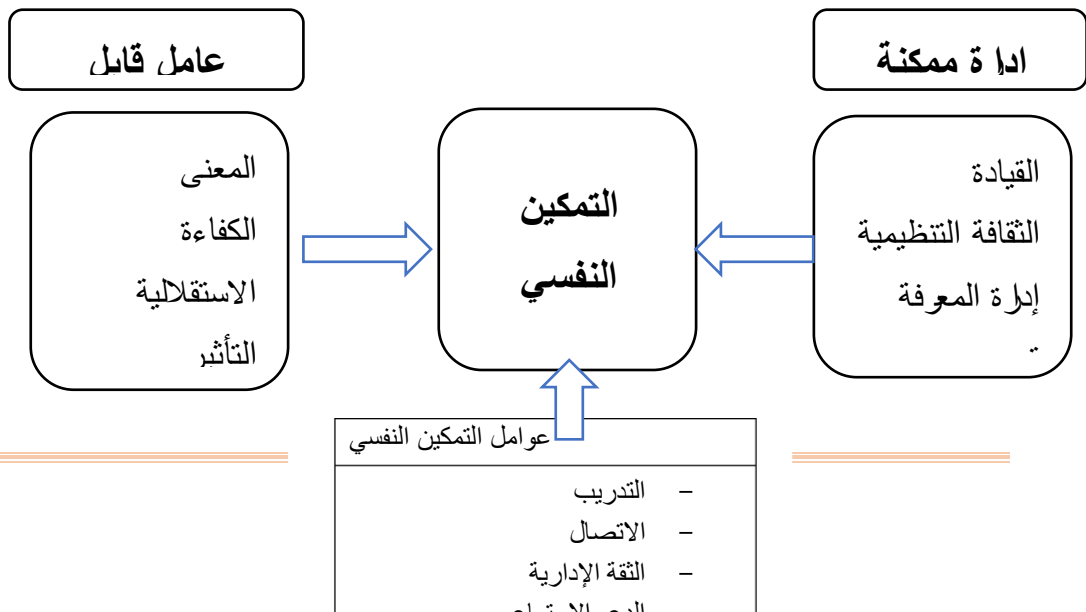
- **المعنى:** وهو يعني إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة له، وللاخرين، وأن ما يؤديه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل.
- **الكفاءة والجدارة:** وهو إدراك الفرد بأنه قادر على انجاز مهام عمل بنجاح وبمهارة عالية اعتمادا على ما يملكه من مؤهلات وقدرات.
- **حرية التصرف:** وتعني إدراك الفرد بأنه يملك الحرية الكافية في القيام بعمله، وتنفيذ مختلف نشاطاته وقدراته.
- **التأثير:** ويعني إدراك الفرد بأن وجوده بالمنظمة يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمة. بالإضافة إلى هذه النقاط المهمة، نجد هناك العديد من الأمور التنظيمية التي تساعد في نجاح التمكين النفسي وتحقيق أهدافه نذكر منها:
- **التدريب:** لا يمكن تمكين العمال دون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن الموظفين ينهون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، يعد أحد المكونات الأساسية لتمكين العمال، وهو ما يستوجب تضمين جهود المنظمة برامج ومواد تدريبية مناسبة، وفي ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة فإنه من الضروري لمنظمات العصر أن تدرب أعضائها في التشخيص وفي التحليل وفي اتخاذ القرارات في ضوء مستجدات الواقع، والمهارة في التكيف مع الظروف المتغيرة أو المهارات الاجتماعية في التعامل مع باقي أعضاء الفرق التي ينتمون إليها.

<sup>1</sup> - زهير عبد الحميد النواجعة، مرجع سابق، ص 292.

العاملين.

- **الاتصال:** يعد الاتصال الفعال في كل المستويات الإدارية والمفتاح الأساسي لتمكين العمال، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأنّ المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإتّما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب اشراك هؤلاء الافراد في الحل، لأنّه دون مشاركة الافراد لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام أو دون التزام لن يتحقق التمكين.
- **الثقة الإدارية:** أساس عملية التمكين هو الثقة، ثقة المديرين في اشباعهم. وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأنّ معلومات أو تعهدات صادقة. ويمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرين في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل أندادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.
- **الدعم الاجتماعي:** لكي يشعر الموظف بالتمكين الفعلي، فلا بدّ أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت تحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.
- **مكافئة الموظفين:** تعدّ المكافآت من أهم متطلبات تمكين العمال، لأنّها تعطي رسالة للموظف بأنّ سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنّها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال

الشكل رقم (05): متطلبات التمكين النفسي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على المعلومات السابقة.

### ثانياً - مستويات التمكين النفسي:

التمكين هو العملية التي يقوم بها الافراد والمنظمات والمجتمعات لكسب السيادة والسيطرة على القضايا التي تهمهم، فهو بناء متعدد المستويات يتداخل فيه كل مستوى من التحليل مع المستويات الأخرى ويتضمن التمكين النفسي عدة مستويات:<sup>1</sup>

**1- مستوى التحليل الفردي:** ودمج هذا البناء بين المعتقدات حول كفاءة الفرد والجهود المبذولة للسيطرة والوعي الدقيق بالعوامل التي تقوي أو تعيق الناقد للبيئة الاجتماعية والسياسية ومفاهيم الضبط الشخصي والاشتراك على الآخرين من أجل تحقيق الأهداف؛

**2- مستوى التحليل التنظيمي:** ويتضمن الترتيبات والعمليات التي تعزز وتقوي مهارات الأعضاء وتزودهم بالدعم المتبادل الضروري لأحداث التغيير على مستوى المنظمة. كما يشير إلى تحسين الفعالية التنظيمية من خلال التنافس بفاعلية عن الموارد والتواصل مع المنظمات الأخرى لتوسيع نفوذها؛

**3- مستوى التحليل المجتمعي:** ويشير إلى الأفراد الذين يعملون معاً بطريقة منظمة لتحسين حياتهم الجماعية والروابط بين المنظمات والوكالات المجتمعية التي تساعد في الحفاظ على جودة الحياة وتحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

وحدد (Pastor) خمسة مستويات يمكن للإدارة والفريق تطبيقها وهي:

1 - أحمد عبد التواب محمد عبد الحميد، "الخصائص السكيومترية مقياس التمكين النفسي لدة عينة من المعلمين بالمدارس المصرية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين الشمس، العدد 45، الجزء 04، 2021، ص 215.

2 - عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة، مرجع سابق، ص ص 23-24.



## العاملين.

- **المستوى الأول:** يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق بها إلا أنّ الشائع هو أنّ المدراء يضعون القرارات دون علم الفريق بها؛
- **المستوى الثاني:** بهذا المستوى يقوم المدير بسؤال الفريق حول أي اقتراحات وبموجب هذه الاقتراحات يضع القرارات ويعلم الفريق بها؛
- **المستوى الثالث:** يتم في هذا المستوى حلقة مناقشة بين المدير والفريق بشكل مفصل وتشكل من مجموعة الاقتراحات ومداخلاتهم التي قد يأخذ بها ثم يقرر ويعلم الفريق بقراراته النهائية؛
- **المستوى الرابع:** بهذا المستوى يستمر بناء العلاقات ويكون هناك تعاون بين المدير والفريق ثم تقرر القرارات بشكل نهائي بين المدير والفريق؛
- **المستوى الخامس:** يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل الذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرار.

وبالتالي يمكن للتمكين النجاح والاستمرار بالمنظمة وتحقيق نتائج إيجابية سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة من خلال تركيز المنظمة على إقامة تكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الشخصية بين إدارتها ومواردها البشرية من خلال مجموعة المستويات السابقة.

**المطلب الرابع: مزايا ومعوقات التمكين النفسي**

تقوم عملية التمكين النفسي على مزايا تمكنه من تعزيز الأداء، ممّا تواجهه كذلك عدّة معوقات.

**أولاً: مزايا التمكين النفسي**

لإنجاح عملية التمكين النفسي فإنّ هناك عدة مزايا:<sup>1</sup>

- وجود رؤية مشتركة بين القادة والموظفين؛
- حرية المرؤوسين في اتخاذ القرارات بشأن العمل ومعالجة المشاكل التي يواجهونها؛
- التشجيع على التفكير والإبداع وتقبل المخاطرة؛
- السماح بتداول المعلومات؛
- توفير التدريب الملائم للقيادات الإدارية؛

<sup>1</sup> - فيروز زوخي، مختار بن عابد محمد كربوش، مرجع سبق ذكره، ص 70.

- توفر العلم والمعرفة والمهارة، فكلما زادت خبرة الفرد ومهارته ومعرفته إزدادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة؛
  - الثقة بين القائد والمرؤوس، فعندما تتكون هناك ثقة متبادلة تجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المنظمة؛
  - تقديم الحوافز والمكافآت أي لا بد من نظام الحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية.
- بالتالي فإنّ للتمكين النفسي له أهمية بالغة بالنسبة للفرد والمنظمة، فهو يحسّن أداء الافراد ويعزز لديهم الشعور بأهمية عملهم وقيمة المهام التي يؤدونها من جهة. ويساعد المنظمة على التطور وتحقيق أهدافها والحفاظ على ديمومتها من جهة أخرى.
- إذاً فالمنظمات التي تتبنى الاستراتيجيات التمكين النفسي تحوز على قوة وطاقة بشرية تحقق التميز والفعالية ومنافسة المنظمات العالمية.

### ثانياً: معوقات التمكين النفسي:

تتلخص التحديات والمشاكل التي تواجه عملية تطبيق التمكين النفسي في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- الثقافة البيروقراطية المتأصلة في النفوس، والتي يصعب تغييرها؛
- ضغط الوقت نتيجة الأعمال الروتينية والواجبات الوظيفية؛
- يفهم المديرون والقياديون أحياناً ويحملون مسؤولية إعاقة التمكين أو على الأقل عدم دعمه وتوفير مستلزماته، وذلك لعدم رغبتهم فيه إضافة إلى احتمال وجود قيادات غير متمكنة أو غير مواكبة لما يُستجد من تطور فكري ومفاهيم عصرية، يجعلها معادية لفلسفة التمكين لكون الإنسان بطبعه عدو لما يجهله، مما قد يؤدي إلى غياب الثقة بين الإدارة والعاملين؛
- ضعف المهارات الوظيفية نتيجة لضعف عملية التدريب؛
- تعدد المستويات التنظيمية والذي يؤدي إلى ضعف عملية الاتصال؛
- نظام الحوافز غير عادل؛
- عدم التعاون بين الموظفين نتيجة لغياب فرق العمل داخل المنظمة؛

<sup>1</sup> - لعور عاشور، "التمكين النفسي أثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية"، رسالة ماجستير، سطيف، الجزائر، 2014، ص 26.

## العاملين.

- خوف المديرين من فقدان السلطة؛
  - المركزية في صنع القرارات؛
  - السرية وعدم الشفافية في تبادل وإيصال المعلومات؛
  - غياب الأمان الوظيفي، فالموظف لن يبدع ولن يعمل بجد تحت مظلة التمكين إن لم يشعر بالأمان الوظيفي في المنظمة التي يعمل بها.<sup>1</sup>
- بالتالي إن اختيار المنظمة للتمكين ليس بالأمر السهل، وإنما هو عملية معقدة ومتشابكة من حيث أبعادها ومتطلباتها. والتي تتطلب تظاهر كل الجهود من أجل تطبيقها، بالإضافة إلى التركيز على العنصر البشري لتجاوز التحديات والمشاكل التي تعيق عملية التمكين النفسي.

---

<sup>1</sup> - لعور عاشور، مرجع سابق، ص 26.

## المبحث الثاني: إطار مفاهيمي حول أداء العاملين

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، حيث يمثل أداء العاملين الإطار المتكامل لنتائج ومخرجات أنشطة المؤسسات في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ومن خلال ما سبق سوف نتعرف أكثر في هذا المبحث على أداء العاملين، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

- المطلب الأول: ماهية أداء العاملين؛
- المطلب الثاني: أساسيات تقييم أداء العاملين؛
- المطلب الثالث: تحسين أداء العاملين؛
- المطلب الرابع: العلاقة بين التمكين النفسي وأداء العاملين.

### المطلب الأول- ماهية أداء العاملين

يعتبر موضوع الأداء في المنظمات من المواضيع التي يهتم بها الباحثين والممارسين وذلك لتطوير مختلف أساليب وإستراتيجيات الأداء باعتباره مقياس النجاح لتحقيق أهداف المؤسسة ورفع إنتاجيتها واكتساب ميزة تنافسية وضمان الربحية.

### أولاً- مفهوم أداء العاملين:

**1- تعريف الأداء:** يعود الأصل اللغوي لكلمة الأداء إلى الكلمة الإنجليزية (to perform) وتعني انجز عملاً، قام بوظيفة مهمة معينة، أدى واجبا حاول الباحثون تعريف الأداء بشكل واضح وأعطيت له عدة تعاريف:

- **التعريف الأول:** الأداء هو النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سامح عبد المطلب: "إدارة الأداء"، الفكر للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 112.

## العاملين.

- **التعريف الثاني:** يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة<sup>1</sup>.
- **التعريف الثالث:** عرّف أنور بربها (Anwar Prbhu) بأنّ الأداء في الواقع يشق من عبارة الأداء الوظيفي والمعروف أيضا بالأداء الفعلي (أداء العمل الفعلي) أو الأداء الذي حققه الموظف خلال فترة زمنية معينة مقارنة بمعايير محددة مسبقا ومتفق عليها بشكل عام لمنتجات العمل أو الأهداف أو المعايير.<sup>2</sup>
- **التعريف الرابع:** أوضح ريفي (Rivai) أنّ الأداء مرتبط بالرضا الوظيفي والمكافئة، ويتأثر بالمهارات والقدرات والسمات الفردية. بمعنى آخر يتم تحديد الأداء من خلال القدرة والرغبة والبيئة، ويتطلب تحسين الأداء وجود رغبة قوية في القيام بوظيفته ومعرفة ما يمكن تحسينه، وبذلك يبين العلاقة بين العمل والأداء التي يجب أن تكون متوازنة.<sup>3</sup>
- ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أنّ الأداء هو إتمام وتأدية طريقة أو القيام بعمل ما خلال فترة زمنية محددة أي أنه يربط بالعامل ثم طبيعة العمل ثم نتيجة تنفيذه.
- ولقد اقترن مفهوم الأداء بمصطلحات أخرى نذكر منها:
- **الكفاءة:** هي القدرة على تحقيق أقصى المخرجات من مدخلات محددة كما تعني القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - توفيق محمد عبد المحسن: "اتجاهات حديثة في التقييم والتميز من الأداء"، دار النهضة العربية، مصر، 2005-2006، ص 03.

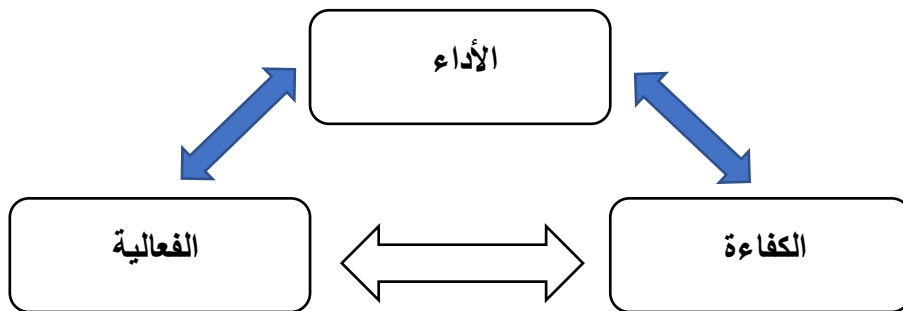
<sup>2</sup>- Venny Fray Harrtin Nst & Reza Nurul Ichsan, **The effect of organizational commitment on employee performance at PT. Sentosa Deli Mandiri Medan – Indonesia**, journal Darma Agung, vol 31, N° 01, Avril 2023, Indonesia, p 129

<sup>3</sup>- Ibid, p 130.

<sup>4</sup> - نزار عبد المجيد، فارس محمد النقشيدى وآخرون، "مدخل الأداء التسويقي المتميز"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 223.

- **الفاعلية:** تعرف الفاعلية ببساطة على أنها القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة، وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك.
- كما تعرف الفاعلية بأنها درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة، وتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة بمعنى هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>
- **الإنتاجية:** استخدمت الإنتاجية كمصطلح مرادف للكفاءة، والتعبير عن المؤسسة من خلال العلاقة بين مستويات الإنتاج والوسائل المستخدمة أو عوامل الإنتاج وعليه فالإنتاجية هي كمية الإنتاج (المخرجات) وكمية المدخلات التي استخدمت لإنتاج ذلك القدر من المخرجات.<sup>2</sup>
- **الأداء من منظور الكفاءة والفاعلية:**
- **فاعلية الأداء:** ويقصد به مدى تناسب النتائج مع الأهداف، وذلك من خلال مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المبرمجة.
- **كفاءة الأداء:** يمكن تقييم كفاءة الأداء من خلال مقارنة تكاليف الأنشطة مع نتائج هذه الأنشطة سواء من حيث الكمية أو النوعية.<sup>3</sup>
- ومن التحليل السابق تبين أن كفاءة وفاعلية الأداء تتوقف على الربط بين ثلاث عناصر هي: الأهداف المسطرة، الموارد المستخدمة، والنتائج المحققة، وهو ما يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم (06): الأداء من منظور الكفاءة والفاعلية



1 - عبد الرزاق بن حبيب: "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص 26.

2 - سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص 115.

3 - عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، "قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، ندوات ومؤتمرات، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة، ديسمبر، ص ص 134-135.

المصدر: عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، "قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، ندوات ومؤتمرات، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة، ديسمبر 1999، ص ص 134-135.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن الكفاءة تعني بالوسائل، أما الفعالية فتعني بالنتائج، وبالتالي ترتبط الكفاءة والفعالية بعلاقة تبادلية من خلال الملائمة، والتي تفسر تطابق الوسائل مع الأهداف المسطرة، حيث إذا أن لم تكن الوسائل كافية أو غير مناسبة للأهداف، فإن المؤسسة لا تستطيع بلوغ تلك الأهداف وتجسيدها في نتائج فعلية.

**2- تعريف أداء العاملين:** تبين من مراجعة الأدبيات المتوفرة تباين واختلاف آراء الكتاب والباحثين في تحديد تعريف أداء العاملين، لكننا سنحاول تقديم مفهوم لأداء العاملين من خلال تعريفات مختلفة ومنها:

فقد عرف راوية 2001 أداء العاملين بأنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.<sup>1</sup>

ويمكن تعريفه على أنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة والهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.<sup>2</sup>

أما مخيمر وآخرون 2004 فقد اجمع على أنه: "هو المنظومة المتكاملة لإنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، أي يشتمل على ثلاثة أبعاد هي:

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة؛
  - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة؛
  - أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.<sup>3</sup>
- ومما سبق يمكن تعريف أداء العاملين بأنه بذل جهد يسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة في المؤسسة.

1 - محمد راوية، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 210.

2 - خير الدين جمعة، "دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة ENICAB، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية، بسكرة، 2015، ص 104.

3 - عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 09.

**3- أهمية أداء العاملين:<sup>1</sup>**

لأداء العاملين أهمية كبيرة داخل أي منظمه تحاول تحقيق النجاح والتقدم، فان اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة العاملين بها، ومن ثم فان الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا بقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، كما ترجع أهمية أداء العاملين بالنسبة للمنظمة التي ارتبطت بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحله الظهور، مرحله البقاء، والاستمرارية، مرحله الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحله التميز، مرحلة الريادة، إن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل نمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما، إنما يعتمد على مستوى الأداء إجماعا، كما لا تتوقف أهمية أداء العاملين على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك الى أهمية الأداء في نجاح خطه التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

إن اهتمام الفرد بمستوى أدائه وإتقانه ينعكس شخصيا عليه وتمثل ذلك فيما يلي:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل.
- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله، نظرا لارتباط ذلك بما يقتضيه من أجور مقابل هذا الأداء.
- ارتباط الأداء من وجهه نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة الى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

**4- خصائص أداء العاملين:<sup>2</sup>**

إن تحديد مستوى أداء العاملين يحقق روح التنافس بين العاملين، وهو ما يؤدي الى زيادة الإنتاجية الفردية والإنتاجية الكلية على مستوى المنظمة.

ويحدد أرمسترونج خصائص تحديد مستوى أداء العاملين بالتالي:

- قياس وتقييم الأداء عمليه مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية؛
- تتطلب عمليه القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون قياس موضوعيا وسليما؛

<sup>1</sup> - فيصل عبد الرؤوف الدجلة، "تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم والأساليب والنماذج"، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص ص 98-99.

<sup>2</sup> - Anmestrong, michael, (2006), « Performance Management, Key strategies and practical guidelines», 3<sup>rd</sup> edition, kogan page, London and Philadelphia, page 507.



- عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنه أداء الموظف بها والحكم على كفاءته؛
- يخضع كافة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية الى عملية تقييم الأداء والهدف من ذلك أن يشعروا جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس وليعرف أن الجميع محاسبون على أعمالهم وان تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل.

### ثانيا: عوامل وأبعاد ومحددات أداء العاملين:

تكمن كل من عوامل وأبعاد ومحددات أداء العاملين فيما يلي:

#### 1- العوامل المؤثرة في أداء العاملين<sup>1</sup>

- يتأثر أداء الفرد بعوامل متعددة ومختلفة التي يصعب علينا تحديدها وتميزها، والى جانب تعدد واختلاف العوامل المحددة للأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد، وتنقسم هذه العوامل الى:
- 1-1- العوامل الخارجية:** تتعلق بمحددات الأداء الخارجية كبيئة العمل في المنظمة إضافة الى البيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، وهي كالتالي:
- **ظروف العمل المادية:** تتمثل الظروف العمل المادية في بيئة العمل في المنظمة مثل الإضاءة، التهوية، الحرارة، النظافة، الوجبات الغذائية وغيرها، فهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل امن ومريح، لذلك فلها تأثير كبير على أداء العاملين في المؤسسة.
- **العوامل المادية:** تتمثل العوامل المادية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودورها الثانوي في حياة أخرى، لان ذلك توقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسها الفرد.
- **العوامل الفنية:** يعبر البعض عن العوامل الفنية بالموارد المستعملة وهي تعتبر متغير موقفي هام في الأداء لأنه قد يضع أفراد لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون قيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم المواد اللازمة لأداء الفعال للمهام.

<sup>1</sup> - عماري علي: "تأثير نظام المعلومات البشرية على مستوى أداء العاملين دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة وحدة أريس الصناعية والإنتاجية"، رسالة ماجستير، جامعة عباس لغرور معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، خنشلة، الجزائر، 2012/2013، ص ص 50-51

- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل العوامل الاجتماعية والظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت التجارب هاوثورن في الثلاثينات من القرن الماضي أثرها على أداء الفرد ولعل من أهمها تنظيم غير رسمي للجماعات العمل والعلاقات الرسمية داخل الجماعات العمل.

**1-2- العوامل الذاتية:** وهي العوامل التي ترتبط بالسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أدائه وهي كالتالي:

- **القدرة على العمل:** تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تتحدد درجه الفاعلية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:

○ **قدرات فطرية أو موروثية:** وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها الى الوظيفة معه، وهي إما أن تكون بدنية مثل: الصحة، اللياقة، البصر...إلخ.

○ **القدرات المكتسبة:** وهي قدرات يتحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العلمية...إلخ.

**1-3- الحوافز:** تعبر عما يتحصل عليه الفرد من المنظمة مقابل عمله فيها، فالحافز عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة، فالمنظمة عن طريق التحفيز قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثم تحقيق الأداء الجيد، فالدور الجوهرى المسير في عملية التحفيز يكمن في معرفة كل حالة وتحديد الحوافز التي تتناسب معها لتحقيق أو الحصول على اقصى ما يستطيع المحفز تقديمه للمؤسسة.

**1-4- الدافعية للعمل:** تشير الدافعية الى الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة كما تمثل قوه الحماس الذي يصف يتصف به الفرد للقيام بمهام العمل<sup>1</sup>

## 2- أبعاد أداء العاملين:

إن الأداء موضوع جد واسع وله أبعاد متعددة تشمل ما يلي:

**1-2- البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي يعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها ومن ثم يكون إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية معتمده وأثرها على الأداء في ضوءها مع الإشارة الى إن هذا قياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية وهذا يعني بانه بإمكان المؤسسة أن تصل الى مستوى فعالية آخر من المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن ناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عماري علي: مرجع سبق ذكره، ص ص 51-53

<sup>2</sup> - الشيخ الداوي: "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد 2007، ص 2019.

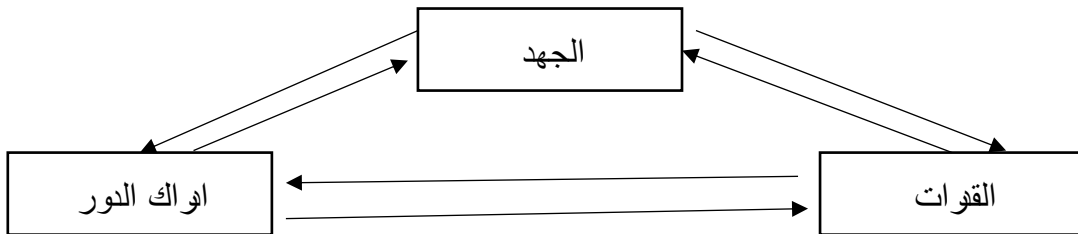
وتستنتج مما سبق أن الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في التقييم أداء حيث تتيح المؤسسة وعي وأدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.

**2-2- البعد الاجتماعي:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى الأفراد المؤسسة عن اختلاف مستوياتهم لأن مستوى الرضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسساتهم خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها، وتتجلى أهمية دور هذا البعد في التأثير السلبي للاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الاجتماعي للموارد البشرية يؤثر ذلك على مدى بعيد سلبياً على تحقيق المؤسسة لأهدافها، فقد أثار الأدب الخاص بالإدارة إلى أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية، ومن هنا لابد من اهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة ولكل ما له علاقة بطبيعة علاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات...إلخ.<sup>1</sup>

### 3- محددات أداء العاملين:

نظراً لتعدد العوامل التي تحدد مستوى أداء الموارد البشرية وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على أداء، فإن الباحثين يواجهون عدد صعوبات في تحديدها ومدى تفاعل بينها، فقد حاولت مجموعة من علماء التفسير أعداد نموذج للمحددات الأداء حيث قدم بوتر وزميله لولر نموذجاً يستند إلى ثلاث عوامل رئيسية (هي حصيلة الجهد المبذول للموظف، الخصائص الشخصية أو القدرات، وإدراك العامل لدوره أو مهامه الوظيفية)<sup>2</sup>. ويعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وأداء الدور، والشكل الموالي يبرز هذه العلاقة.

الشكل رقم (07): محددات أداء المورد البشري



<sup>1</sup> - إبراهيم محمد المحاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص 109.

<sup>2</sup> - خير الدين جمعة: مرجع سابق، ص ص 106-108.

المصدر: خير الدين جمعة، "دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة ENICAB، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2015، ص 106.

**3-1- الجهد:** يعكس الجهد المبذول في العمل درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، فهو الناتج من حصول الفرد على حوافز (الدوافع) الى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه. فنجد العمال داخل المؤسسة تختلف درجة مثابرتهم في الأداء وكثافة الجهد المبذول من عامل الى آخر وهذا ما ينعكس على كافة الأداء لديهم.

ويعود هذا التقارب الى اختلافهم في درجة الحماس والرغبة في أداء مهامهم، وهذا ما يسمى بالقوة الدافعية لأداء العمل، حيث تمثل الدافعية القوة المحركة للفرد لأداء عمله، والتي تنعكس في كتابه في كثافة الجهد المبذول لاستمرار في العمل.

ويمكن تعريف الدافعية على أنها: "حاله نفسية تؤدي الى تحديد اتجاه السلوك ودرجة الإصرار عليه، فهي قوة أساسية مثله للسلوك وموجه له.

**3-2- القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، إذ تعتبر القدرة عامل هام ويتفاعل وبالتالي الجهد لتحديد الأداء.

تنقسم القدرة الى نوعين: القدرات المكتسبة -التعلم- القدرات الفطرية -موروثة- والتي بدورها يمكن أن تنقسم الى قدرات عقلية وأخرى غير عقلية، ترتبط القدرات العقلية بذكاء الفرد، مثل القدرة على فهم الكلمات والمعنى الذي تحتويه والسرعة في إجراء العمليات الحسابية والتصور الأشكال الهندسية في أوضاع مكانية مختلفة، أما القدرات غير العقلية فتشمل مثلاً حدة البصر والسمع (قدرات الحواس) وذلك بالتمييز بين المساحات والألوان وكذلك التمييز بين المؤثرات الصوتية المختلفة والقدرات الحركية من اللياقة والكفاءة الجسمانية والتي تتضمن القدرة على بذل الجهد جسماني مكثف وحفظ التوازن والتنسيق بين حركة الجسم وغيرها، أما القدرات المكتسبة فتلعب كل من البيئة والخبرات التي يكتسبها الفرد دوراً هاماً في التكيف وتشكيل سلوكه، وتؤثر على تنميته قدراته الفطرية وتطويعها وتكتسب هذه القدرات عن الطريق التعلم والتدريب<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 210.

**3-3- إدراك الدور:**<sup>1</sup> أي إدراك الفرد لدوره الوظيفي في اتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه

جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

إن الفرد العامل أثناء أدائه لهتمته يتلقى مؤثرات تترجم في شكل معلومات تكون عبارته عن توجيهات مشرفه وردود أفعال من زملائه وما يتلقاه من اجر وحوافز وعوائد تنظيميه وغيرها من مصادر أخرى، من هذا المنطلق نجد أن الأفراد يختلفون في فهمهم وإدراكهم لنفس الظروف والواقع الذي يتعاملون معه فمثلا المكافأة التي يحصل عليها العامل (أ) يفسرها العامل مقابل كفاءته وجدارته ويعتبرها دليل الموضوعية الإدارية بينما يفسرها العامل (ب) على أنها محاباة ودليل على ذاتيه الإدارة.

- **مراحل الإدراك:** يكمن يمكن تقسيمه الى أربع مراحل:

- **التعرض للمثيرات:** حيث يتعرض العمل لمواجهة التوجيه والتعليمات من طرف رئيسه في امر من الأمور أو دخولي ميدان الإنتاج ومواجهه معاداته.

- **استقبال وتسجيل المعلومات:** تمثل هذه المرحلة الدور الأساسي الذي تمثله قدرات الفرد الحسية والعصبية لتحديد ما يتم استقباله من المعلومات وتسجيله، فمثلا قدرات السمع والبصر تساعد على تحديد ما سيتم تلقيه ورصده من المعلومات التي ينقلها الرئيس للعمال على شكل حركات أو كلام.

- **التفسير:** وتعتبر هذه المرحلة أساس العملية الإدراكية وجوهرها حيث يتم فيها انتقال وتصفيه المعلومات المستقبلية في الجهاز العصبي ويتحدد معناها بناء على مدركات السابقة مثلا حركة الرئيس وكلامه ونبرة صوته يتم التركيز على بعضها وتفسيرها وإعطائها معنى انطلاقا من الخبرات السابقة للفرد عن رئيسه.

- **الاستجابات السلوكية:** وهي آخر مرحلة في العملية الإدراكية فعلى أساس تفسيرات العامل وفهمه لما أدركه تتحدد ردود أفعاله سواء كانت ظاهرة أو مستترة.

نظرا لصعوبة الاتفاق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم الأداء لذا فانهم يحدون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات لان تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب التالية:

- أن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
- أن محددات أداء الأفراد العاملين في مؤسسة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في مؤسسة أخرى.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية، بيروت، ط2، 1979، ص 95.

- إن عوامل البيئة لها إثر إيجابي أو سلبي كعوائق الأداء البشري مثل عدم الكفاية في التسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، ونمط الإشراف، الحرارة، الإضاءة، والضوضاء...إلخ.

### ثالثاً- معايير قياس أداء العاملين:

لتحديد هذه المعايير أو ما يسمى بتحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية. فهذه المعايير تمثل مدخلا أو منهجا كالتعبير عن الكفاءة في الأداء من حيث الاستخدام النمطي للموارد المتاحة وتعرف معايير الأداء بانها المنهج النموذجي الملائم من حيث الكم والنوع والتكلفة في تنفيذ الأهداف والبرامج المنشودة خلال فتره زمنية محددة، والذي يعكس الأساس المحدد مسبقا بحسن استخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة.

**1- أنواع معايير قياس الأداء:** عادة ما تحدد معايير قياس الأداء على شكل أهداف تفصيلية تعرف بمؤشرات الخطة يتم بموجبها تقييم الإنجاز لذلك فان مصدر معايير قياس الأداء هي أهداف الخطة وهي نوعين: المعايير من الملموسة والمعايير غير الملموسة.

**1-1- المعايير الملموسة:** هي التي تحدد المؤشر الخاص بالكمية أو النوعية أو بسرعة الإنجاز أو التكلفة المتوقع أن تتصف بها إنتاجية العمل وتأخذ المعايير الملموسة للأنواع التالية:

- **المعايير الكمية:** متمثلة في عدد الوحدات المنتجة خلال فتره زمنية معينة أو عدد الوحدات المتوقع بيعها أو عدد ساعات العمل التي تتطلبها العملية الإنتاجية أو وحدة واحدة من المنتج أو كمية الموارد الأولية التي يقرر استخدامها في العملية الإنتاجية.

- **المعايير الزمنية:** كالوقت المحدد لتسليم المنتج أو عرضه في السوق أو الوقت المحدد لانتهاه من مرحلة إنتاجية معينة.

- **المعايير النوعية:** كدرجة مطابقة لمواصفات المنتج بالمواصفات النمطية المعينة أو درجه صلاحية المنتج من صدمات معينة أو لوزن معين.

- **المعايير المالية:** تعد تكلفة العمل أو تكلفة المواد الأولية المستعملة أو تكلفة التصنيع لكل وحدة منتجة أو تكلفة البيع أو التكلفة الكلية لكل وحدة منتجة أو العائد على راس المال المستثمر أو رقم المبيعات المحقق لفترة معينة كالمعايير المالية.

**1-2- المعايير غير الملموسة:** تمثل كافة أنواع السلوك في الأداء والصفات الشخصية المؤثرة على نتائج الأداء، والتي يصعب تحديدها كمياً بل يتم قياسها على أساس تقديري بمؤشرات معنوية غير ملموسة، كمعدل الاستقرار في العمل، درجة الرضا الوظيفي، معدل دورات العمل، درجة ولاء العمال بالمؤسسة... إلخ.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أساسيات تقييم أداء العاملين

تعتبر وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنها أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات، فمن خلال التقييم تستطيع المؤسسة أن تحكم على برامجها وأنظمتها وبالتالي على مدى تحقيق أهدافها.

#### أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين

##### 1- تعريف تقييم أداء العاملين:

أعطيت عدد من التعاريف لعملية تقييم الأداء من أهمها مالية

- **التعريف الأول:** يقصد بتقييم الأداء دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية.<sup>2</sup>

- **التعريف الثاني:** تقييم الأداء لأنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية الأداء.<sup>3</sup>

- **التعريف الثالث:** فقد عرفه رواية 2001 أداء العاملين بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات الدور أو المهام وبالتالي يشير الى درجة التحقيق وإتمام من مهام المكونة لوظيفة الفرد.<sup>4</sup>

- **التعريف الرابع:** كما عرفه آخرون على أنه: "عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمهما في أثناء العمل وذلك عن

<sup>1</sup> - نور الدين شنوفي: مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> - Jezan Marie peretti, "Ressources humaines", librairieurbort, 6 éme éd, paris, 2001, p 329.

<sup>3</sup> - محفوظ أحمد جودة، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص 243.

<sup>4</sup> - محمد رواية، "إدارة الموارد البشرية"، المدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 210.

## العاملين.

طريق الملاحظة المستمرة لهذه لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترة دورية زمنية محددة مسبقاً<sup>1</sup>.

من التعاريف السابقة نستنتج تقييم أداء العاملين هو عبارة عن قياس مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي تستند إليهم والحكم على تصرفاتهم أثناء العمل وعلى التطور في أدائهم خلال فترة محددة وهو يساعد المسؤولين على معرفة وتحليل جوانب القوة والضعف وذلك من أجل تدعيم جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف.

## 2- أهمية تقييم أداء العاملين:

إنّ أي مؤسسة اقتصادية تحتاج في إدارة شؤون أفرادها إلى عملية تقييم الأداء، وتسخر نتائج هذه العملية في وضع باقي السياسات المختلفة لها كالتعيين، الأجور، الحوافز، الترقية، التدريب، النقل، الطرد...إلخ. ومنه تبدو أهمية العملية في مدى الكفاءة التطبيق يحث تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة وفيما يلي نذكر أهمية تقييم الأداء العاملين:

- الحصول على المعلومات اللازمة لسياسات الإدارة كاختيار الأكفاء للترقية ومنحهم مكافآت أو معرفة الأسوأ من أجل القيام بحملات تدريبية من أجل رفع مستوى الأداء؛
- هذه العملية مهمة أيضاً للأفراد حيث تساعدهم على اتباع الحاجة لإثبات الذات في اكتساب احترام الآخرين؛
- كذلك التقييم الجيد والدقيق للأداء يسهل مهمة الرؤساء في رسم سياسات التدريب والتنمية وتخطيط القوى العاملة والحوافز؛
- يعد وسيلة لضمان عدالة الأحكام على كفاءة وفعالية الأفراد.<sup>2</sup>

## 3- أهداف عملية تقييم أداء العاملين

تعد أهداف عملية تقييم الأداء فمنها ما هو مستوى المؤسسة، ومنها ما هو على مستوى المديرين، ومنها على مستوى العاملين، وهو ما سوف يتم تفصيله من خلال جملة النقاط التالية:

<sup>1</sup> - دة عبد البري إبراهيم وآخرون، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين -ملتقى نظامي-"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 270.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة حلب، طبعة 1991، ص 170.



**3-1- على مستوى المؤسسة:**

وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم الموضوعية في إصدار الأحكام، مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على البعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية؛
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛
- تقييم برنامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقييم مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة؛
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر؛
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

**3-2- الأهداف على مستوى المديرين:**

- يمثل تقييم الأداء أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم بين الطرفين؛
- تزويد مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المؤسسة، مما يعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها، ويساهم تقييم الأداء في تزويد مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة.<sup>2</sup>

**3-3- الأهداف على مستوى العاملين:**

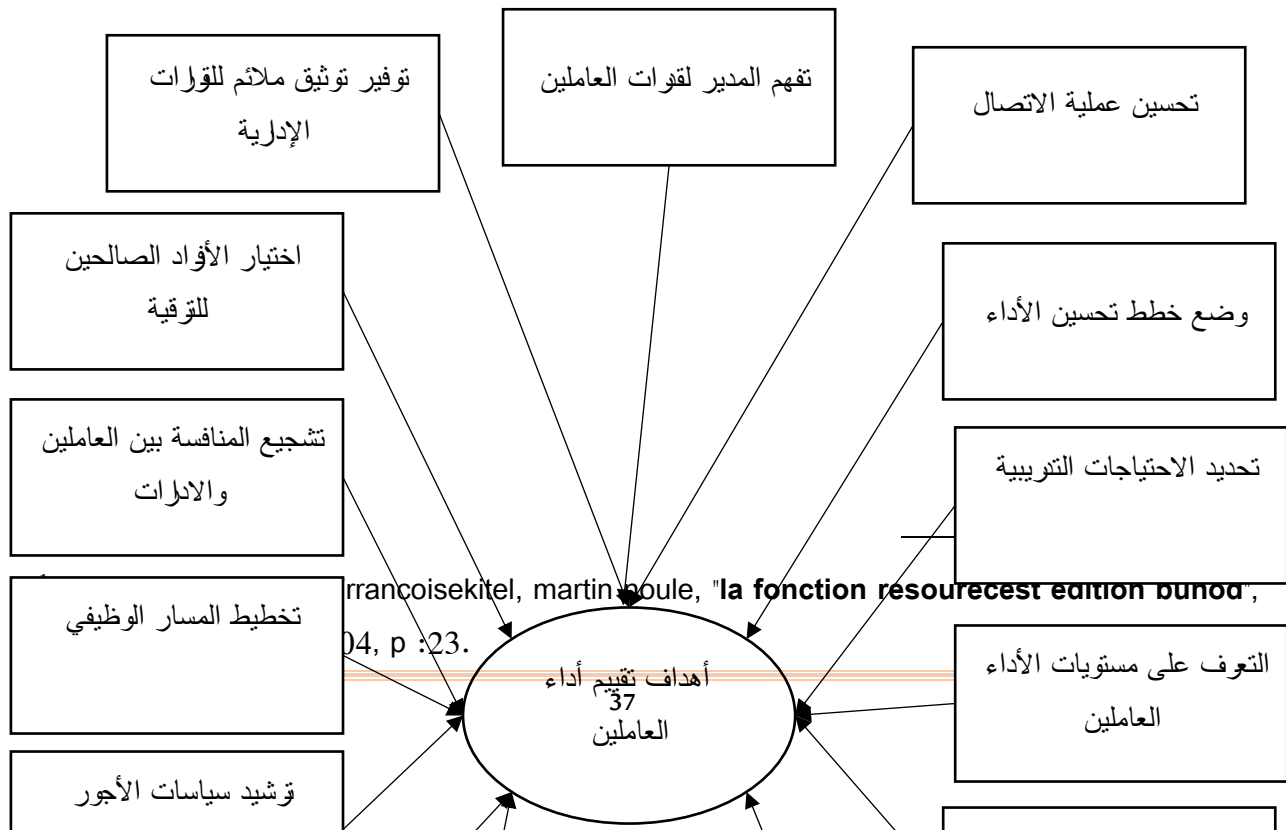
1 - محمد سعيد أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2008، ص ص 294-295.

2 - عبد الله الباري، إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، 2008، ص 259.

وتتمثل فيما يلي: <sup>1</sup>

- تساعد عملية التقييم في استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل خاصة وأن مفهوم المهارات اليوم أصبح يشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المؤسسات، مما جعل إدارة الموارد البشرية توجه أكثر من سياساتها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها؛
- يساهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة، ففي ضوء المعلومات التي يحصل عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها بل ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

الشكل رقم (08): أهداف عملية تقييم أداء العاملين



المصدر: زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21 "كيف تقييم أداء الشركات والعاملين"، درا قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 16.

### ثانيا - عناصر تقييم أداء العاملين:

وتتمثل أهم عناصر تقييم أداء العاملين فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- معايير الأداء:** تعتبر معايير الأداء أو معدلات الأداء، مصدرا في الحصول على المعلومات اللازمة لتقييم أداء الأفراد، وتختلف هذه المعايير باختلاف طبيعة النشاط الذي تمارسها المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

**2- قياس الأداء الفعلي:** يعتبر قياس الأداء الفعلي عملية يتم بمقتضاها جمع وتجهيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية معينة، ليتم بعد ذلك مقارنة المحقق الفعلي مع معايير الأداء الموضوعية، وتتطلب عملية قياس الأداء الفعلي وجود مقاييس يتم تصميمها على أساس معايير الأداء المحددة سابقا، بمعنى أن مقاييس نتائج الأداء الفعلي مشتقة من المعدلات المعيارية لهذا الأداء.

**3- مشاركة الموظف في وضع أهداف الأداء الخاصة به:** أي أن على المشرف أن يجتمع مع مرؤوسيه ويناقش معه الأهداف التي يتوقع منه تحقيقها، قد تكون هذه الأهداف قصيرة أو طويلة الأجل ويمكن

<sup>1</sup> - حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، "إدارة الأفراد"، أكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 171-173.

أن تعطي عدة غيابات يرغب القسم أو المنظمة في الوصول إليها والتي تعتمد على مسؤوليات الوظيفة الحالية أو المستقبلية.

يمكن أن يقدم المشرفون المساعدة للمرؤوسين مثل: تدريب إضافي وذلك لمساعدتهم في تحقيق الأهداف، ويجب تسهيل أهداف الأداء الجديدة والتي تم الاتفاق عليها بين الموظف ورئيسه ويجب مراجعتها بانتظام وتعديلها حسب الحاجة.

**4- خطط مجمل لمعالجة الأداء أو المشاكل السلوكية:** يمكن أن تكون خطط العمل مساعد فعال في حالة ما واجه الموظف لمشاكل في الأداء، على المدير أن يحدد ويناقش هذه المشاكل مع الموظف كلها حدثت، ويقترحون إجراءات لتحسين الأداء، وتحلل هذه اللحظة طبيعة المشكلة، والخطوات التي يستخدمها كلا من الموظف ورئيسه للتعاون على حل المشكلة، والفترة الزمنية التي سيستغرقها لتنفيذ الخطة. ويجب على الموظف أن يساهم ويقترح أي تغييرات يراها مناسبة على الخطة، حول الاتفاق على الخطة، يجب أن تراجع بانتظام للتأكد من أن الموظف قادرا على تنفيذها بنجاح.

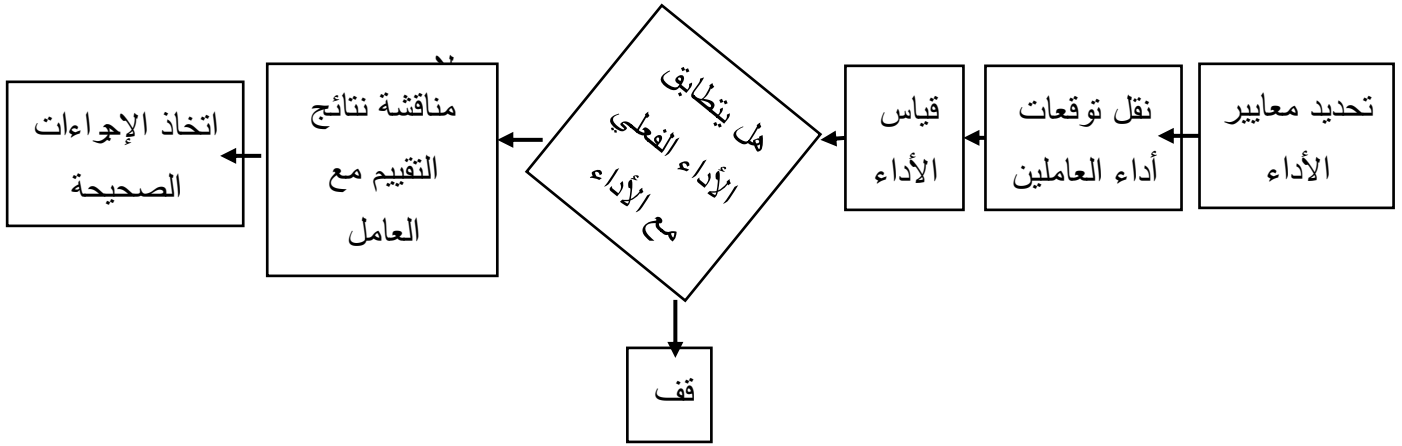
**5-المراجعة الرسمية والتي توثق بدقة الصورة الشاملة:** الأفضل أن تتم المراجعات الرسمية عدة مرات في السنة، ولا بد من إجراء اللقاءات بشكل غير رسمي و بانتظام (نص شهري أو حتى سنوي) على أية حال، خلال هذه اللقاءات لا يجب مناقشة مشاكل الأداء الحالية، حيث أن يكون قد تم إخطار الموظف إلى هذه المشاكل أثناء المناقشات غير الرسمية وتم وضع خطة عمل لها، ولكن تكون هذه اللقاءات بهدف تقييم مدى إنجاز الأهداف وخطط العمل الموضوعة سابقا، ولمعرفة هل الموظف يسير على الطريق الصحيح لتطوير مهنته.

**6- تدريب المشرفون للحصول على أكبر فائدة:** يجب أن يدرّب المشرف على مهارات القيام بتقييم أداء فعال، وذلك لكي تكون هذه التقسيمات صلبة وموثوقة، عادة يدعم هذا التدريب إرشادات في الاستماع الفعال، وإدارة النزاع وكيفية تقليل الجدل إذا اعترض الموظف على جزء معين من التقييم، هذا التدريب مهم جدا حيث أن التعليقات الغير مسؤولة أو الغير مرتبطة بتقييم الأداء تؤثر على قرار المشرف هذا الاتحاد المنضبط في التخطيط لتقييم الأداء سوف يساعد على إزالة العوائق المتوقعة.

**ثالثا: خطوات وطرق تقييم أداء العاملين**

**1- خطوات تقييم أداء العاملين:**

هناك مجموعة من الخطوات تتكون منها عملية تقييم الأداء وهذه الخطوات كما يلي:  
الشكل رقم (09): خطوات عملية تقييم الأداء



المصدر: عمار بن عياشي، "تقييم أداء أفراد العاملين"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 36.

يوضح الشكل رقم (09) خطوات تقييم الأداء ومعرفة مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع، ففي حالة عدم التطابق يتم مناقشة التقييم مع العامل واتخاذ الإجراءات اللازمة.

#### - الخطوة الأولى: وضع معايير الأداء

توجد هناك ثلاثة أنواع من المعايير وهي كالآتي:

##### ○ معايير مخرجات الأداء الفعلية (معايير موضوعية): وتتمثل في:<sup>1</sup>

- كمية الإنتاج: تستخدم أساساً للحكم على أداء العامل ويمكن قياسها بعدد الوحدات، أو حجم المبيعات، أو عدد الطلبات التي يجب أداءها.
- نوعية الإنتاج: يحدد مستوى الجودة للوحدة المنتجة الذي يجب على العامل الالتزام به، وكذلك تحديد نسبة معينة من التلف.

ويلاحظ هذا النوع من المعايير يركز على مخرجات أداء العاملين من كمية وجودة، وفي كلا الحالتين "الكمية والجودة" يتعين دائماً مراعاة الأخذ في الاعتبار العوامل المادية، مثل: سرعة الآلة، أو عدم التنظيم في حالة الكمية، أو عدم توافر المواصفات في مواد الأولية، وغيرها.

<sup>1</sup> - منصور محمد إسماعيل العريقي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2012، ط2، ص ص 292، 293.

العاملين.

- **المعايير السلوكية:** وتشمل هذه المعايير:
  - **الالتزام بمواعيد العمل:** يقيس هذا المعيار قيمة الوقت لدى الفرد العامل ويشمل مدى احترام مواعيد الحضور والانصراف، والالتزام بالبقاء في موقع العمل، مع إنجاز الأعمال المطلوب منه إنجازها.
  - **معالجة شكاوى الزبائن:** تقيس قدرة العامل على معالجة المشاكل شفويًا بشكل إيجابي، أو الرد عليها كتابيًا خلال فترة محددة من الزمن.
  - **التزام العامل بقواعد وتعليمات السلامة المهنية:** يقيس مدى التزام العامل بقواعد وتعليمات السلامة المهنية، شريطة قيام المنظمة بتوفير التدريب اللازم للعاملين.
  - **التعاون مع الزملاء:** يقيس التعاون والاحترام مع الزملاء.
  - **التعامل مع الزبائن:** يشمل مدى احترام الفرد للزبون وقيامه على خدمته وقدرته على اكتساب زبائن جدد، والاحتفاظ بهم.
  - **الاستخدام الجيد للحقوق المقررة للعامل.**
  - **قيادة المرؤوسين:** بقياس سلوك الفرد في تعامله مع مرؤوسيه.
- **معايير الصفات الشخصية:** تشمل المعايير التالية:<sup>1</sup>
  - **الصدق في مجال العمل:** يقصد به الصدق مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء داخل المنظمة، والصدق مع العملاء.
  - **الأمانة:** يقصد بها الأمانة في ممارسة الواجبات والمهام، والأمانة على أموال المنشأة، والأمانة في الكشف عن الأخطاء المالية والإدارية وتصحيحها.
  - **الموضوعية:** يقصد بها عدم التأثر بالاعتبارات الشخصية عند اتخاذ القرار أو التأثر بالضغوط التي قد يتعرض لها الفرد عند اتخاذ القرار.
  - **الخطوة الثانية:** نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين.
- بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منها.<sup>2</sup>
- **الخطوة الثالثة:** قياس الأداء.

1 - نفس المرجع، ص 294.

2 - عمار بن عيشي، "تقييم أداء أفراد العاملين"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 34.

وذلك عن طريق الطرق المناسبة سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.<sup>1</sup>

- **الخطوة الرابعة:** مناقشة نتائج التقييم.

تتبع بعض المنظمات سياسة إبقاء تقييم الأداء سرية وعدم إعلانها، غير أن غالبية المنظمات في الوقت الحاضر تتبع سياسة مناقشة نتائج التقييم مع العامل، خلال جلسة (مقابلة) يعقدها المشرف الرئيس مع العامل وتهدف إلى اطلاع العامل على مستوى أدائه في العمل، وتحديد مجالات التميز في الأداء ومواطن القوة لدى العامل حتى يستمر في تعزيزها وما هي مواطن الضعف لدى العامل من أجل تفاديها مستقبلاً والحرص على تحسين مستوى أدائه، على أن يتم ذلك بمنتهى الصدق والتزامه والموضوعية وبصورة إيجابية وبناءة.<sup>2</sup>

- **الخطوة الخامسة:** اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

هنا يتم البحث في الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء ثم تحليل هذه الانحرافات بكافة أبعادها للوصول للأسباب الرئيسية وراء ذلك والقيام بتصحيحها.<sup>3</sup>

## 2- طرق تقييم أداء العاملين

يمكن تقسيم طرق أداء العاملين إلى مجموعتين: المجموعة الأولى تتعلق بالطرق التقليدية للتقييم، والمجموعة الثانية تتعلق بالطرق الحديثة:<sup>4</sup>

### 2-1- طرق التقييم التقليدية:

- **طريقة الترتيب البسيط.**

تعتمد طريقة الترتيب البسيط (simple Rankin méthode) على ترتيب العاملين تنازلياً من الأداء الأفضل على الأداء الأسوأ وتعد هذه الطريقة غير موضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي

1 - منير نوري، فريد كورنل، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع البشري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 330.

2 - مريم حسين، "إدارة الموارد البشرية-إطار متكامل"، دار حامد للنشر والتوزيع، 2013، ص 260.

3 - عبد الناصر موسى، "أداء الأفراد كأداء المنظمات"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 04، جامعة خيضر، بسكرة، 2004، ص 09.

4 - محمد قدرى حسن، "إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء -تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسياً وفردياً"، دار الجامعة الجديدة، ص 260.

وذلك لأنها تركز على علاقة الفرد الشخصية بالمقيم، بالإضافة إلى صعوبة اتباع هذه الطريقة عندما يكون عدد العاملين بالدائرة كبيرا.

### - طريقة وفق المقارنة الثنائية

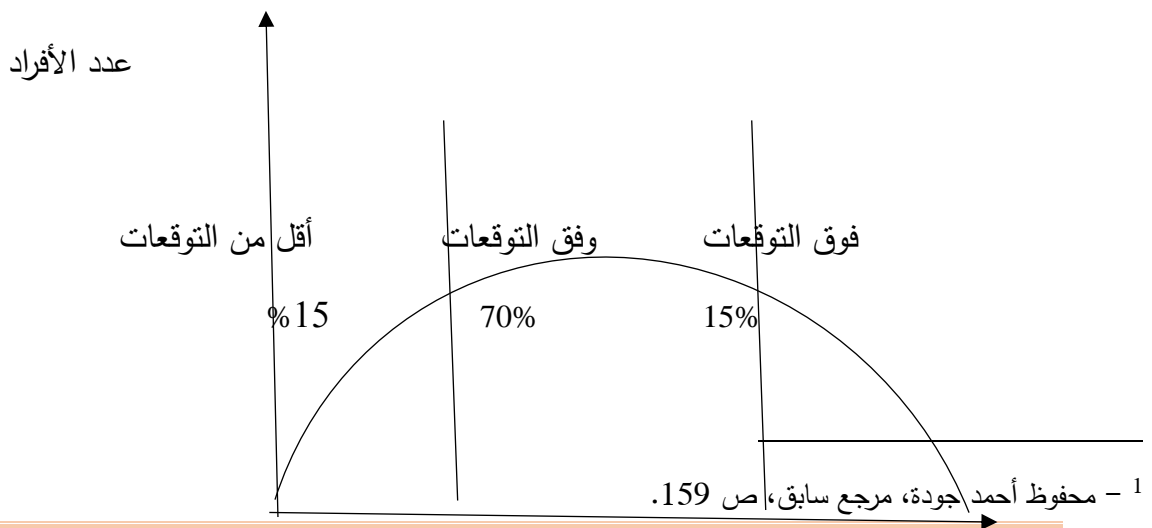
بموجب طريقة المقارنة الثنائية ( Paired Comparison ) يقوم المقيم بموجب أداء كل فرد من المجموعة التي يقوم بتقييمها مع الأفراد الآخرين، وفي النهاية يقوم المقيم باحتساب عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين، وقد سميت الطريقة بالمقارنة الثنائية لأنه يتم مقارنة أداء الفرد مع أداء فرد آخر في كل مرة، فكل عملية مقارنة تأخذ فردين فقط، وهكذا حتى نصل إلى الترتيب السليم، وتحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية:

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد} \left( \frac{\text{عدد الأفراد} - 1}{2} \right)$$

### - طريقة التوزيع الإجباري Forced Distribution Method

وتتطلب هذه الطريقة في التقسيم أن يقارن المقيم أداء الأفراد المراد تقييم أدائهم وفق نسب مئوية معينة للأفراد وفق مستويات الأداء المختلفة للتقييم، إذ يعتمد المقيم مثلا أسلوب التوزيع الطبيعية distribution normal فالشكل رقم (10) يبين كيفية استخدام هذه الطريقة، فمثلا يطلب من المقيم أن يقيم 70% من الأفراد العاملين قد حققوا توقعات الأداء الطبيعية و15% من الأفراد لم يحققوا التوقعات المطلوبة فإن عملية الترتيب تأخذ المنحنى الطبيعي.<sup>1</sup>

الشكل رقم (10): منحنى التوزيع الاجباري





المصدر: محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 159.

ومن أكثر المشاكل التي تواجه هذا الأسلوب في التقويم هي عدم القدرة على استخدامه في حالة الأعداد الصغيرة من العاملين إذ لا يمكن أن تتحقق العدالة في التوزيع الطبيعي عندما يكون العدد المراد تقييمه صغيراً.

### - طريقة التدرج

وفقاً لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالتالي: الأداء المرضي والأداء المتميز، توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه، وكل فرد من الأفراد العاملين إما أن يتعلم درجة متميزة Outstanding، أو مرضي Satisfaction، أو غير مرضي Unsatisfactory، ويمكن وضع أكثر من ثلاث تصنيفات، ومن الممكن تعديل هذه الطريقة إلى طريقة التوزيع الإجمالي، حيث تحدد نسبة مئوية معينة لكل تصنيف أو درجة.

1

### - طريقة التدرج البياني

تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خطط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كان تكون ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز، والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات ليصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل الفرد، فمثلاً قد تكون الصفات موضوع الدراسة كما هو في الجدول التالي والتي يعبر عن تقدير كل منها برقم من 1 إلى 5 أي ضعيف: 1، متوسط: 2، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ط3، ص 249.

والسهولة وعادة يتم تقييم أداء العاملين بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر<sup>1</sup>، والجدول التالي يبين ذلك:

## 2-2- الطرق الحديثة:

تتمثل أهم الطرق الحديثة فيما يلي:

### - طريقة الإدارة بالأهداف:

إن منهج الإدارة بالأهداف يركز على الأداء المستقبلي إلى جانب أداء الماضي، ويعتمد إشراك العامل في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله وتعيين سبل تحقيقها وتحليل قدراته والحكم على أدائه بنفسه، وباختصار فإن مسار طريقة الإدارة بالأهداف يتحدد كما يلي:

- تحديد الهدف بشكل جماعي عن طريق المناقشة بين أعضاء الجماعة الواحدة ويجب أن يكون الهدف واضح بشكل كمي ونوعي حتى يسهل قياس ما يتحقق منه.

- وضع خطة عملية لتنفيذ.

- القيام بمراجعة دورية بين الرئيس والمرؤوسين.<sup>2</sup>

### - طريقة الأحداث الحرجة:

يقع الحدث الحرج أو الطارئ عندما تؤدي سلوكيات العامل إلى نجاح عادي أو غير عادي (متميز جدا)، في أي جزء من الوظيفة والعكس في حالات الإخفاق الشديد فالحدث الطارئ المفضل يحدث مثلا عندما يلاحظ عامل المكتب أن الخزينة الموجودة بالمكتب مفتوحة وبها مستندات هامة، ثم يقوم العامل باستدعاء مدير السكرتارية والذي يقوم باتخاذ الإجراءات المصححة لهذه المشكلة، أما الحدث غير المفضل فيحدث مثلا عندما يفشل عامل البريد في تسليم الطرود البريدية في الوقت المحدد ثم يترتب على ذلك تأخير وصول الطرود إلى أماكنها ساعتين مثلا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل"، دار الحامد للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص 148.

<sup>2</sup> - كمال بريير، "إدارة الموارد البشرية"، اتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني، 2008، ص 183.

<sup>3</sup> - سيد محمد جاد الرب، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية"، جامعة السويس، مصر، 2009، ص 533.

## - طريقة الأحداث مراكز التقييم:

هذه الطريقة تستخدم لتطوير المديرين وكذلك لتقييم أدائهم حيث أن الإجراءات مراكز التقييم تساعد الأفراد لفهم نقاط الضعف والقوة في أدائه مما يقوده إلى تطوير الأداء.

## - طريقة التقرير المكتوب:

هذه الطريقة أكثر استقلالاً في القطاعات الإدارية، حيث كثيراً ما يقيم أداء الفرد في العام بتقرير يعده المسؤول المباشر، يبدي رأيه حول أدائه، وقد يكون التقرير وصفيًا، إنشائيًا ومختصرًا، وقد يكون تفصيليًا بحيث يشمل على وصف المهام التي قام بأدائها، ونقاط القوة والضعف فيها، والنتائج العامة لعمله.<sup>1</sup>

## جدول رقم (03): درجات تقييم الأداء

الموظف ج	الموظف ب	الموظف أ	الصفات
			التعاون مع الزملاء
5	3	2	العلاقة مع المرؤوسين
3	2	3	العلاقة مع الرؤساء
1	5	4	الدقة في المواعيد
1	4	4	السرعة في إنجاز العمل
2	3	2	القدرة على التفاهم
3	1	2	
15	18	17	المجموع

المصدر: محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل"، دار الجامد للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص 148.

وهناك طرق أخرى نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

## - طريقة قوائم المراجعة:

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، المرجع السابق، ص 265.

<sup>2</sup> - علي محمد الربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الضوء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص ص 93-94.

## العاملين.

حسب هذه الطريقة يستخدم المقيم القوائم خاصة بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الموارد البشرية وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصنف أداء الأفراد العاملين، وعند إتمام قوائم المراجعة ترسل إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.

**- طريقة المواقف الحرجة:**

بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفعالية أو أدائه لمستوى منخفض من الفاعلية، وهذه السلوكيات يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة معينة لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضح ما حدث أي تسجل المواقف الإيجابية والسلبية.

**- طريقة المقالة:**

تعتمد على كتابة التقارير التفصيلية من قبل المشرف المباشر يصف فيها جوانب الضعف والقوة والأداء الماضي ومهارات الأفراد العاملين إضافة إلى وضع الاقتراحات التصورية لكل منهم.

**المطلب الثالث: تحسين أداء العاملين**

لتحسين أداء العامل الذي يعتبر الدافع الأساسي لنجاح واستمرار المنظمة، وجب على المنظمة دراسة أسباب تدني الإنتاجية ومعرفة السبب الرئيسي وراء ذلك واتباع الإجراءات اللازمة لحل المشكل ودفع عجلة النمو.

وكذلك فإن عملية تحسين الأداء تحتل أهمية متميزة نتيجة للدور الذي يؤديه هذا العنصر في الأداء النهائي للمؤسسة.

**أولاً: تعريف تحسين الأداء**

تحسين الأداء هو الرفع أو التطوير في مستوى أداء العاملين وذلك من خلال تقديم إنتاج أكبر بتكلفة أقل والبحث عن الانحرافات وتصحيحها والتعامل معها بطريقة من شأنها أن ترفع من مستوى الفرد العامل لتحقيق أهداف المؤسسة واستمرارها.<sup>1</sup>

**ثانياً: مداخل تحسين الأداء العاملين**

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة: "التطوير التنظيمي والإداري"، دار الميسرة للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2009، ص 164.

تكمن في ثلاث مداخل أساسية كما يلي:<sup>1</sup>

### 1- المدخل الأول: تحسين العامل

إن تحسين العامل أكثر العوامل صعوبة في التعبير، وإذا تم التأكد بعد تقييم الأداء بأن العامل بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء، فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء العامل هي:

- **الوسيلة الأولى:** وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي

عن العامل بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لديه، وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى العامل من مواهب جديدة وتنميتها.

- **الوسيلة الثانية:** وتتمثل في التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه

الفرد بامتياز، إن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال، التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المؤسسة أو الإدارة.

- **الوسيلة الثالثة:** يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات

وأهداف العامل والاستفادة منها، من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للعامل.<sup>2</sup>

### 2- المدخل الثاني: تحسين الوظيفة<sup>3</sup>

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرص لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى

أداء العاملين إذا كانت مملة أو إذا كانت تفوق مهارات العامل، أو تحتوي على مهام غير مناسبة، إن نقطة

البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة

خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء المهام خاصة بإدارة معينة

<sup>1</sup> - ماريون أي هايتر، "إدارة دليل شامل للإشراف الفعال"، ترجمة أسامة عبد المطلب، معهد الإدارة العامة، السعودية، ط1، 1988، ص 276.

<sup>2</sup> - ماريون أي هايتر، مرجع سابق، ص ص 276-277.

<sup>3</sup> - توفيق عطية العجلة، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام"، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 80.

بين إدارات أو أقسام داخل المؤسسة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط، ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للعاملين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات مهام أو لجان وتوفير الطرق لهم للمساهمة في حل مشاكل المؤسسة.

### 3- المدخل الثالث: تحسين الموقف.

إنّ الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطى فرض للتعبير، مما يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة. كما يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الهامة لتحسين الأداء وإدارة الجودة الشاملة هي عملية إدارية تركز على التحسين المستمر في مختلف أوجه النشاطات والعلاقات داخل المؤسسة ومنها تحسين أداء العاملين وذلك لتلبية احتياجات الزبون.<sup>1</sup>

### ثالثاً: خطوات تحسين أداء العاملين

إن واحد من أهم الأهداف لعملية لتقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات

التالية:

#### 1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:<sup>2</sup>

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم في السبب الرئيسي كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات

<sup>1</sup> - يوسف حميم الطائي وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، مؤسسة الوراق، عمان، ط1، 2008، ص 177.

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص 157-158.

## العاملين.

والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور، الحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل...إلخ.

إن غياب أحد هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

نستخلص أنه لتحسين الأداء لابد من معرفة الفجوة في الأداء ومسبباتها وذلك من خلال مقارنة الأداء المتوقع لتحقيق أهداف المنظمة وأداء العاملين الفعلي قبل اختيار وسيلة المعالجة.

**2- خطة عمل للوصول إلى الحل:** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين والاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والأراء المقترحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقدمة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

نستنتج أن الخطوة الثانية تتمثل في اختيار معالجة للتقليل من هذه المشكلات وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين في مجال تطوير وتحسين الأداء.

**3- الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

- نستنتج أن الخطوة الثالثة في عملية تحسين الأداء تتمثل في مهارة الاتصال بين المشرفين والعاملين.

**رابعاً: آليات تحسين أداء العاملين**

من بين أهم ما يجب على المنظمة اتباعها لتحسين أداء العامل وزيادة الإنتاجية وحل المشكلات ورفع من كفاءة أداء العاملين لديها ما يلي:

**1- التكوين:**<sup>1</sup> إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة في البيئة.

وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين، ومن أهمها ما يلي:

أ- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية والمساعدة في تحديد واثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، وبالتالي ربط أهداف أداء الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات إيجابية لصالح المؤسسة.

ب- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم وتنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمؤسسة.

ج- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها، وكذا توعية الموظفين بأهمية التكوين وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.

**2- تمكين العاملين:**<sup>2</sup> هو أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين والتي من شأنها منح المزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة.

ويهدف التمكين إلى منح العاملين درجات أكبر من حيث المشاركة وتحمل المسؤولية من أجل التحسين المستمر للأداء الوظيفي.

**3- التحفيز:**<sup>3</sup> تترك الحوافز بأنواعها بلا شكل الأثر على أداء معظم العاملين فيها لها آثار اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر في الجهود التي يبذلها الموظف الذي تلقى الحوافز.

<sup>1</sup> - بوقطف محمود: "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص ص 93-94.

<sup>2</sup> - محمد قدرى حسن، "إدارة الأداء المتميز"، دار الجامعة الجديدة، ط1، مصر، 2015، ص 408.

<sup>3</sup> - توفيق عبد الرحمان، "الدافعية وحوافز العمل"، مركز الخبرات للإدارة، الرياض، 1998، ص 02.



ولأن التحفيز في العمل هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم بكل جدية همة ونشاط، وتعتبر عملية التحفيز من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغييرها من وقت لآخر، واستحالة قيام أي منظمة باشباع حاجات العاملين فيها، ومن جهة أخرى نجد أن المنظمة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمنظمة.

وبدون وجود رغبة في الأداء ودرجة عالية من التحفيز لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء والإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري تفهم كيفية تحفيز العاملين بحيث يمكن استخراج أفضل ما لديهم من طاقات ومواهب.

وعلاوة على ما سبق فإن أثر هذه الحوافز يتعدى إلى الموظفين الآخرين محاولة منهم التنافس عليها وهذا سيؤدي نتيجة إلى رفع كفاءة العمل أي زيادة الأداء وتحقيق إنتاج أفضل.

**4- الترقية:**<sup>1</sup> تعني الترقية تعيين مهام أكبر وتفويض سلطات أعلى للفرد في منصبه الجديد، كما تعرف أيضا على أنها شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته المالية من حيث السلطة، المسؤولية، المركز، والهدف من الترقية الاستفادة من قدرات ومهارات الفرد بما يحقق مصلحة المنظمة، كما تعتبر حافزا للأفراد لتحسين أدائهم.

ويمكن إبراز العلاقة بين الترقية ومستوى أداء العاملين من خلال أهميتها والتي نوجزها في النقاط

التالية:

- رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين؛
- ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة؛
- زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين؛
- خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.

<sup>1</sup> - ليلي غضبان: "الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2010، ص ص 73-75.

### المطلب الرابع: علاقة التمكين النفسي بأداء الممرضين

سعيًا لتحقيق أداء أفضل تضع معظم المؤسسات برامج الموظفين (الممرضين) لتي تهدف إلى الوصول للتوافق بين أهداف المنظمة والأهداف الفردية من خلال جعل الموظفين (الممرضين) قادرين على الوصول إلى المعرفة والمهارات ذات الصلة بالعمل ومنحهم السلطة لتغيير الإجراءات المتعلقة به والتي تكون كحافز لتحسين الأداء.

وأثبتت الدراسات (Thomas & Al 1999) أيضا (Sepritzer & Al 1997)، أن التمكين النفسي مرتبط بالأداء كون هذا الأخير يتحسن بسبب العوامل التحفيزية والدوافع الداخلية والخارجية التي يتم دعمها بواسطة التمكين النفسي. حيث أن تمكين الممرضين يجعلهم أكثر فعالية لأنهم يتحملون مسؤوليات عملهم ويشعرون بأنهم قادرين على التأثير في بيئة العمل.

وإن اكتسابهم الحرية في اختيار طريقة القيام بعملهم وتأدية مهامهم والاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وهذا قد يدفعهم إلى استخدام المزيد من الجهد وتعلم كيفية التعامل مع المهام لتحسين الكفاءة مما يسهم في رفع مستوى أدائهم وزيادة رغبتهم في العمل لأنهم يريدون ذلك وليس لأنهم مضطرون. حيث أنه عنا يكون الممرض متحمسا للعمل (إدراك معنى وأهمية العمل) ووثقا من قدراته على أداء مهامه كونه كفاء من خلال العمل بشكل مستقل (الحرية والاستقلالية) وإحداث تغيير في العمل من خلال (التأثير في العمل) سوف يؤدي هذا إلى جعله يتمتع بقدرة نفسية ويكون في موقع متميز لعرض مستوى عالي من الأداء.

فالأداء يسهم في تحسين العديد من الجوانب للممرضين مثل السلوك والمواقف والصفات الشخصية التي تساعد على تهيئتهم لأداء مهامهم وتطويره بالمؤسسة محل الدراسة.

- التمكين النفسي وتحسين أداء الممرضين

- شعور الممرضين بالكفاءة يمثل دافعا لإنجاز الأعمال؛

## العاملين.

- تنمية الشعور بالمسؤولية لدى الممرضين؛
  - تنمية الشعور بالمسؤولية لدى الممرضين؛
  - منح الممرضين المزيد من الثقة التي تمكنهم من التصرف في المواقف التي تواجههم؛
  - استخدام الخبرة الموجودة لدى الممرضين، حيث يعتبر التمكين النفسي أفضل طريقة لتحسين أدائهم؛
  - رفع درجة رضا الممرضين مما يعل اتجاههم نحو اعمل أكثر إيجابية وتوفر الرغبات ومستوى القدرة على أداء العمل وهذا من خلال:
    - غرس الثقة؛
    - التقدير والعلاقة مع الزملاء والرؤساء؛
    - سيطرة الممرضين على طريقة تأدية المهام باستخدام مهاراتهم.
  - القدرة العالية على مواجهة المشكلات وإعطائهم فرصة إيجاد حلول مبتكرة؛
  - امتلاك خبرات ومهارات لازمة للتدخل في الحالات الطارئة؛
  - تقديم الخدمات بجانب إنساني ما يزيد من شعورهم بأهمية العمل.
- من خلال ما سبق يمكن القول أنّ أبعاد التمكين النفسي لها بصمة إيجابية على أداء الممرضين.
- بعد المعنى (أهمية العمل): له علاقة إيجابية على الأداء كون الممرضين مدركون لأهمية ما يقدمونه من خدمات ذات قيمة عالية بالنسبة للمؤسسة وللمجتمع ممّا زاد من تحسين أدائهم.
  - بعد الحرية (الاستقلالية): له علاقة إيجابية على أداء الممرضين إلّا أنّ المؤسسة لا تمنحهم الحرية الكامل إلّا في قدر محدود وضمن التعليمات السائدة لتمكينهم من تحمل المسؤولية وإنجاز المهام المطلوبة.

## العاملين.

- **بعد الكفاءة والمقدرة:** هناك علاقة إيجابية لبعء الكفاءة على أداء الممرضين لأنّ الممرضين المُمكّنين لديهم القدرة على تقديم مستويات عالية من الأداء ولديهم المثابرة في مواجهة تحديات العمل.

- **التأثير في العمل:** له علاقة إيجابية على أداء الممرضين إذ يولّد شعور لدى الممرضين بالتأثير على وظائفهم والانغماس في محيط العمل كونه له ارتباط بمواجهة المواقف الصعبة وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء.

فالتمكن لِنفسي يؤدي إلى تحقيق أفضل أداء، فهو يزيد من التزام الممرضين تجاه الأهداف والمهام ويشجّع على خلق المبادرات بالمؤسسة محل الدراسة.

## المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة

للدراسات السابقة ما يكفي من الأهمية لجعل أي باحث يطلع عليها، ذلك لأنها تساعده في عدة جوانب من دراسته النظرية، حيث يستعرض هذا المبحث أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع التمكين النفسي ودوره في تحسين أداء العاملين (الممرضين)، والتي تم تصنيفها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية.

## المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين النفسي.

## أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية

تم الاطلاع على العديد من الدراسات العربية التي ناقشت الدراسة الحالية وقد تمّ التعرض لهاته الدراسة من الأحداث إلى الأقل حداثة، مع الأخذ بعين الاعتبار مدى ارتباطها بموضوع الدراسة، من أهم هذه الدراسات نجد.

**الدراسة الأولى:** "أثر التمكين النفسي في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة مؤسسة السويدي كابل بولاية عين الدفلى، مقال منشور من إعداد موسى عزوز، نذير سي احمد مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 07، العدد 01، 2022 (533-550).

**الهدف من الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري يوضح أثر التمكين النفسي بأبعاده في تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة "السويدي كابل"، وبالتالي دوره في تحسين أداء المؤسسة.

**المنهج المستخدم:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من جانبها النظري، والمنهج التحليلي الميداني لجمع البيانات بواسطة تصميم استبيان، وتم توزيعه على عينة تعدادا 180 عاملا بمؤسسة السويدي كابل، وبعد التأكد من مدتها وثباتها، تمت معالجة بياناتها باستخدام برنامج SPSS 25.

**نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات حددت طبيعة العلاقة، والتأثير بين متغيراتها الرئيسية وبما يعزز صحة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتمكين النفسي في تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين وأن مؤسسة السويدي كابل تهتم بالأبعاد الأربعة له.

وأظهرت الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي وأبعاده والسلوك الإبداعي عند مستوى معنوية 5% حيث بلغ هذا الارتباط 71.4%، وهذا ما يعود بالفائدة على أداء المؤسسة.

**الدراسة الثانية:** "أثر التمكين النفسي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة"، مقال منشور من إعداد الدكتور جدي شوقي، فاطمة لواتي كاوية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلة 12، العدد 02، 2021، (179-198).

**الهدف من الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي من خلال استعراض أهم النماذج والأبحاث في الموضوع، كما تهدف هذه الدراسة إلى التأكد من طبيعة البنية العاملية للتمكين النفسي والاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة، كذلك التحقق من وجود أثر بين نموذج التمكين النفسي ونموذج الاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العمال.

**المنهج الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتضمن إجراء المسح المكتبي بالرجوع إلى المراجع والمصادر في إعداد الإطار النظري للدراسة، والمنهج التحليلي الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة (الاستلانة) التي تم تطويرها بالاعتماد على الدراسات السابقة الخاصة بكل من التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي، وبعد ذلك تم توزيعها على أفراد العينة تم تحليلها إحصائيا بالاعتماد على تقنيات الإحصاء الوصفي، وطريقة التحليل العاملي التوكيدي والنماذج الهيكلية-البنائية SEM وتقنية تحليل المسار Path Analysis المتوفر على البرنامج الإحصائي AMOS.

**نتائج الدراسة:** أسفرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة إلى أن الشعور بكل من التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة كانت ذات مستوى منخفض

## العاملين.

إجمالاً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة أسلوب التمكين النفسي المتمثل في (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير) تفسر ما نسبته 75.9% من التغيير في مستوى الاستغراق الوظيفي العام الذي يشعر به عمال مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن بعدي التمكين النفسي المتمثل في: بعد الاستقلالية وبعد التأثير تفسر ما نسبته 64.6% و 44.2% على الترتيب من التغيير الحاصل على مستوى الاستغراق الوظيفي العام الذي يشعر به عمال مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة.

## ثانياً: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

## الدراسة الأولى:

Effect of psychdological Empawermenton Nurses Burnout p.yukthamarami " permarupan, Abdullah almnun, Naresh samy, Roseline Ahmad Saufin, Naeem Hayat, the open Nursing Journal, 2019, vol 13/1, 282–291.

**هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آثار التمكين النفسي على أبعاد الإرهاق لدى طاقم التمريض الماليزي، أيضاً استكشاف دور العمر والجنس والخبرة والحالة الاجتماعية في إدراك أبعاد الإرهاق.

**منهجية الدراسة:** استخدم الباحثون في هذا المسح عينة من 432 فرد من طاقم التمريض، باستخدام مقاييس تصور التمكين النفسي ومقارنة المتغيرات بمقياس آخر للإرهاق، تم جمع البيانات من خلال استبيان -تم تحليل البيانات باستخدام برنامج PLS-SEM حيث يقدر تحليل PLS-SEM الفروق بين نظرة طاقم التمريض للتمكين النفسي على عوامل الإرهاق.

**نتائج الدراسة:** تكشف النتائج أن التمكين النفسي يقلل من تأثير أعراض الإرهاق، علاوة على ذلك، يظهر هناك اختلاف في الجنس والعمر من خلال تصور التمكين النفسي بين طاقم التمريض في ماليزيا، تؤثر زوجية طاقم التمريض الماليزي على العلاقات بين التمكين النفسي وتبديد الشخصية، وكذلك الإرهاق العاطفي والشخصي، علاوة على ذلك، فإن خبرة طاقم التمريض تؤثر على تصور عدم الإنجاز الشخصي بطريقة كبيرة.

**الدراسة الثانية:**

« Nurses' perception of psychalological empawerment and its relationship to work engagement and job insecurity, "Ebtsam Aly Abou Hashich, Neveen Hassan

Abdel, Amel Awad Mousa, journal of Nursing Education and practice, April 18, 2018, (p36-44) vol. 8, No.9)11.

**الهدف من الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيف يدرك الممرضون التمكين النفسي والمشاركة في العمل وانعدام الأمن الوظيفي، علاوة على ذلك، التحقق ما إذا كان تصور الممرضين للتمكين النفسي مرتبطاً بمشاركتهم في العمل وانعدام الأمن الوظيفي.

**منهجية البحث:** تم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي باستخدام عينة ملائمة من الممرضات (عينة وصفية) (400 ممرض وممرضة) في مستشفى منصور التعليمي، مصر. تم تصميم استبيان التمكين النفسي ومقياس (أوترفت) للمشاركة في العمل والوظيفة هو المتبع حيث يثبت موثوقيته لقياس متغيرات الدراسة.

**نتائج الدراسة:** أوضحت الدراسة الحالية أن الممرضين يتمتعون بتمكين نفسي عال ومشاركة في العمل يصاحبه إدراك ضعيف لمستوى أقل من الانعدام الأمن الوظيفي، تم العثور على ارتباط إيجابي كبير بين تصور الممرضين للتمكين النفسي والمشاركة في العمل، على العكس من ذلك، كان انحدار الأمن الوظيفي مرتبطاً بشكل سلبي بكل من عوامل التمكين النفسي والمشاركة في العمل ( $p < .001$ )، بالإضافة إلى ذلك يمكن للتمكين النفسي والمشاركة في العمل بشكل كبير توقع 6.6% و 9.3% من انعدام الأمن الوظيفي على التوالي حيث يكون نموذج الانحدار ذو قيمة مهمة ( $p < .001$ ).

#### المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بأداء العاملين

تعددت الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة نظراً لانتشار موضوع الأداء، تمثلت هذه الدراسات فيما

يلي:

#### أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية

**الدراسة الأولى:** "دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات"، تطبيق عملي على شركة جود، سوريا.

من إعداد الباحثة شفاء كرو، بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية - سوريا - 2016.

**الهدف من الدراسة:** هدفت هذه الدراسة للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود، تمثلت هذه السبع ممارسات ب (التخطيط، تحليل وتصميم الوظائف،

الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار)، وأثرها على أداء العاملين في الشركة.

**منهجية الدراسة:** اتبعت الباحثة المنهجين الوصفي والتحليلي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، صممت الباحثة استبيان مؤلف من 51 سؤال من أجل جمع البيانات الأولية من عيinan الدراسة، فتكونت عينة الدراسة من اداريين في شركة جود والموظفين في إدارة الموارد البشرية من (مدير إدارة -مساعد مدير - رئيس قسم -موظفون -مركز وظيفي آخر)، تم توزيع 70 استمارة مفردة وجمعها، وبعد التأكد من صحة صدقها، تمت معالجتها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS باستخدام عدد من التعليقات.

**نتائج الدراسة:** وتوصلت نتائج الدراسة أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر لتحليل وتصميم الوظائف يليها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء، جميع الممارسات تؤثر بشكل إيجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين.

وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات كالقيام بتدريب داخلي وخارجي للعاملين وتطوير معايير التقييم ووضع السياسات والاستراتيجيات التي ترفع من أداء المؤسسة بشكل عام وتؤدي إلى تطورها وازدهارها.

**الدراسة الثانية:** "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين" -حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية.

من إعداد الباحث موسى محمد أبو حطب، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال الجامعة الإسلامية بغزة، أغسطس 2009.

**الهدف من الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية، وذلك من خلال التحقق من مدى فاعلية نظام تقييم الأداء بالتعرف على أفضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم وأثرها على تحسين أداء العاملين.

**منهجية الدراسة:** اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكأداة جمع البيانات تم تصميم استبيان وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الذين يعملون بشكل دائم في جمعية أصدقاء المريض الخيرية وفروعها في قطاع غزة (الحرازين، الزيتون)، وعددهم (121) موظف، وبلغت نسبة الاستجابة 98.3%، استخدم الباحث



استبانة مكونة من 75 فقرة كأداة للدراسة، وقد تمت معالجة بياناتها باستخدام برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة.

**نتائج الدراسة:** توصلت أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام تقييم الأداء وكل من التحليل الوظيفي، المعايير المستخدمة، أساليب التقييم المستخدمة، التغذية الراجعة، مهنية نظام التقييم، مستوى الأداء، وأن عملية التحليل الوظيفي في الجمعية لا يتم مراجعتها بشكل دوري، وأن المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في الجمعية قليلة، وأن عملية تقييم الأداء لا يتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الأجور والرواتب والحوافز المعنوية.

### ثانيا: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

**الدراسة الأولى:** بعنوان "the model of Employee Performance" UtinNina Hermina, International Review of mangement and Uarketing, 13 avril 2019 (P69-73)

**الهدف من الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أسلوب القيادة والتحفيز وانضباط العمل وأداء العاملين وتأثير أساليب القيادة والتحفيز على أداء العاملين بشكل متزامن وجزئي.

**المنهج المستخدم:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتضمن إجراء المسح المكتبي بالرجوع إلى المصادر والمراجع في إعداد الإطار النظري للدراسة، والمنهج التحليلي الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة الاستبانة، وبعد ذلك تم توزيعها على أفراد العينة يبلغ عددهم 50 شخصا في شركة بي تي تراكيندوا أوتاما يونتياناك PT, Trakindo Utama Pontianak تمت معالجة بياناتها بالاعتماد على برنامج SPSS.

**نتائج الدراسة:** توصلت نتائج هذه الدراسة، أن أسلوب القيادة والتحفيز وانضباط العمل وأداء الموظف في شركة PT Trakindo UTama Pontianak لا يزال بحاجة إلى الاهتمام والتحسين، ولأسلوب القيادة والتحفيز وانضباط العمل تأثير كبير على أداء الموظف، وأن انضباط العمل له التأثير الأكبر على أداء الموظف، "أداء العاملين في سياق مشاكل القياس والتقييم في الممارسة".

**الدراسة الثانية:** بعنوان " Employee Performance in the context of the Problems of measurement and measurement and Evalution In pratice », « Peter Szabo,

Mirosbava, Jaromira Vanova, Petra markova » magazine Reserch Papers, faculty of materials Science and Technology in Tranava, vol 25, N41, 2017, Slovacia.

**الهدف من الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى الإشارة للمشاكل التي تنشأ في الشركات من بينها مشكلة انشاء نظام تقييم الأداء بما أن الشركات تتأثر بعوامل مثل عولمة الأسواق والتغيرات في احتياجات العملاء والمستثمرين من أجل الحفاظ على قدرتهم التنافسية يجب عليهم تحسين أدائهم باستمرار.

**نتائج الدراسة:** توصلت هذه الدراسة إلى أن أداء العاملين هو شرط وافترض لنجاح الشركة في السوق من أجل ضمان القدرة التنافسية، ويؤثر تقييم الموظف على أداء الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم بذلك ضرورة استجابة الإدارة المسؤولة للتغيرات ومراعاة الجوانب البيئية للأعمال واستغلال الفرص التي تقدمها بيئة الأعمال العالمية، وضمان الأداء المستدام.

**المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين النفسي وأداء العاملين**

**الدراسة الأولى:** "تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين"

- دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر سعيدة، مقال منشور من إعداد الباحثة شيخي مليكة، دحو خضرة، سعدي عامر برزوق، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 5، العدد 2، 2020.

**الهدف من الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة التأثير بين التمكين النفسي للعاملين (التأثير، أهمية العمل، الاستقلالية، الكفاءة) على مستوى الأداء الوظيفي بمديرية اتصالات الجزائر بسعيدة.

**منهجية الدراسة:** اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع استبيان لعينة عشوائية من مختلف أفراد مجتمع الدراسة والذي تمثل موظفي بالمعادلات الهيكلية (منهجية PLS) اعتمادا على برنامج Smart 3 PLS لتحليل واختبار نموذج الدراسة.

**نتائج الدراسة:** أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها أن الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي لا تؤثر بنفس الدرجة في الأداء الوظيفي بمديرية اتصالات الجزائر بسعيدة، ووجدت أنه يوجد تأثير متوسط لبعده أهمية العمل على الأداء الوظيفي ويوجد تأثير منخفض لبعده الكفاءة على الأداء الوظيفي، في حين لا يوجد تأثير لبعده الاستقلالية والتأثير على الأداء الوظيفي، مما يفسر إدراك العاملين في مختلف المستويات الإدارية لأهمية وظائفهم في تحقيق أهداف المنظمة الأمر الذي يدفعهم لتحسين الأداء الوظيفي.

**الدراسة الثانية:** "التمكين النفسي للفريق وأثره على الأداء العالي" -دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال -جامعة المنصورة -مصر، 2018.

**الهدف من الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى الاختلاف في كل من نظم العمل عالية الأداء، والتمكين النفسي لدى العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية وفقا لطبيعة نشاط تلك المديريات، كذلك تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي.

**منهجية الدراسة:** اتبع الباحث المنهجين الوصفي والتحليلي، وأجري البحث على عينة قوامها (357) مفردة، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (266) قائمة بمعدل استجابة (60.6%).

**نتائج الدراسة:** توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود اختلافات جوهرية بين العاملين في المديريات موضع التطبيق نحو نظم العمل عالية الأداء، والتمكين النفسي وفقا لطبيعة النشاط، كذلك وجود علاقة معنوية وموجبة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي، وأن الممارسات المعززة للمهارات والممارسات المعززة لفرص المشاركة هما الأكثر قدرة على التنبؤ بجميع أبعاد التمكين النفسي، أما الممارسات المعززة للدوافع فأتضح قدرته على التنبؤ ببعدي الشعور بمعنى العمل. والشعور بالجدارة فقط.

### ثانيا: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

**الدراسة الأولى:** « how psychological empowerment impacts task performance : the mediation role of work engagement and moderating role of age », (jesus jurymaya), magazine frontiers, 16 september 2022, (p201-210).

"كيف يؤثر التمكين النفسي على أداء المهام: دور الوساطة لمشاركة العمل ودور العمل المعتدل" على أداء المهمة، مع اعتبار متغير أداء المهمة (العمل) كمتغير وسيط مع متغير العمر، مع اعتبار في نفس الوقت عمر الموظف هو متغير أو عامل اعتدل في هذه الوساطة.

**منهجية الدراسة:** استخدم الباحث في هذه الدراسة استطلاعات الرأي عبر الانترنت بين عينة من موظفي صناعة النسيج في أمريكا اللاتينية للحصول على منظور والتصورات الفردية حول التمكين النفسي

والمشاركة في العمل وأداء المهام بين الموظفين، صمم الباحث خلال هذه المرحلة من دراسته نموذجا للوساطة خاضعا للإشراف يتناسب مع نمط العينة وهذا النموذج يسمى: نموذج hayes للعمليات.

**نتائج الدراسة:** أكدت نتائج البحث أن التأثير الإيجابي للتمكين النفسي للموظف على أداء المهام يتوسطه جزئيا مشاركة العمل، بالإضافة إلى ذلك، يعتبر المتغير السيسويديمغرافي وهو العمر وسيطا مهما لتأثير الوساطة، تتوسع هذه الدراسة أيضا إلى تحديد معرفة العلاقة بين التمكين النفسي والمشاركة في العمل كشرط لتتنبأ بأداء المهام، بما في ذلك العمر كشرط حدي.

**الدراسة الثانية:** « the effect of psychological empowerment on Employee performance », (rachida matrani, Normy Rofaid, Nour aqilah), jntermatimal journal of Innovation Grrativity and change, vol 15 Issue 6, 2021.

"تأثير التمكين النفسي على أداء الموظف"، ماليزيا.

**الهدف من الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى تبيان العلاقة بين أبعاد التمكين النفسي وبين أداء الموظفين في خدمة ما بعد البيع للسيارات في ماليزيا.

**منهجية الدراسة:** استخدم الباحثون في هذا المسح عينة من 241 عينة، يمثلون الموظفين العاملين في خدمة ما بعد البيع للسيارات، ثم استخدم البرنامج الاحصائي SPSS الإصدار 26 لتحليل الارتباط والانحدار.

**نتائج الدراسة:** توصلت هذه الدراسة أن أبعاد التمكين النفسي المعنى والكفاءة والاستقلالية والتأثير لديهما ارتباط وثيقا ومتوقعا لأداء الموظفين وبهذا فإن رضا العملاء يؤدي إلى تحسين الإيرادات والأداء المالي للمؤسسة.

**المطلب الرابع: المقارنة بين الدراسات السابقة المحلية والدراسة الحالية**

**أولا: المقارنة بين الدراسات السابقة المحلية والدراسة الحالية (محور التمكين النفسي)**

جدول رقم (04): المقارنة بين الدراسات السابقة المحلية والدراسة الحالية

موضوع الدراسة	الدراسات الجزائرية	
	الدراسة الأولى	الدراسة الثانية
الدراسة الحالية		

العاملين.

دور التمكين	أثر التمكين	أثر التمكين النفسي	
التمكين النفسي على تحسين أداء الممرضين في المؤسسة الاستشفائية (دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية، ولاية تبسة)	النفسى على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة.	في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين المؤسسة الاقتصادية بولاية عين الدفلى.	
	تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين النفسى والاستغراق الوظيفي، والتأكد من طبيعة العاملين للتمكين النفسى والاستغراق النفسى لدى عمال مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري.	هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري يوضح أثر التمكين النفسى بأبعاد، في تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة (السويدي كابل) وبالتالي دوره في تحسين أداء المؤسسة.	هدف الدراسة
ولاية تبسة (الجزائر)	ولاية تبسة (الجزائر)	عين الدفلى (الجزائر)	عينة الدراسة
2023	2021	2022	فترة الدراسة
وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	طريقة معالجة الموضوع

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية

جدول رقم (05): المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات العربية		موضوع الدراسة
دور التمكين النفسى على تحسين أداء الممرضين في المؤسسة الاستشفائية	الدراسة الثانية	الدراسة الأولى	
	Nurse's Perception of	The Effect of Psychological	

(دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية، ولاية تبسة)	Psychological Empowerment and Its Relationship to Work Engagement and Job Security.	Empowerment on Nurse's burnout.	
	هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف إدراك الممرضين للتمكين النفسي والمشاركة في العمل وانعدام الأمن الوظيفي، علاوة على ذلك التحقق ما إذا كان تصوّر الممرضين للتمكين النفسي مرتبط بمشاركتهم في العمل وانعدام الأمن الوظيفي.	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين النفسي على أبعاد الإرهاق إلى طاقم التمريض في المستشفى الماليزي، أيضا استكشاف دور العمر والجنس والخبرة والحالة الاجتماعية في إدراك أبعاد الإرهاق.	هدف الدراسة
تبسة - الجزائر	مصر	ماليزيا	عينة الدراسة
2023	2018	2019	فترة الدراسة
وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	طريقة معالجة الموضوع

1- المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا: المقارنة بين الدراسات السابقة العربية والدراسة الحالية (محور أداء العاملين)

جدول رقم (06): المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات العربية		موضوع الدراسة
دور التمكين النفسي على تحسين أداء الممرضين في المؤسسة الاستشفائية (دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بوقرة	الدراسة الثانية	الدراسة الأولى	
	فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في المنظمات (دراسة حالة	دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة عن أداء العاملين في	

العاملين.

المنظمات "دراسة حالة شركة جود - سوريا "	جمعية أصدقاء المريض الخيرية)	بولعراس بكارية، ولاية تبسة)	
هدفت هذه الدراسة للبحث في ممارسات الحديثة لإدارة الوارد البشرية (التخطيط، تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب، التدريب والتقييم الأداء، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار)	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام تقييم الأداء وأثر على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية.		هدف الدراسة
سوريا	غزة - دولة فلسطين -	تبسة - الجزائر	عينة الدراسة
2016	2009	2023	فترة الدراسة
وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	طريقة معالجة الموضوع

2- المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول يتضح أنّ هناك نقاط تشابه واختلاف بين الدراسات العربية والدراسة الحالية المحلية، نذكرها في النقاط التالية:

رابعاً: المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية

جدول رقم (07): المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات العربية		موضوع الدراسة
	الدراسة الثانية	الدراسة الأولى	
دور التمكين النفسي على تحسين أداء الممرضين في المؤسسة الاستشفائية (دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية، ولاية تبسة)	Employee Performance in The Context of The Problems of Measurement and	The Model of Employee Performance.	

العاملين.

	Evaluation in Practice.		
	هدفت هذه الدراسة إلى الإشارة للمشاكل التي تنتشأ، من بينها مشكلة إنشاء نظام تقييم الأداء بما أنّ الشركات تتأثر بعوامل عولمة الأسواق والتغيرات في احتياجات العملاء والمستعمرين من أجل الحفاظ على قدرتهم التنافسية يجب عليهم تحسين أدائهم باستمرار.	هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أسلوب القيادة والتحفيز وانضباط العمل وأداء العاملين وتأثير أساليب القيادة والتحفيز على أداء العاملين بشكل متزامن وجزئي.	هدف الدراسة
تبسة - الجزائر	سلوفاكيا	إندونيسيا	عينة الدراسة
2023	2017	2019	فترة الدراسة
وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	طريقة معالجة الموضوع

3- المصدر: من إعداد الطالبتين

خامسا: المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية (محور التمكين النفسي وأداء الممرضين)

جدول رقم (08): المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات العربية		موضوع الدراسة
دور التمكين النفسي على تحسين أداء الممرضين في المؤسسة الاستشفائية (دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية، ولاية تبسة)	الدراسة الثانية	الدراسة الأولى	
	Employee Performance in The Context of The Problems of Measurement and	The Model of Employee Performance.	



العاملين.

	Evaluation in Practice.		
	هدفت هذه الدراسة إلى الإشارة للمشاكل التي تنتشأ، من بينها مشكلة إنشاء نظام تقييم الأداء بما أنّ الشركات تتأثر بعوامل عولمة الأسواق والتغيرات في احتياجات العملاء والمستعمرين من أجل الحفاظ على قدرتهم التنافسية يجب عليهم تحسين أدائهم باستمرار.	هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أسلوب القيادة والتحفيز وانضباط العمل وأداء العاملين وتأثير أساليب القيادة والتحفيز على أداء العاملين بشكل متزامن وجزئي.	هدف الدراسة
تبسة - الجزائر	سلوفاكيا	إندونيسيا	عينة الدراسة
2023	2017	2019	فترة الدراسة
وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	طريقة معالجة الموضوع

4- المصدر: من إعداد الطالبتين

على الاعتبار أنّ البحث هو عملية تراكمية، ولكي يكون أي بحث ذا قيمة يجب أن يركز على دراسات وبحوث سابقة وأن يكون مختلف في جزئية معينة على هذه الدراسات، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأنّ هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة من حيث:

1- نقاط التشابه: تتشارك الدراسات السابقة المحلية، العربية والأجنبية مع الدراسة الحالية في المتغيرات، ضمن معظم الدراسات متغيرين وتابع. حيث أنّ معظم الدراسات تركز على متغيرين أو أكثر، مستقل وتابع، تبين لنا أيضا أنّ جلّ الدراسات حاولت عرض مفهوم ونماذج وأبعاد التمكين النفسي وأبعاد التمكين النفسي (المعنى، الحرية والاستقلالية، الكفاءة والمقدرة، التأثير في العمل). ودراسنا أخرى تضمنت التعريف بأداء العاملين وذكر عناصره الأساسية، ونظراً للحدثة النسبية للموضوع فإنّ أغلب الدراسات استخدمت نفس المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي وذلك للوصول إلى الهدف وإيجاد حل لإشكالية الدراسة، بالإضافة إلى ذلك تمّ الإجماع على الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات وتحليل نتائج الدراسة.

**2- نقاط الاختلاف:** اختلفت الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية مع الدراسة الحالية في المتغيرات، فكان الاختلاف في المتغيرات التابعة (تحليل السلوك الإبداعي، الاستغراق الوظيفي...). في حين ركزت الدراسة الحالية على متغيرات أداء الممرضين، وهناك اختلاف واضح في الرقعة الجغرافية والحدود الزمانية للدراسات. كذلك هي الجاني التطبيقي والميداني (مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري، مؤسسة السويدي كابل،...)، في حين تمت الدراسة الميدانية للدراسة الحالية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية ولاية تبسة.

### مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

استفاد بحثنا الحالي من الدراسات السابقة فيما يلي:

- 1- إثراء إشكالية الدراسة وبلورتها والاستفادة من نتائجها في تطبيق الدراسة الحالية؛
- 2- الاطلاع على منهجية تلك الدراسات والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية؛
- 3- ساعدت الدراسات السابقة والبيئات المختلفة التي أجريت فيها في صياغة استبيان يتوافق مع أهداف الدراسة.

# الفصل التطبيقي

## تمهيد

بعد التطرق في الجانب النظري من هذا المبحث إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالتمكين النفسي ودورها في تحسين أداء الممرضين، سيتم إسقاط الجانب النظري على الجانب العملي، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس، بكاية -تبسة- حيث سيتناول هذا الفصل وصفا لمنهج ونموذج الدراسة، بدءا من مجتمع وخصائص أفراد العينة، وكذلك الأدوات المستخدمة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات، وأداة البحث المتمثلة في الاستبانة وكيفية إعدادها صدقها وثباتها، كما سيتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي سيتم استخدامها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل وتفسير البيانات المجمعة، واختبار الفرضيات باستعمال الاختبارات والأدوات اللازمة، وعلى هذا الأساس سيتم تلخيص مباحث هذا الفصل في النقاط التالية:

**المبحث الأول:** تقديم عام بالمؤسسة محل الدراسة؛

**المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

**المبحث الثالث:** عرض وتحليل نتائج الدراسة (الاستبيان).

## المبحث الأول: تقديم عام بالمؤسسة محل الدراسة

قبل التطرق إلى الإجراءات المنهجية لابد من التعريف بالإطار الميداني العام لدارسة من خلال التعرض إلى لمحة عن المؤسسة.

**المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاية ولاية تبسة**

### أولاً: التعريف بالمؤسسة

المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاية ولاية -تبسة - هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي، تم إنشاءها تطبيقاً للمرسوم التنفيذي رقم 61-08 المؤرخ في 17 صفر 1429 الموافق لـ 24 فبراير 2008 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 140-07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428 الموافق لـ 19 مايو 2007 والمتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.

تتكون المؤسسة من هيكل للتشخيص والعلاج وعدة التأهيل الطبي تغطي سكان مجموعة بلديات، تحدد المشتملات المادية للمؤسسة بقرار من الوزير المكلف برأسها مدير.

### ثانياً: مهام المؤسسة

تتمثل مهامها في التكفل بصفة متكاملة ومنتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان، وفي هذا الإطار، تتولى على الخصوص المهام الآتية:

- ضمان تنظيم وبرنامج توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء؛
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة؛
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية؛
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة ميداناً للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

### ثالثاً: تسمية المؤسسة

سميت المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة على اسم المجاهد بوقرة بولعراس الذي ولد في الواحد من شهر جويلية سنة ألف وتسعمائة وخمسة وعشرون ميلادي (1925/07/01) بدأ العمل بالمستشفى في مدينة تبسة سنة 1948م، وكان مناضلا في حزب الشعب الجزائري ثم في جبهة التحرير الوطني، التحق بجيش التحرير الوطني سنة 1956م، كلف بالصحة العسكرية في المنطقة الرابعة، الخامسة والسادسة برتبة ملازم، وبعد الاستقلال عمل كمسؤول بمديرية الصحة والسكان بولاية عنابة إلى غاية التقاعد، وافته المنية في الرابع عشر من شهر ديسمبر سنة ألفين ميلادي (2000/12/14).

#### رابعا: موقع المؤسسة

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة ببلدية بكارية ولاية تبسة، والتي تبعد عن مقر الولاية بـ (10 كلم) وتترجع على مساحة 07 هكتارات.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والتسييري لإدارة المؤسسة**

شكل رقم ( 11 ): الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة



المصدر: مستخرج من وثائق مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

يسير المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاية ولاية -تبسة- مجلس إدارة ويديرها مدير وتزودان بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي.

1- مجلس الإدارة: يضم مجلس الإدارة ما يأتي:

-ممثل عن الوالي رئيسا.

-ممثل عن إدارة المالية.

-ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي.

-ممثل عن المجلس الشعبي الولائي.

-ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة.

-ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه.

-ممثل عن المستخدمين شبه الطبيين ينتخبه نظراؤه.

-ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة.

-رئيس المجلس الطبي.

-ممثل عن المستخدمين شبه الطبيين ينتخبه نظراؤه.

يحضر كل من مدير المؤسسة مداورات مجلس الإدارة برأي استشاري ويتوليان أمانتهما، يعين مجلس الإدارة بعهدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوالي، بناء على اقتراح من السلطات والهيئات التابعة لها، وفي حالة انقطاع عهدة أحد الأعضاء يعين عضو جديد حسب نفس الأشكال خلافته إلى غاية انتهاء العهدة، وتنتهي عهدة الأعضاء الذين تم تعيينهم بحكم وظائفهم بانتهاء هذه الوظائف.

يمكن لمجلس الإدارة الاستعانة بكل شخص من شأنه مساعدته في أشغاله، ويجتمع في دورة عادية مرة واحدة كل ستة (06) أشهر ويمكنه الاجتماع في دورة غير عادية بناء على استدعاء من رئيسه أو بطلب من ثلثي (3/2) أعضائه، وتحرر مداورات مجلس الإدارة في محاضر يوقعها الرئيس وأمين الجلسة وتفيد في سجل خاص يرقمه ويؤشر عليه الرئيس.

**المدير:** يعين مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاوية ولاية -تبسة- بقرار من الوزير المكلف بالصحة وتنتهي مهامه حسب الأشكال نفسها، والمدير مسؤول عن حسن سير المؤسسة وبهذه الصفة:

-يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية؛

-هو الأمر بالصرف بالمؤسسة؛

-يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية ويعد حسابات المؤسسة؛

-يعد مشروع التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمؤسسة؛

-ينفذ مداورات مجلس الإدارة؛

-يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليه؛

-يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات والاتفاقات في إطار التنظيم المعمول به؛



- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته؛
- يعين جميع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذي تقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛
- يمكنه تفويض إمضائه تحت مسؤوليته لمساعديه الأقربين.

يساعد المدير أربعة نواب مديرين يكلفون على التوالي بما يأتي:

- المالية والوسائل.
- الموارد البشرية.
- المصالح الصحية.
- صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

يعين نواب المدير بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة بقرار مشترك بين الوزيرين المكلفين بالصحة والمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، ويشتمل التنظيم الداخلي للمؤسسة الموضوع تحت سلطة المدير، الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال على ما يأتي:

- ✓ المديرية الفرعية للمالية والوسائل.
- ✓ المديرية الفرعية للموارد البشرية.
- ✓ المديرية الفرعية للمصالح الصحية.
- ✓ المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

#### أ- المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

تشتمل المديرية الفرعية للمالية والوسائل على ثلاثة (03) مكاتب هم:

- مكتب الميزانية والمحاسبة.
- مكتب الصفقات العمومية.
- مكتب الوسائل العامة والهيكل.

#### ب- المديرية الفرعية للموارد البشرية:

تشتمل المديرية الفرعية للموارد البشرية على مكتبين (02) هم:

● مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.

● مكتب التكوين.

### ج- المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

تشتمل المديرية الفرعية للمصالح الصحية على ثلاثة (03) مكاتب هم:

● مكتب القبول.

● مكتب التعاقد وحساب التكاليف.

● مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها.

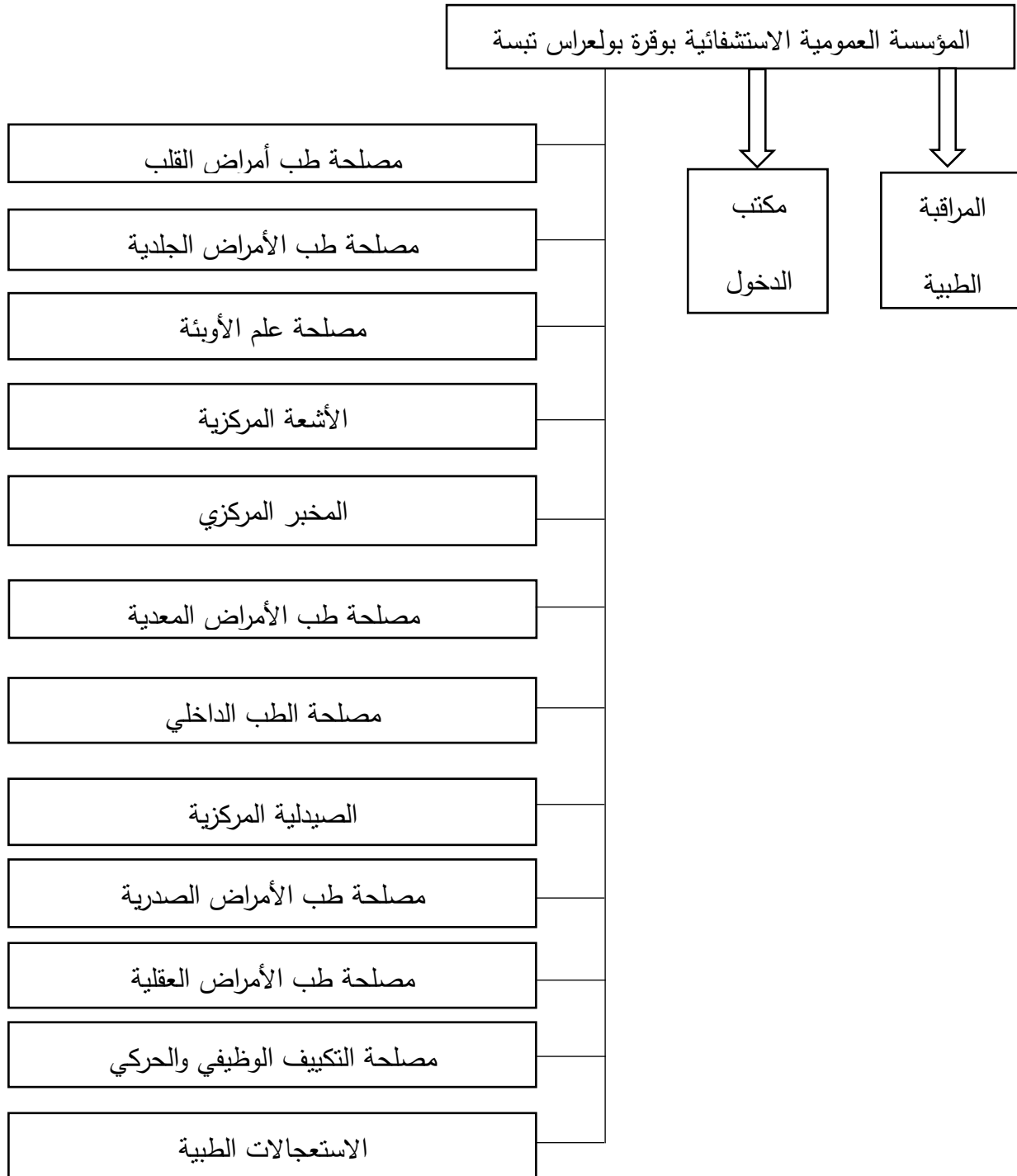
### د- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:

تشتمل المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة على مكنتين (02) هم:

● مكتب صيانة التجهيزات الطبية.

● مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.<sup>1</sup>

شكل رقم (12): الهيكل التنظيمي للمصالح الاستشفائية:



المصدر: مستخرج من وثائق مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

للحصول على نتائج يمكن الوثوق بها وذات قيمة معتبرة في البحث العلمي يجب علينا الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات وأساليب إحصائية لتحليله، وبناءً على هذا قمنا بتوضيح هذه الأدوات والأساليب بالتفصيل.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

#### أولاً: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة.<sup>1</sup> حيث يتمثل المجتمع الكلي لهذه الدراسة، الممرضين في المستشفيات العمومية عبر الوطن.

#### ثانياً: عينة الدراسة

عرفت بأنها "عبارة عن اختيار عدد معين من مفردات مجتمع الدراسة بغرض دراستها واستخدامها لفهم أو التعميم على كل مفردات مجتمع الدراسة".<sup>2</sup>

حيث استهدفت الدراسة مجموع الممرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاية - تبسة-، يبلغ عددهم 182 ممرض، حيث تم توزيع 45 استمارة استردت منها 40. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (09): عينة الدراسة

عدد أفراد العينة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	نسبة الاسترجاع
182	45	40	89%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

وزعت الاستمارات على مدة زمنية محدودة، وتمت الإشراف على كل توزيع لورقة استبيان لكي نستجيب لتساؤلات الممرضين حول أي استفسار يخص هذا الاستبيان أو إزالة أي غموض وإبهام في عباراته.

#### ثالثاً: طريقة جمع البيانات

فيما يخص طريقة جمع البيانات المطلوبة لهذه الدراسة تم الاعتماد على الاستمارة حيث تم توزيع استبيانات الى عينة الدراسة تم استرجاع 40 استبيان صحيح، و05 غير مسترجعة للأسباب التالية:

- هناك من ملاء بعضها فقط؛

1 - محمود أحمد أبو سمرة، محمد عبد الإله الطيطي، مناهج البحث العلمي من التبين إلى التمكن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022، ص 45.

2 - محمد فخرزي راضي، البحث العلمي ومصادر المعلومات الإلكترونية، ط 1، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2016، ص 40.

- ومنها التي لم تقرأ.

### المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

تتبعنا خطوات ومراحل بحث في إطار أكاديمي للوصول إلى حقيقة علمية وتطبيقية سطرنا أهدافها منذ بداية هذا البحث.

#### أولاً: المنهج المتبع في الدراسة

لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات والحقائق، أيضاً لإيجاد حلول ممكنة لما هو مطروح في هذا البحث، تمّ الاعتماد على المنهج "الوصفي التحليلي"، كمنهج بحث لدراسة ظاهرة ما وإيجاد أو الخروج بنتائج عامة. حيث يكون المنهج الوصفي هو المنهج الأساسي المعتمد في البحث يساعده المنهج التحليلي من أجل البحث عن الظاهرة وإيجاد الحلول المناسبة لها وكل ذلك بهدف نجاح عملية البحث.

وقد اعتمدنا هذا المنهج لمعرفة دور التمكين النفسي على تحسين أداء المرضين، وذلك من أجل وصف وتحليل المعلومات المتحصل عليها.

#### ثانياً: أدوات جمع البيانات

هناك عدّة طرق لجمع البيانات حول الموضوع المطروح، وقد استخدمنا خلال مراحل عملية التقصي الطرق التالية:

**1- الوثائق والسجلات:** تم الاعتماد على عدّة وثائق وملفات خاصة بالمؤسسة محل الدراسة - المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاية ولاية -تبسة- لتعزيز البحث ووسيلة لاستخراج أكبر قدر من المعلومات، فيما يخص الهيكل التنظيمي للمؤسسة ودورات تكوينية للشبه الطبي والنشاطات التوعوية المختلفة<sup>1</sup>.

**2- المقابلة:** عرفت المقابلة على أنّها محادثة أو حوار موجه بين باحثين من جهة، وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، لغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث الوصول إليها لتحقيق أهداف بحثه. وتمثل المقابلة مجموعة من الأسئلة والاستفسارات التي تطرح على عدد من أفراد عينة الدراسة<sup>2</sup>.

1 - محمود محمد الجراح، أصول البحث العلمي، ط 2، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 165.

2 - أنظر الملحق رقم (01)..

**3- الاستبيان:** وهو إحدى الوسائل شائعة الاستعمال، للحصول على معلومات وحقائق تتعلق باتجاهات أفراد مستهدفين حول موضوع معين أو موقف معين، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بمشكلة البحث، يعدها الباحث وتكون موجهة للمبحوثين من أجل الإجابة عليها.

#### ثالثا: بناء أداة الدراسة

من أجل الوصول إلى نتائج علمية وفق منهجية سليمة لإتمام هذا البحث تمّ الاستعانة بالأساليب التحليلية والإحصائية المولية.

#### أولا: المقابلة

تمّ القيام بمقابلات مع عدد من الموظفين بقسم الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاية ولاية -تبسة- وأجريت المقابلة خاصة مع:

- السيد زهر الدين بهلول الذي يشغل منصب ملحق إدارة رئيسي؛
- السيدة نجبية روابحية التي تشغل منصب متصرف إداري؛
- السيد حمادة. ب الذي يشغل منصب رئيس مكتب الأجور.

وقد طرحت مجموعة من الأسئلة مرفقة في الملحق رقم (01)، حيث كانت الأسئلة مباشرة وواضحة تصب كلها في موضوع التمكين النفسي من جهة، ومن جهة أخرى أداء الممرضين. وتلقينا مجموعة من الإجابات.

#### ثانيا: الاستبيان

بعد ما عرضنا من أدوات لجمع المعلومات نضيف كذلك، "الاستبيان" والمتمثل في مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى معالجة موضوع البحث، حيث تم بناء هذه الأسئلة انطلاقا مما تم تحديده من أهداف الدراسة، والتساؤلات الفرعية والفرضيات، وبناءً على ذلك تم إعداد الاستبيان الذي يتضمن متغيرات الدراسة.

بعد خضوع أسئلة هذا الاستبيان للتحكيم من طرف الأستاذ المؤطر وملاحظاته، وعرضه للتحكيم من طرف أساتذة مختصين في المجال، أصبح لهذا الاستبيان شكله النهائي الذي يفي بالغرض للوصول إلى نتائج مرضية. حيث ضمّ 47 سؤال تغطي الموضوع المطروح، قسّمت إلى جزء للبيانات الشخصية والوظيفية، احتوى على 5 أسئلة حملت الترتيم من 1 إلى 5، بدأ بالجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، والخبرة المهنية، ومحورين كآتي:

**المحور الأول:** ضمّ 23 سؤال مرقمة من 1 إلى 23 تحت عنوان " التمكين النفسي"؛ وقسم بدوره إلى أربع أبعاد، حيث تم الاعتماد على نموذج 1995 (sepreitzer):

- بعد الشعور بالمعنى (الأهمية): ضمّ خمسة أسئلة (العبارات من 1 إلى 5)؛
- بعد الحرية (الاستقلالية في العمل): ضمّ ستة أسئلة كذلك (العبارات من 1 إلى 06)؛
- بعد الكفاءة والمقدرة: جاء فيه ستة أسئلة (العبارات من 01 إلى 06)؛
- بعد التأثير في العمل: احتوى أيضاً على ست عبارات (ترقيهما من 01 إلى 06).

**المحور الثاني:** جاء تحت عنوان "أداء الممرضين". قسم إلى 20 عبارة متتالية تحمل الترتيب من 1 إلى 20.

من خلال التعريف بالاستبيان مما سبق، نحدد فيما يلي متغيرات البحث التي تنقسم إلى متغير تابع وآخر يوافقته مستقل:

#### رابعاً: متغيرات البحث

**المتغير المستقل:** التمكين النفسي ويتضمن الأبعاد التي سبق ذكرها كالاتي بالاعتماد على نموذج 1995 (sepreitzer)

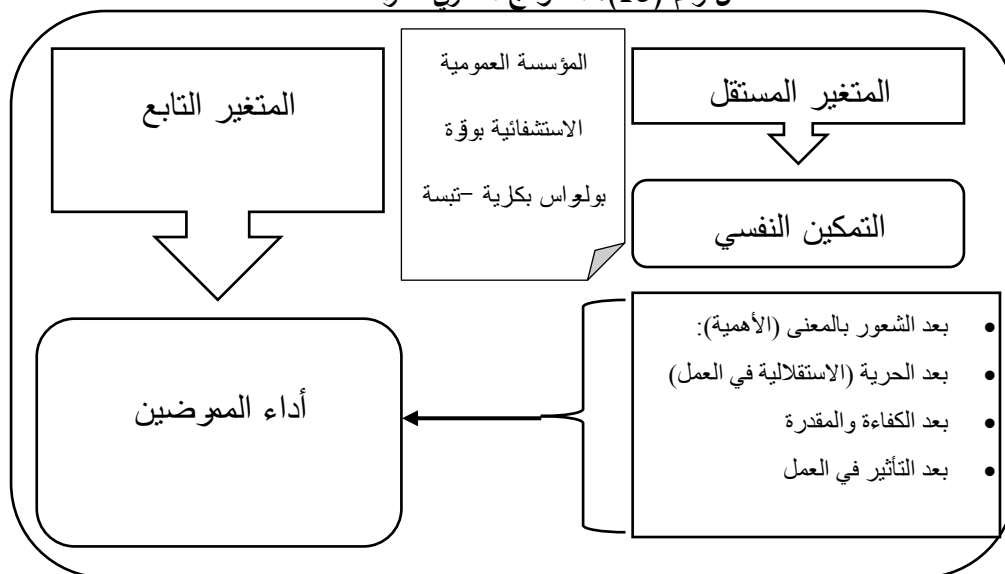
- بعد الشعور بالمعنى (الأهمية)؛
- بعد الحرية (الاستقلالية في العمل)؛
- بعد الكفاءة والمقدرة؛
- بعد التأثير في العمل.

**المتغير التابع:** أداء الممرضين.

#### خامساً: النموذج النظري للدراسة:

الهدف الذي يسعى إليه هذا البحث في الإطار النظري هو إيجاد واختبار العلاقة التأثيرية ما بين التمكين النفسي كمتغير مستقل وأداء الممرضين كمتغير تابع، يمكن وضع مخطط يعبر عن هذه العلاقة:

شكل رقم (13): النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة.

### المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لدراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر يتم الاعتماد على الطرق الإحصائية حتى يتم وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، ومن أجل دراسة الاستمارة وتحليل البيانات التي تم جمعها كان من الضروري القيام بترميز البيانات وإدخالها الحاسوب باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية للتحليل النسخة SPSS<sub>v25</sub>. وقد تمّ اعتماد العديد من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها.

حيث تتضمن المعالجة الإحصائية ما يلي:

#### أولاً: اختيار المقياس

لقد تم اختيار مقياس ليكارت Likert الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً في قياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، كما تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على أساس المتوسط المعياري أو الفرضي 3، والمحسوب بالطريقة التالي:

المتوسط المعياري = مجموع أوزان أبعاد المقياس/عدد أبعاد المقياس بالتالي:  $3 = 5/5+4+3+2+1$ .

أما طول الفئة فهو: المدى مقسوماً على خلايا أو أبعاد المقياس، حيث المدى للمقياس الخماسي يعبر عنه كالتالي:

الحد الأقصى للسلم منقوص منه الحد الأدنى أي:  $4 = 5 - 1$ . بالرجوع إذن إلى طول الفئة نجد:



طول الفئة =  $5/4 = 0.8$ . يمكننا الآن التعبير على المقياس الخماسي ليكارت في الجدول التالي:

جدول رقم (10): مقياس ليكارت (Likert) الخماسي

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
درجة واحدة	2 درجات	3 درجات	4 درجات	5 درجات
أقل من 0.5	0.5 إلى 1	1 إلى 2	2 إلى 3.4	أكثر من 3.4
منخفض		متوسط	مرتفع	

ثانيا: ثبات وصدق أداة الدراسة

من أجل الحصول على نتائج أكثر واقعية وأكثر صدق، يجب لنا من التأكد من ثبات ومدى صدق عبارات الاستمارة في كل محور.

#### 1- صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري: بعد بناء الاستبيان تم عرضها على الأساتذة لديهم خبرة في مجال الاستبانة البحثية وذلك لتحديد مدى وضوح العبارات ومدى انتمائها لمحور الدراسة، وقد تحكيم الاستمارة من طرفهم (ينظر الملحق رقم (02)).

#### 2- ثبات أداة الدراسة

لقياس الثبات تمّ استخدام ألفا-كرونباخ الذي تكون قيمته مرضية ومقبولة إحصائيا عند القيمة 0.06 أي بدرجة 60% وكلما زادت كان الثبات جيد<sup>1</sup>. الجدول الموالي يوضح القيم المتحصل عليها:

جدول رقم (11): قيم ألفا-كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا-كرونباخ
المحور الأول: التمكين النفسي	23	0.700
المحور الثاني: أداء الممرضين	20	0.775
الاستبيان (دون البيانات الشخصية)	43	0.886

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

<sup>1</sup> - <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9257327>, Consulte le 29/03/2023

هذه النتائج تبين لنا أن قيمة كل محور أكبر من 0.7 أي ما يعادل 70%<sup>1</sup> وهي مقبولة إحصائياً لأنها أكبر من 0.6 كقيمة دنيا (قيمة ألفا-كرونباخ المقبولة إحصائياً هي 60%)، أما مجملاً فهي 0.886 أي 80 %، بالتالي هذا الاستبيان يعتمد عليه من أجل معالجة الموضوع المطروح للبحث ونتائجه المرجوة تكون ذات نسبة ثبات جيدة.

### ثالثاً: الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

ويقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارات، نستعين بمعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة مدى اتساق عبارات المحاور فيما بينها، وقد تمّ حساب الاتساق الداخلي في الجداول التالية:

#### 1- الاتساق بين عبارات المحور الأول (التمكين النفسي)

الجدول رقم (12): الاتساق بين عبارات المحور الأول (التمكين النفسي)

الرقم	العبارة	درجة الاتساق
1.	يمنحني العمل الذي أقوم به الشعور بالراحة النفسية	0.0850
2.	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة اجتماعية عالية	0.2420
3.	يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المؤسسة	0.3740
4.	اشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم	0.4240
5.	يمنحني عملي فرصة تقديم خدمات إنسانية هامة للمجتمع	0.0490
6.	وظيفتي /يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مجريات عملي	0.1050
7.	أثق في قدراتي على تحديد طريقة إنجاز عملي	0.2330
8.	أتمتع باستقلالية دون الرجوع باستمرار في تحديد المهام المطلوبة مني	0.3280
9.	أستطيع أن ارفض القيام بالأعمال التي لا ارغب في إنجازها	0.3280
10.	اعتبر نفسي في كثير من المواقف إنني أنا المسؤول	0.1510
11.	أتحمل في وظيفتي المسؤولية التامة على النتائج المحققة	0.167
12.	لدي القدرة الكاملة للتكيف مع التغيرات الجديدة بكفاءة	0.0500
13.	املك الخبرة اللازمة للتدخل في الحالات الطارئة	0.0720
14.	لدي المهارات اللازمة للنجاح في عملي	0.1730
15.	لدي استعداد تام للقيام بدوري تحت أي ضغط كان	0.2120

<sup>1</sup> - ينظر الملحق رقم (02).

0.2020	أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعمل	.16
0.0040	لدي القدرة على إنجاز عملي بكفاءة	.17
0.2240	أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي	.18
0.1130	فريقي/لدي تأثير كبير في القرارات المتعلقة بعمل	.19
0.0370	أشارك في اتخاذ القرارات في الأمور المستعجلة/ الطارئة بجدية	.20
0.4190	يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي	.21
0.3740	أساهم إيجابيا في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم	.22
0.4240	لدي تأثير كبير في التطورات التي تحدث في مؤسستي.	.23

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول رقم (12) تبين لنا أن كل قيم العبارات موجبة وغير معدومة (ينظر الملحق رقم) وهذا يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات محور التمكين النفسي.

## 2- الاتساق بين عبارات المحور الثاني (أداء الممرضين)

الجدول رقم (13): الاتساق بين عبارات المحور الثاني (أداء الممرضين)

الرقم	العبارة	درجة الاتساق
.1	أحرص على التقيد والالتزام بنظام العمل	0.2210
.2	لدي القدرة على تحمل مسؤولية أعباء العمل المختلفة	0.1760
.3	لدي القدرة على إنجاز العمل المطلوب مني بكفاءة	0.3860
.4	أستطيع توظيف مهاراتي وقدراتي لإنجاز العمل المطلوب	0.5080
.5	أقوم بأداء مهامي في وقتها دون تأخير	0.3660
.6	أنتمتع باليقظة التامة والتركيز أثناء العمل	0.4900
.7	أتصرف بعقلانية في المواقف الحرجة والطارئة	0.1330
.8	أحرص على المشاركة في النشاطات التوعوية في المؤسسة	0.1440
.9	أبادر بتقديم المساعدة التي يحتاجها أي فرد من فريق العمل	0.1130
.10	أحدد الأسلوب المناسب لأداء عملي بحرية	0.0160
.11	أصحح الأخطاء التي أقع فيها قيامي بعمل	0.2600
.12	لدي الجاهزية والاستعداد للعمل خارج التوقيت الرسمي	0.1840
.13	أقدم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل	0.4130
.14	أقدر أهمية تعاون فريق العمل في أداء المهام	0.1530
.15	أقوم بإنجاز مهام متعددة مع فريق العمل	0.1160

0.1760	يتم توجيهي بشكل إيجابي في حالة تقصيري في عملي	.16
0.4320	التدريب يطور مهاراتي وخبراتي باستمرار	.17
0.1340	تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافع لتحسين أدائي في العمل	.18
0.1710	يتم تزويدي بالمعلومات حول أدائي لمهامي دوريا	.19
0.2210	يتم تقييم أدائي من طرف زملائي ضمن الفريق	.20
0.1760	أحرص على التقيد والالتزام بنظام العمل	.21
0.3860	لدي القدرة على تحمل مسؤولية أعباء العمل المختلفة	.22
0.5080	لدي القدرة على إنجاز العمل المطلوب مني بكفاءة	.23

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول رقم (13) تبين لنا نتائجه أن كل القيم موجبة وغير معدومة (ينظر الملحق رقم) وهذا يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات محور أداء الممرضين.

### 3- الاتساق بين عبارات المحورين

الجدول رقم (14): الاتساق بين عبارات المحورين (معامل بيرسون)

1	0.492	المحور الأول: التمكين النفسي
0.492	1	المحور الثاني: أداء الممرضين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

الجدول رقم (14)، يبين لنا أن معامل بيرسون موجب وغير معدوم بقيمة (0.492)، بالتالي هناك اتساق بين المحورين، يمكننا من مواصلة الدراسة.

### رابعاً: الأدوات الإحصائية

تضمنت المعالجة الإحصائية ما يلي: الإحصاء الوصفي من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. يليها تحليل الانحدار البسيط.

#### 1- التكرارات

وهو تعداد كل الإجابات المذكورة لأسئلة الاستبيان وتلخيصها في جداول، وذلك عند عرض نتائج الاستبيان.

#### 2- النسبة المئوية

لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأسئلة وهي الوسيلة الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تفسير خصائص أفراد العينة ومن ثم تمثيلها في دوائر نسبية، وتم الاعتماد عليها في تحليل نتائج محور الاستبيان. حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، وتحسب بالقانون التالي:<sup>(1)</sup>

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} = \text{النسبة المئوية (التكرار المئوي)}$$

### 3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

المتوسط الحسابي أو الوسط الحسابي (أيضا الوسط الحسابي للتوزيعات المتكررة) هي القيمة التي تتوسط القيم المقاسة المتحصل عليها وفق المعادلة الرياضية:<sup>(2)</sup>

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i \times f)}{f}$$

حيث  $f$  هو التكرار، و  $x$ ، القيمة المقاسة.

حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر يقيس مدى التشتت في التغيرات، ويحسب بالعلاقة

الآتية:<sup>(3)</sup>

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}}{N}$$

أما المتوسط الحسابي فيستخدم لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية مع العلم أنه يفيد في ترتيب الأسئلة حسب أعلى متوسط حسابي.

### 4- الانحدار البسيط

إنّ الغرض من استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط، هو دراسة وتحليل أثر متغير كمي على متغير كمي آخر، ومن الأمثلة على ذلك دراسة أثر الإنتاج على التكلفة. نجد أن الباحث يهتم بدراسة أثر أحد المتغيرين ويسمى بالمتغير المستقل أو المتنبأ منه، على المتغير الثاني ويسمى بالمتغير التابع أو المتنبأ به، ومن ثم يمكن عرض نموذج الانحدار الخطي في شكل معادلة خطية من الدرجة الأولى، تعكس المتغير التابع كدالة في المتغير المستقل كما يلي:<sup>4</sup>

$$y = Ax + B \text{ حيث:}$$

<sup>1</sup> - أحمد عبد السميع طبيه، علم الإحصاء (مبادئ الإحصاء)، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 27.

<sup>2</sup> - أحمد عبد السميع طبيه، مرجع سابق، ص 49.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 79.

<sup>4</sup> - <https://engmohannadb.github.io/etccourse15/inner-page/U5-L5.html>, Consulté le 22/03/2023 à 12 :47.

Y هو المتغير التابع (الذي يتأثر) ؛

X هو المتغير المستقل (الذي يؤثر) ؛

A ميل المستقيم الممثل بالمعادلة السابقة؛

B نقطة تقاطع المستقيم مع محور الفواصل.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات تم تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، من ثمّ بالاستناد على الأساليب الإحصائية المناسبة تم عرض تحليل عبارات المحاور وأخيراً اختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة

نقوم بعرض وتحليل البيانات التي تمّ جمعها وتفرغها من الاستبيان كآلاتي:

#### أولاً: نتائج البيانات الشخصية للعينة

سيتم تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة التي قمنا بالتوصل إليها من خلال حساب النسب المئوية والتكرارات.

#### 1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

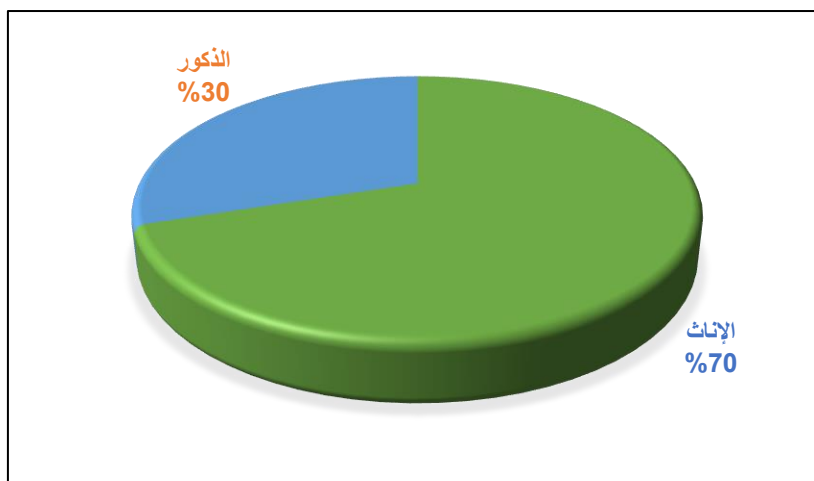
الجدول التالي يمثل التكرارات والنسب للعينة حسب جنسها:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
70	28	الإناث
30	12	الذكور
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

شكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول السابق

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (15) أنّ نسبة الإناث جاءت بمقدار 70% وهي أعلى من نسبة الذكور المقدرة بـ 30%. نفسر هذا التفاوت بين الجنسين بطبيعة ومتطلبات العمل في المؤسسة محل الدراسة التي تفرض وجود الإناث كمرضات بمعدل أكبر منه في الذكور.

## 2- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

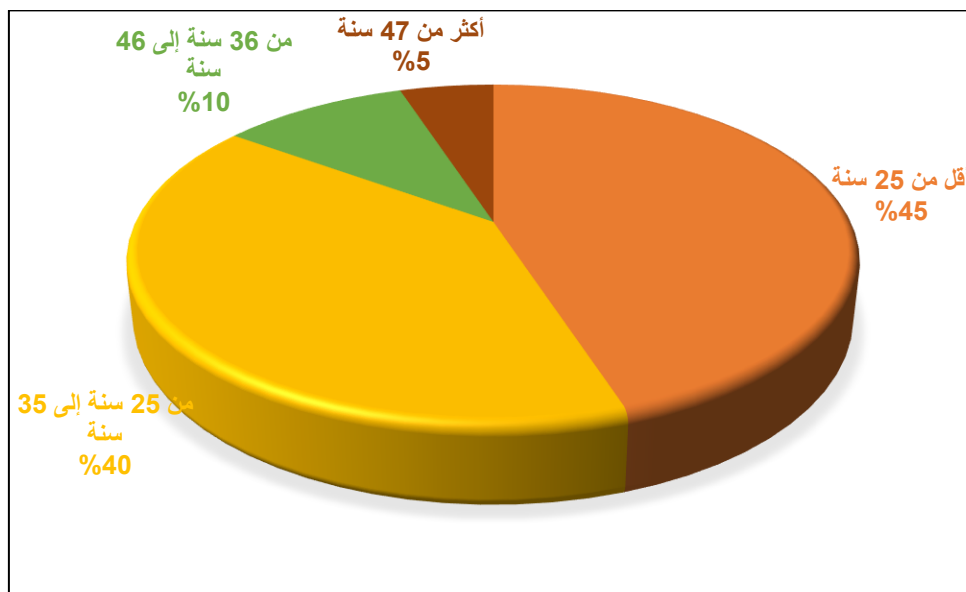
الجدول التالي نبيّن فيه سن الأفراد حسب توزيعها:

الجدول رقم (16): سن العينة حسب الفئة العمرية

النسبة (%)	التكرار	السن
45	18	أقل من 25 سنة
40	16	من 25 سنة إلى 35 سنة
10	4	من 36 سنة إلى 46 سنة
5	2	أكثر من 47 سنة
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

## شكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول السابق

من خلال الجدول رقم (16) يتبين لنا أنّ معظم المرضيين والممرضات في عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) أي بنسبة تقدر بـ 45%، تليها الفئة العمرية (25 إلى 35 سنة)، حيث بلغت نسبة المرضيين والممرضات الذين ينتمون إليها 40%، تليها الفئة العمرية (من 36 إلى 46 سنة) بنسبة 10%،



أما النسبة الدنيا قدرت بـ 5% تعود لفئة العمرية التي هي أكثر من 45 سنة. وبشكل عام يمكن القول أن غالبية الممرضين بالمؤسسة محل الدراسة هم من الفئة الشبابية، هذا يعود على المؤسسة إيجابا حيث يمكنها تطبيق التمكين النفسي على هذه الفئة حيث مستقبلهم الوظيفي ممتد إلى سنوات أخرى.

### 3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

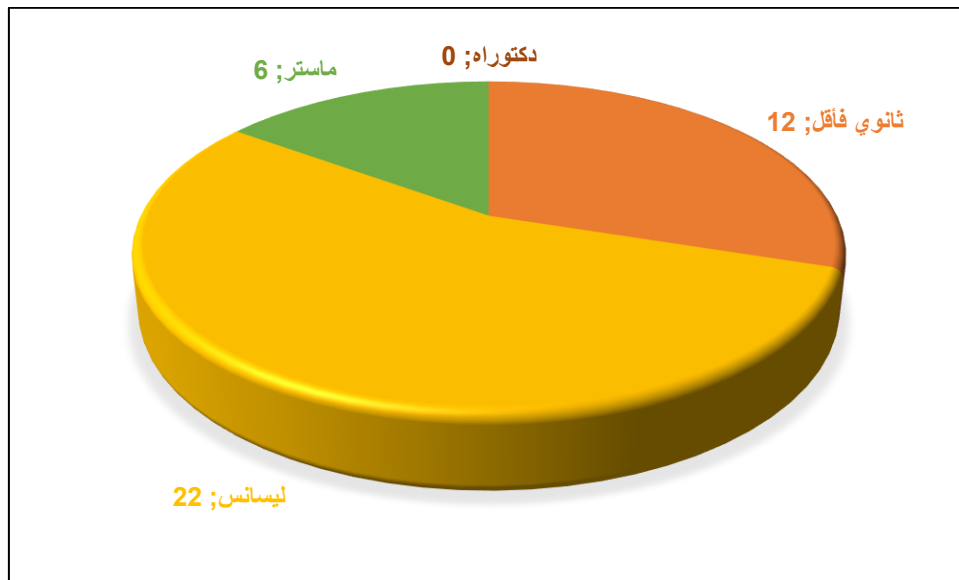
الجدول الموالي يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة (%)
ثانوي فأقل	12	30
ليسانس	22	55
ماستر	6	15
دكتوراه	/	/
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

شكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول السابق

يتضح لنا من نتائج الجدول رقم (17)، أن النسبة الطاغية هي نسبة الممرضين الحاصلين على مستوى ليسانس والمقدرة بـ 55%، تليها الممرضين المتحصلين على مستوى ثانوي فأقل بمقدار 30%، كذلك الممرضين المتحلين على شهادة ماستر قدت نسبتهم حوالي 15%. نرجح السبب إلى طبيعة التوظيف في قطاع الصحة، الذي يفرض على الممرضين التكوين شبه الطبي في المعاهد الوطنية التي تسلمهم ليسانس مهني، بينما النسب

الأخرى ترجع إلى التخصصات الأخرى التي توفرها مراكز التكوين الصحي مثل مساعد تمريض، أو الجامعة مثل مخبري للصحة العمومية.

#### 4- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

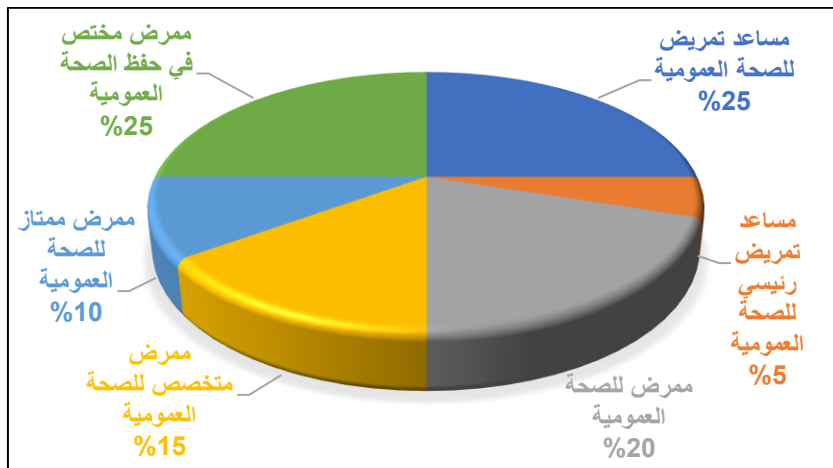
الجدول أدناه يوضح توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المستوى الوظيفي:

جدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة (%)	التكرار	المهنة
25	10	مساعد تمريض للصحة العمومية
5	2	مساعد تمريض رئيسي للصحة العمومية
20	8	ممرض للصحة العمومية
15	6	ممرض متخصص للصحة العمومية
10	4	ممرض ممتاز للصحة العمومية
25	10	ممرض مختص في حفظ الصحة العمومية
/	/	ممرض مؤهل
/	/	ممرض حاصل على شهادة دولة
100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

شكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول السابق

الجدول رقم (18)، يبين لنا النصيب أكبر من النسب المئوية يعود إلى فئة الممرضين بمركز مساعد التمريض للصحة العمومية التي بلغت نسبتهم 25%، كذلك مركز ممرض مختص في حفظ الصحة العمومية الذي بلغت نسبتهم 25% بالتالي يظهر لنا التوافق بين المركزين الوظيفيين، تليها مباشرة فئة ممرض للصحة العمومية التي بلغت نسبته 20%، ثم ممرض ممتاز للصحة العمومية بنسبة 10%، يتبعها نسبة 5% الممثلة

لمساعد ترميض رئيسي في الصحة العمومية. هذا التوزيع يتوافق مع مخطط تسيير الموارد البشرية وتوزيع المهام حسب سلم الرتب بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة.

#### 5- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

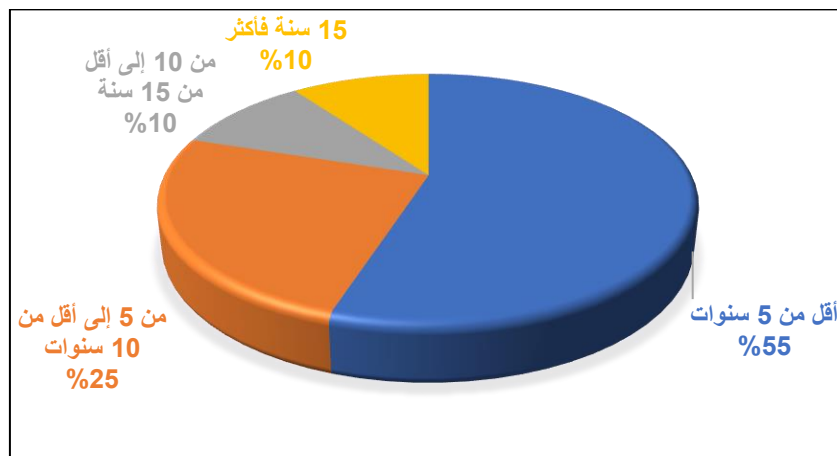
الجدول الموالي نعرض فيه توزيع الأفراد حسب سنوات خبرتهم:

جدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة (%)	التكرار	الخبرة
0.55	22	أقل من 5 سنوات
0.25	10	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
0.10	4	من 10 إلى أقل من 15 سنة
0.10	4	15 سنة فأكثر
100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

شكل رقم (17): توزيع أفراد العينة الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول السابق

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أنّ غالبية الممرضين والممرضات في عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة (أقل من 05 سنوات) أي بنسبة 55% على غرار نسبة 25% التي تعود إلى الممرضين والممرضات ذوو الخبرة التي تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات. في حين أصحاب الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) وصلت نسبتهم إلى 10% وهي نسبة مساوية أيضا للممرضين والممرضات ذوو الخبرة التي هي أكثر من 15 سنة. حيث تشير هذه النتائج أنّ المؤسسة محل الدراسة تملك مورد بشري يحتاج الى اكتساب المزيد من الخبرة للعمل بفعالية.

## المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

سيتم عرض بيانات المحورين المستخرجة من الاستبيان وتحليل استجابات الأفراد باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بكل محور على حدى تم عرضها في الجداول التالية:

### 1- عرض وتحليل محور التمكين النفسي:

1-1- بعد الشعور بالمعنى (الأهمية): الجدول الموالي يوضح توزيع استجابة الأفراد لبعد بعد الشعور بالمعنى وكذلك التوزيع النسبي، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

جدول رقم (20): استجابة أفراد العينة لعبارات بعد الشعور بالمعنى (الأهمية)

رقم العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	المستوى
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار						
1	35	14	30	12	20	8	15	6	/	/	2.85	1.075	5	متوسط
2	60	24	25	10	15	6	/	/	/	/	3.45	0.749	3	مرتفع
3	75	30	25	10	/	/	/	/	/	/	3.75	0.439	1	مرتفع
4	70	28	10	4	10	4	10	4	/	/	3.40	1.033	4	مرتفع
5	85	34	5	2	5	2	5	2	/	/	3.70	0.791	2	مرتفع
	بعد الشعور بالمعنى (الأهمية)													
											3.43	0.525	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يتكون هذا البعد من خمس فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي (1،2،3،4،5) ومن أجل تحليلها سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية تبسة تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول يوضح ذلك.

يتضح من خلال الجدول (20) أن مستوى المعنى أو الإحساس بالأهمية كان مرتفعا لدى الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية بولاية تبسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.43) بانحراف معياري مقداره (0.525).

وكتعليق يمكن القول بأن هذه النتيجة تعتبر (مؤشر) مهما يبرز أن الممرضين محفزين داخليا وراغبين في العطاء والتقديم في العمل، وقد لوحظ ذلك من خلال المقابلات الأولية التي تم القيام بها مع الممرضين

فهم مدركون لأهمية خدماتهم بالنسبة للمجتمع وهذا ما زادهم فخرا بالعمل في هذا المجال وبالمؤسسة محل الدراسة.

وانطلاقا من هذه النتائج الواردة في الجدول رقم (20) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لبعد "المعنى" تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات المرضى في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرة رقم (03) التي تضمنت: "يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المؤسسة في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى المرضى في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.75) بانحراف معياري مقداره (0.239).

وعليه يمكن القول بأن المرضى في المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاية دائما ما يكون العمل مهما وذو قيمة عالية بالنسبة لهم الأمر الذي يجعله يحظى بالأولوية، مما يدفعهم إلى المثابرة والحرص على إتقانه.

جاءت الفقرة رقم (05) التي تضمنت: "يمنحني عملي فرصة تقديم خدمات إنسانية هامة للمجتمع" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى المرضى في عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.70) بانحراف معياري مقداره (0.791).

وعليه يمكن القول بأن المرضى في المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاية ولاية تبسة، دائما ما يشعرون بأنهم يمنحون المجتمع خدمات إنسانية نظرا لطبيعة العمل كونه عمل إنساني.

جاءت الفقرة رقم (2) التي تضمنت: "أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة اجتماعية عالية" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المرضى في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.45) بانحراف معياري مقداره (0.749).

وعليه يمكن القول إن المرضى في المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاية ولاية تبسة- دائما ما يشعرون بأهمية الأعمال التي يؤديونها نظرا للتقدير والاحترام من طرف الآخرين ما يجعلهم يشعرون بروح الانتماء.

جاءت الفقرة رقم (4) التي تضمنت: " أشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الممرضين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.40) بانحراف معياري قدره (1.033) وهذا يدل أن هناك تشتتاً في أفراد عينة الدراسة.

وعليه يمكن القول بأن الممرضين في المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية ولاية تبسة- دائماً ما يكون وقتهم مستغل بشكل كفاء وهذا ما يساعد المؤسسة محال الدراسة على تحقيق أهدافها.

جاءت الفقرة رقم (1) التي تضمنت: "يمنحني العمل الذي أقوم به الشعور بالراحة النفسية" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الممرضين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.85) بانحراف معياري مقداره (1.075)، وهذا يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد العينة.

وعليه يمكن القول بأن الممرضين في المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية-تبسة- دائماً ما يشعرون بأن الجهود التي يبذلونها في العمل تشكل مصدراً للراحة النفسية، إلا أن هناك فئة ليست بقليلة غالباً ما تشعر بالراحة كونهم يؤدون أعمال كثيرة دون مقابل مادي ومعنوي كبير يتماشى مع الجهود المبذول.

1-2- بعد الحرية: الجدول الموالي يوضح توزيع استجابة الأفراد لبعده الحرية وكذلك التوزيع النسبي، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

جدول رقم (21): استجابة أفراد العينة لعبارة بعد الحرية

رقم العبارة	دائماً		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	المستوى	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
1	60	24	10	4	10	4	10	4	/	/	3.10	1.236	4	مرتفع	
2	80	32	15	6	5	2	/	/	/	/	3.65	0.921	1	مرتفع	
3	35	14	30	12	25	10	5	2	5	2	2.85	1.122	5	متوسطة	
4	30	12	15	6	20	8	15	6	20	8	2.20	1.522	6	متوسطة	
5	70	28	20	8	/	/	10	4	/	/	3.50	0.934	2	مرتفع	
6	60	24	20	8	15	6	5	2	/	/	3.35	0.921	3	مرتفع	
	بعد الحرية											3.10	0.578	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يتكون هذا البعد من ست فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب .....: (1،2،3،4،5،6) ومن أجل تحليلها سيتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة درجة موافقة الممرضين في المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاية ولاية -تبسة- تجاه كل فقرة من فقراتها والجدول الآتي يوضح ذلك.

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن مستوى الحرية (الاستقلالية في العمل) كان متوسطا لدى الممرضين في المؤسسة الاستشفائية بكاية بولاية تبسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.10) بانحراف معياري مقداره (0.578) وكتعليق على هذه النتيجة يمكننا القول بأن مستوى الحرية (الاستقلالية في العمل) التي يتمتع بها الممرضين ليس ببعيد عن مجال المستوى المتوسط، أي أن الإدارة لا تمنحهم المستوى المناسب من الحرية في أداء مهامهم ليكونوا في المستوى المطلوب لتقديم خدمات المؤسسة. وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (21) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لبعد "الاستقلالية في العمل" تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات الممرضين في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرة رقم (2) التي تضمنت: "أثق في قدراتي على تحديد طريقة إنجاز عملي" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الممرضين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.65) بانحراف معياري مقداره (0.921).

وعليه يمكن القول بأن الممرضين في المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاية ولاية -تبسة- دائما ما يحددون بأنفسهم الطرق المناسبة لتأدية العمل، غير أن هذا التقدير يكون في حدود الإجراءات والتعليمات السائدة، وفيها يحاسب الممرض أو الممرضة على أساس النتائج والمهام.

جاءت الفقرة رقم (5) التي تضمنت: "اعتبر نفسي في الكثير من المواقف أنني أنا المسؤول" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى الممرضين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.50) بانحراف معياري مقداره (0.934).

وعليه يمكن القول بأن الممرضين في المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاية بولاية -تبسة- دائما يتحملون مسؤولية النتائج المحققة في كثير من المواقف حتى لو كان العمل جماعي، وقد تم لمس ذلك من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع بعضهم.

جاءت الفقرة رقم (6) التي تضمنت: "أتحمل في وظيفتي المسؤولية التامة على النتائج المحققة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الممرضين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.35) بانحراف معياري مقداره (0.921) وعليه يمكن القول بأن الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاية ولاية تبسة دائما ما يتحملون مسؤولية نتائج أعمالهم، في حين ما يتفوق الكثير من ذلك خاصة في حالة النتائج السلبية وهذا يرتبط بالخبرة والرتبة التي يتمتع بها الممرضين.

جاءت الفقرة رقم (1) التي تضمنت: "يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مجريات عملي/وظيفتي"، في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الممرضين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.10) بانحراف معياري مقداره (1.236)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وعليه يمكن القول بأن الممرضين في المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاية ولاية تبسة -دائما ما تكون لديهم القدرة الكافية للتصرف في المهام الموكلة لهم، وهذه النتيجة منطقية بالنسبة للممرضين الذين تتوفر لديهم الخبرة اللازمة، كما أن العمل بهذه الطريقة تفرضه خصوصية المؤسسة.

جاءت الفقرة رقم (03) التي تضمنت: "أتمتع باستقلالية دون الرجوع باستمرار في تحديد المهام المطلوبة مني"، في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الممرضين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.85)، بانحراف معياري مقداره (1.122) وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات الأفراد عينة الدراسة.

وعليه يمكن القول بأن الممرضين في المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاية ولاية تبسة، دائما ما يتمتعون بالمرونة اللازمة التي تساعدهم على تأدية العمل دون الرجوع للرؤساء خاصة في الظروف الطارئة التي تتطلب قرارات جريئة تخص المرضى بالمستشفى إلا أن هناك فئة من الممرضين لا تتمتع بالاستقلالية الكافية.

جاءت الفقرة رقم (4) التي تضمنت: "أستطيع أن أرفض القيام بالأعمال التي لا أرغب في إنجازها" في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الممرضين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.20) بانحراف معياري مقداره (1.522)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة.

وعليه يمكن القول بأن الممرضين في المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاية ولاية تبسة -دائما ما يستطيعون رفض الأعمال التي لا يرغبون في إنجازها، أي أنهم في المقابل يقومون ببعض الأعمال مكروهين



عنها، فالعمل فالنهاية يحمل جميع الأوجه والمؤسسة تعمل على غرس روح التعاون التي من شأنها أن تساعد  
المرضى على التكيف مع طبيعة العمل مهما كان.

1-3- بعد الكفاءة والمقدرة: الجدول الموالي يوضح توزيع استجابة الأفراد لبعده الكفاءة والمقدرة وكذلك التوزيع  
النسبي، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

جدول رقم (22): استجابة أفراد العينة لعبارة بعد الكفاءة والمقدرة

رقم العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	المستوى
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار				
1	30	12	45	18	20	8	5	2	/	/	3.00	0.847	4	مرتفع
2	50	20	35	14	10	4	5	2	/	/	3.30	0.853	2	مرتفع
3	85	34	15	6	/	/	/	/	/	/	3.85	0.362	1	مرتفع
4	50	20	40	16	5	2	5	2	/	/	3.35	0.802	3	مرتفع
5	55	22	25	10	15	6	5	2	/	/	3.30	0.911	2	مرتفع
6	85	34	15	6	/	/	/	/	/	/	3.85	0.362	1	مرتفع
بعد الكفاءة والمقدرة											3.44	0.455	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يتكون هذا البعد من ست فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي (1،2،3،4،5،6) ومن  
أجل تحليلها سيتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة المرضى  
بالمؤسسة الاستشفائية بكارية ولاية تبسة تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك.

يتضح من خلال الجدول رقم (22) أن مستوى الكفاءة والمقدرة كان مرتفعا لدى المرضى بالمؤسسة  
الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية ولاية تبسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ  
(3.44) بانحراف معياري مقداره (0.455)

وكتعليق على هذه النتيجة يمكن القول بأن المقدرة والكفاءة التي يتمتع بها المرضى يمكن أن يكون  
مصدرها معنى العمل الكبير بالنسبة لهم، الأمر الذي يجعله يشكل تحديا يدفعهم إلى المثابرة والاجتهاد باستمرار.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (22) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لبعد الكفاءة والمقدرة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات المرضى في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرتين رقم (3 و 6) متوافقتان من خلال إجابة المرضى:

الفقرة رقم (03) - "لدي المهارات اللازمة للنجاح في عملي"

الفقرة رقم 06 "لدي القدرة على إنجاز عملي بكفاءة". في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى المرضى في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها الفقرة رقم 03 (3.85) بانحراف معياري مقداره (0.362).

الفقرة رقم 06 بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.85) بانحراف معياري مقداره (0.632).

وعليه يمكن القول إن المرضى في المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاية ولاية تبسة- دائما يتمتعون بالمهارات اللازمة التي تساعدهم على تأدية العمل من خلال كثرة التجارب والممارسة والتدريب، مما يجعلهم يثقون في قدرتهم على تأدية الأعمال الموكلة لهم بالشكل المطلوب، وهذه الثقة من شأنها أن تعزز مستوى الكفاءة حيث تعد عاملا نفسيا مهما يوفر الأريحية والجدية في العمل، مما يساعد المرضى على العطاء والأداء المتميز.

جاءت الفقرة رقم (4) التي تضمنت: "لدي استعداد تام للقيام بدوري تحت أي ضغط كان" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى المرضى في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.35) بانحراف معياري مقداره (0.802) وعليه يمكن القول بأن المرضى في المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاية ولاية تبسة دائما ما يكونون في استعداد للعمل تحت أي ظرف أو ضغط ومواجهة أي خطر في سبيل القيام بمهامهم مما يعزز حتما من مستوى أدائهم.

جاءت الفقرتين رقم (2 و 5) متوافقتان من خلال إجابة المرضى

الفقرة رقم (2): "أملك الخبرة اللازمة للتدخل في الحالات الطارئة"

الفقرة رقم (5): "أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي".

في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الممرضين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لكلا منهما (3.30) بانحراف معياري مقداره (0.853)، وعليه يمكن القول إن الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية-تبسة- دائما يتمتعون بالخبرة اللازمة لتأدية مهمهم وقدرتهم على التصرف في الحالات المستعصية، ودائما يشعرون بأنهم مستعدون لمواجهة أي أمر طارئ لأن طبيعة خدماتهم تفرض عليهم اليقظة.

جاءت الفقرة رقم (1) التي تضمنت: "لدي القدرة الكاملة للتكيف مع التغيرات الجديدة بكفاءة" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الممرضين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.35) بانحراف معياري مقداره (0.847) وعليه يمكن القول بأن الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية ولاية-تبسة- غالبا ما يكونون في استعداد للعمل تحت أي ظرف أو ضغط ومواجهة أي خطر في سبيل القيام بمهامهم مما يعزز حتما من مستوى أدائهم.

جاءت الفقرة رقم (1) التي تضمنت: "لدي القدرة الكاملة للتكيف مع التغيرات الجديدة بكفاءة" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الممرضين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.00) بانحراف معياري مقداره (0.847) وعليه يمكن القول بأن الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية ولاية تبسة غالبا ما تكون لديهم القدرة الكافية للتكيف مع المستجدات التي تحدث في بيئة العمل، وهذا لعله لاكتسابهم الثقة الكافية وأيضا تعود إلى خصوصية خدمات المؤسسة إذ أي تأخر أو خلل قد يؤدي بصحة المرضى.

1-4- بعد التأثير في العمل: الجدول الموالي يوضح توزيع استجابة الأفراد لبعده تأثير العمل وكذلك التوزيع النسبي، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

جدول رقم (23): استجابة أفراد العينة لعبارة بعد التأثير في العمل

رقم العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	المستوى	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار							
1	70	28	10	4	10	4	/	/	10	4	3.30	1.285	3	مرتفع	
2	50	20	40	16	10	4	/	/	/	/	3.40	0.672	2	مرتفع	
3	45	18	25	10	25	10	5	2	/	/	3.10	0.955	4	مرتفع	
4	35	14	20	8	45	18	/	/	/	/	2.90	0.900	5	متوسط	
5	50	20	50	20	/	/	/	/	/	/	3.50	0.506	1	مرتفع	
6	15	18	5	2	25	10	15	6	10	4	2.60	1.446	6	متوسط	
	بعد التأثير في العمل											3.13	0.588	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يتكون هذا البعد من ست فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (1،2،3،4،5،6)، ومن أجل تحليلها سيتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة درجة موافقة المرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية-تبسة.

يتضح من خلال الجدول رقم (23) أن مستوى التأثير في العمل كان متوسطا لدى المرضين في المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية ولاية تبسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.13) بانحراف معياري مقداره (0.588).

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (23) يمكن ترتيب الفقرات لبعد التأثير في العمل تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات المرضين في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرة رقم (5) التي تضمنت: "أساهم إيجابيا في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى المرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.50) بانحراف معياري مقداره (0.506) وعليه يمكن القول بأن المرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية دائما ما يساهمون في إنجاز أعمال الآخرين بنيابة عنهم وهذا راجع للعمل الجماعي وطبيعة الخدمات التي يقدمونها.

جاءت الفقرة رقم (02) التي تضمنت: "لدي تأثير كبير في القرارات المتعلقة بعملتي/فريقي" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى المرضى بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاوية تبسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.40) بانحراف معياري مقداره (0.672).

وعليه يمكن القول بأن المرضى بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاوية ولاية تبسة دائما ما يؤثرون في القرارات المتعلقة بعملهم أو المتعلقة بالفريق الذين يعملون ضمنه وذلك بسبب روح العمل الجماعي التي يتمتعون بها وسعيهم لتحسين مستوى أدائهم.

جاءت الفقرة رقم (1) التي تضمنت: "أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المرضى بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.30) بانحراف معياري مقداره (1.285)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وعليه يمكن القول بأن المرضى بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاوية ولاية تبسة دائما يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء مهامهم، إلا أن هناك فئة (حديثه في مجال العمل) تشعر بعدم القيام بالمشاركة حيث يقومون بتنفيذ مهامهم حسب ما تم تدريبهم.

جاءت الفقرة رقم (3) التي تضمنت: "أشارك في اتخاذ القرارات في الأمور المستعجلة الطارئة بجدية" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المرضى بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.10) بانحراف معياري (0.955) وعليه يمكن القول بأن المرضى بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاوية-تبسة- دائما تكون لديهم القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات في الحالات الطارئة بجدية وهذا راجع إلى الخبرة والكفاءة التي يتمتع بها بعض المرضى، في حين أن هناك فئة من المرضى تشعر بعدم القدرة على ذلك لافتقادهم التجربة.

جاءت الفقرة رقم (04) التي تضمنت: "يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي" في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المرضى في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.90) بانحراف معياري مقداره (0.900).

وعليه يمكن القول بأن الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاية ولاية-تبسة- أحيانا ما يقترحون حلولاً لمشاكل العمل التي تواجههم بسبب قدرتهم على مواجهة التحديات، في حين أن هناك فئة من حديثي العمل تشعر بعدم القدرة على ذلك بسبب نقص الخبرة التي يحتاجونها لتعزيز قدراتهم.

جاءت الفقرة رقم (6) التي تضمنت: "الذي تأثير كبير في التطورات التي تحدث في مؤسستي" في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة الممرضين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.60) بانحراف معياري مقداره (1.446)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة.

وعليه يمكن القول بأن الممرضين في المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاية ولاية-تبسة- دائماً ما يكون لديهم مستوى التأثير في التطورات التي تحدث في بيئة العمل وهذا راجع لطبيعة المهام المقدمة.

وبقراءة أكثر عمقا من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية المرجحة بين الأبعاد (المعنى، الاستقلالية، الكفاءة، التأثير)، يمكن القول بأن مستويات الأبعاد متقاربة لبعضها إلى حد ما.

إلا أن مستوى بعد الكفاءة والمقدرة كان مرتفعاً وهذا مصدره يتميز بها الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس وقيمة العمل بالنسبة لهم مما يدفعهم إلى المثابرة باستمرار، يليه بعد الشعور بالمعنى (أهمية العمل)، فالممرضين مدركون لأهمية ما يقدموه من خدمات بالنسبة للمجتمع وللمؤسسة محل الدراسة واعتزازهم بالعمل في هذا المجال.

إلا أن بعد التأثير في العمل أقل مقارنة ببعدي المعنى والكفاءة ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى انخفاض مستوى الحرية التي يشعر بها الممرضين مما أدى إلى انخفاض رؤيتهم لمدى تأثيرهم على مجريات بيئة عملهم، في حين أن بعد الاستقلالية والحرية منخفض ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى أن انخفاض مستوى التأثير في العمل ينعكس على الشعور بالاستقلالية في العمل وبصفة عامة فإن بعدي التأثير في العمل والاستقلالية في مستويات مرغوبة، والمطلوب تدعيمها لأنه كلما ارتفع أكثر كلما زاد ارتباط الممرضين بالعمل الأمر الذي يحفز طاقاتهم ويشجعهم ويرفع من مستوى إدائهم.

### 3- عرض وتحليل نتائج استجابة الأفراد للمحور الثاني "أداء الممرضين":

الجدول الموالي يوضح توزيع استجابة الأفراد للمحور الثاني وكذلك التوزيع النسبي، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (24): استجابة أفراد العينة لعبارات محور أداء الممرضين

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		رقم العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
مرتفع	0.662	3.65	/	/	/	/	10	4	15	6	75	30	1
مرتفع	0.815	3.05	/	/	/	/	30	12	35	14	35	14	2
مرتفع	0.543	3.75	/	/	/	/	5	2	15	6	80	32	3
مرتفع	0.516	3.80	/	/	/	/	5	2	10	4	85	34	4
مرتفع	0.679	3.50	/	/	/	/	10	4	30	12	60	24	5
مرتفع	0.597	3.55	/	/	/	/	5	2	35	14	60	24	6
مرتفع	1.056	3.25	/	/	/	/	15	6	30	12	55	22	7
ضعيف	1.381	1.80	20	8	25	10	30	12	5	2	20	8	8
مرتفع	0.900	3.10	/	/	5	2	20	8	35	14	40	16	9
مرتفع	0.810	3.40	/	/	5	2	5	2	35	14	55	22	10
مرتفع	0.928	3.40	/	/	5	2	15	6	5	6	65	26	11
ضعيف	1.691	1.25	55	22	15	6	5	2	/	/	25	10	12
مرتفع	0.791	3.30	/	/	5	2	5	2	45	18	45	18	13
مرتفع	0.362	3.85	/	/	/	/	/	/	15	6	85	34	14
مرتفع	0.751	3.50	/	/	/	/	15	6	20	8	65	26	15
متوسط	1.413	2.45	10	4	20	8	20	8	15	6	35	14	16
مرتفع	0.543	3.75	/	/	/	/	5	2	15	6	80	32	17
مرتفع	1.252	3.15	5	2	10	4	10	4	15	6	60	24	18
متوسط	1.167	2.85	/	/	15	6	30	12	10	4	45	18	19
متوسط	1.569	2.50	17.5	7	10	4	22.5	9	5	2	45	18	20
مرتفع	0.318	3.14	محور أداء الممرضين										

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

احتوى هذا البعد على 20 فقرة موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب (1 إلى 20)، والجدول رقم (24) سجلنا فيه نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا البعد، وذلك لمعرفة درجة موافقة الممرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية وقررة بولعراس بكارية ولاية تبسة، وانطلاقا من هذه النتائج يمكن ترتيب الفقرات

المشكلة للأداء الممرضين تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل المتعلقة بإجابات الممرضين في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرة (14): التي تضمنت "أقدر أهمية تعاون فريق العمل في أداء المهام" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الممرضين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.585) بانحراف معياري مقداره (0.36)

وعليه يمكن القول بأن الممرضين في المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاية ولاية-تبسة- دائما ما يعملون بروح الفريق الواحد، وهذا ما يعكس الاحترام والتقدير السائد بينهم نتيجة لتشجيع المؤسسة على بناء فرق العمل وحرصها على ترسيخ العمل الجماعي.

جاءت الفقرة 4: التي تضمنت "أستطيع توظيف مهاراتي وقدراتي لإنجاز العمل المطلوب" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى الممرضين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.80) بانحراف معياري مقداره (0.5).

وعليه يمكن القول بأن الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاية ولاية-تبسة- غالبا ما يوظفون قدراتهم ومهاراتهم في إنجاز أعمالهم ما يعكس فوائد التعلم المشترك والتوظيف الجيد للخبرات وتشارك المهارات ضمن فرق العمل.

جاءت الفقرة (03): التي تضمنت "لدي القدرة على إنجاز العمل المطلوب بكفاءة" الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الممرضين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.75) بانحراف معياري مقداره (0.5).

وعليه يمكن القول بأن الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاية ولاية-تبسة- غالبا ما يمتلكون القدرة على إنجاز مهامهم بكفاءة، مما يعكس قدرتهم على العمل تحت الضغط والتكيف مع التغيرات، وأيضا خبرتهم في التدخل في الحالات الطارئة بكل مهارة.

جاءت الفقرة (17): التي تضمنت "التدريب يطور مهارتي وخبراتي باستمرار" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الممرضين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.75) بانحراف معياري مقداره (0.5)



وعليه يمكن القول بأن الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاية ولاية تبسة دائماً ما يستوعبون أهمية التدريب ودوره في تطوير وتنويع مهاراتهم، لذا يواظبون على التدريبات والمناورات التي تتيحها المؤسسة لتنمية المهارات.

جاءت الفقرة (01): التي تضمنت "أحرص على التقيد والالتزام بنظام العمل"، في المرتبة الخامسة، ذلك من حيث درجة الموافقة عليها لدى الممرضين عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط الحسابي المرجح لها (3.65) بانحراف معياري مقداره (0.6).

وعليه يمكن القول بأن الممرضين في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة دائمو الحرص على الانضباط في العمل هذا ما يعكس الثقافة السائدة في بيئة العمل وإحساسهم بأهمية العمل الذي يقومون به.

جاءت الفقرة (06): التي تضمنت "أتمتع باليقظة التامة والتركيز أثناء العمل"، في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الممرضين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.55) بانحراف معياري مقداره (0.5).

وعليه يمكن القول بأن الممرضين في المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاية ولاية تبسة، غالباً ما يحرصون على التركيز أثناء العمل لأن أي خطأ يؤدي إلى وضع أصعب ويضطرون إلى المخاطرة بأنفسهم في سبيل تأدية مهامهم.

جاءت الفقرة (05): التي تضمنت "أقوم بأداء مهامي في وقتها دون تأخير" في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الممرضين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.50) بانحراف معياري مقداره (0.6).

وعليه يمكن القول بأن الممرضين في المؤسسة الاستشفائية العمومية بوقرة بولعراس بكاية -ولاية تبسة- غالباً ما يحرصون على أداء مهامهم دون تأخير لأن طبيعة عملهم تتطلب ذلك، فأي تأخر قد تتجر عنه عدة تعقيدات ومشاكل وهذا ما يدفعهم إلى انتهاج الالتزام والسرعة في العمل.

جاءت الفقرة (15): "أقوم بإنجاز مهام متعددة مع فريق العمل" في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الممرضين في عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط الحسابي المرجح لها (3.50) بانحراف معياري (0.7).

وعليه يمكن القول بأن الممرضين في المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاوية ولاية تبسة- غالبا ما يقومون بمهام متعددة ومتنوعة ضمن فريق العمل، ما يعكس تعدد مهاراتهم وثمرة التعلم المشترك في تنويع وتطوير المهارات وأيضا تبادل الخبرات بين أفراد فرق العمل.

جاءت الفقرة (10): التي تضمنت "أحدد الأسلوب المناسب لأداء عملي بحرية" في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الممرضين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.40) بانحراف معياري مقداره (0.8).

وعليه يمكن القول بأن الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاوية ولاية تبسة- غالبا ما يحددون الأسلوب المناسب لتأدية عملهم، وهذا ما يعكس قدرتهم وكفاءتهم في إنجاز مهامهم، وتوظيف مهاراتهم وخبراتهم بشكل جيد.

جاءت الفقرة (11): التي تضمنت "أصح الأخطاء التي أفع فيها قيامي بعلمي" في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الممرضين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.40) بانحراف معياري مقداره (0.9).

وعليه يمكن القول بأن الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاوية ولاية تبسة- غالبا ما يستطيعون تصحيح الأخطاء التي يقعون فيها أثناء عملهم، الأمر الذي يعكس مدى التزامهم وجديتهم الكبيرة وبالأخص في حالة الأزمات والظروف الطارئة.

جاءت الفقرة (13): التي تضمنت " أجد حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل " في المرتبة الحادية عشر من حيث الموافقة عليها لدى الممرضين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.30) بانحراف معياري مقداره (0.7).

وعليه يمكن القول بأن الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاوية ولاية تبسة- غالبا ما يبادرون بتقديم حلول جديدة ومبتكرة لمشكلات العمل ما يعكس تأثيرهم ومساهماتهم الإيجابية في العمل.

جاءت الفقرة (07): التي تضمنت " أتصرف بعقلانية في المواقف الحرجة والطارئة" في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى الممرضين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.25) بانحراف معياري مقداره (1.0) وهذا ما يدل على أن هناك تشبها في إجابات أفراد عينة الدراسة.

وعليه يمكن القول بأن الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية ولاية-تبسة- غالبا ما يتصرفون بعقلانية في المواقف الحرجة والطارئة وهذا نتيجة لكفاءتهم ومقدرتهم ما يعكس فعالية التدريب وقدرتهم على إيجاد حلول مبتكرة.

جاءت الفقرة (19): التي تضمنت "تشكل الحوافز المالية والمعنوية دفع لتحسين أدائي في العمل" في المرتبة الثالثة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى الممرضين في عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط الحسابي المرجح لها (3.15) بانحراف معياري مقداره (1.1) وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وعليه يمكن القول بأن الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية ولاية-تبسة- غالبا ما تستعمل الحوافز المادية والمعنوية دافعا لتحسين أدائهم للعمل، إلا أن فئة ليست بالقليلة لا تؤيد هذا الرأي بشكل كلي وذلك بسبب الشعور بأهمية العمل وطبيعة الخدمات الإنسانية التي يقدمونها للمجتمع.

جاءت الفقرة (09): التي تضمنت "أبادر بتقديم المساعدة التي يحتاجها أي فرد من فريق العمل" في المرتبة الرابعة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى الممرضين في عينة الدراسة حيث بلغ متوسط الحسابي المرجح لها (3.10) بانحراف معياري (0.9).

وعليه يمكن القول بأن الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية ولاية-تبسة- غالبا ما يبادرون في تقييم المساعدة لأي فرد من فرق العمل، ما يعكس روح الفريق الواحد والتقدير والاحترام السائد بين الممرضين.

جاءت الفقرة (02): التي تضمنت "لدي القدرة على تحمل المسؤولية أعباء العمل المختلفة" في المرتبة الخامسة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى الممرضين في عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط الحسابي المرجح لها (3.05) بانحراف معياري (0.8).

وعليه يمكن القول بأن الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية ولاية-تبسة- دائما ما يتحملون المسؤولية، مما يعكس حرية التصرف وأيضا المبادرة إلى حل المشكلات المتعلقة بالعمل والوعي بحجم السلطة الممنوحة لهم والتي تتناسب مع مسؤولياتهم.

جاءت الفقرة (19): التي تضمنت "يتم تزويدي بالمعلومات حول أدائي لمهامي دوريا" في المرتبة السادسة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى الممرضين في عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط الحسابي المرجح لها (2.35) بانحراف معياري (1.1) وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وعليه يمكن القول بأن الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية ولاية-تبسة- غالبا ما تصلهم معلومات عن أدائهم بصفة دورية سواء من طرف الزملاء أو الرؤساء.

جاءت الفقرة (20): التي تضمنت "يتم تقييم أدائي من طرف زملائي ضمن الفريق" في المرتبة السابعة عشر من حيث درجة الموافقة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الممرضين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.50) بانحراف معياري مقداره (1.56)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وعليه يمكن القول بأن الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية ولاية-تبسة- غالبا ما يتم تقييم أدائهم من طرف زملائهم في تقييم ضمن الفريق، وهذا ما يعكس تقبلهم للنقد البناء وقابلية التعلم واكتساب الخبرة.

جاءت العبارة (16): تضمنت "يتم توجيهي بشكل إيجابي في حالة تقصيري في عملي" في المرتبة الثامنة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى الممرضين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.45) بانحراف معياري مقداره (1.4) وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد العينة.

وعليه يمكن القول بأن الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية ولاية-تبسة- غالبا ما يتم توجيههم بشكل إيجابي في حالة تقصيرهم، مما يعكس جو الدعم والمساعدة الذي يسود فرق العمل والثقة المتبادلة بين أعضائها وهذا ما ينعكس إيجابيا على أداء الممرضين.

جاءت العبارة (08): تضمنت "أحر على المشاركة في النشاطات التوعوية في المؤسسة" في المرتبة التاسعة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى الممرضين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.80) بانحراف معياري مقداره (1.3) وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد العينة.

وعليه يمكن القول بأن الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية ولاية-تبسة- غالبا ما يحرصون على المشاركة في النشاطات التوعوية للمؤسسة وهذا ما يعكس إحساسهم بأهمية الخدمات التي

يقدمونها للمجتمع، إلا أنه توجد فئة ليست بالقليلة لا تهتم بهذه النشاطات بقدر اهتمامها بالخدمات العاجلة حتى لو اقتضى الأمر العمل خارج أوقات العمل خارج أوقات العمل الرسمية.

جاءت العبارة (12): تضمنت "لدى الجاهزية والاستعداد للعمل خارج التوقيت الرسمي" في المرتبة عشرين من حيث درجة الموافقة عليها لدى الممرضين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.25) بانحراف معياري مقداره (1.6) وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد العينة.

وعليه يمكن القول بأن الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية ولاية -تبسة- غالباً ما يكون لديهم الجاهزية والاستعداد للعمل خارج التوقيت الرسمي، وهذا ما يعكس روح المبادرة التي يتمتعون بها في عملهم في المجتمع تمنحهم الشعور بالراحة النفسية، إلا أنه توجد فئة ليست بالقليلة لا تتوفر لديهم هذه الجاهزية دائم سبب طبيعة وكثافة العمل في بعض الأحيان.

يتضح لنا من الجدول رقم (24) أن المحور محور أداء الممرضين كان مرتفعاً لدى المبحوثين في المؤسسة الاستشفائية العمومية بوقرة بولعراس بكارية -ولاية تبسة-، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذا بلغ (3.14) بانحراف معياري مقداره (0.318).

يمكن القول أن أداء الممرضين في المؤسسة الاستشفائية العمومية بوقرة بولعراس بكارية ولاية -تبسة- ، في ظل مستوى التمكين النفسي يبلغ مستوى مرتفع، وهذا ما يعكس الأثر الإيجابي للتمكين على أداء الممرضين، والذي أمكن تطبيقه وإرسائه بفضل عدة عوامل مساعدة كبيئة العمل (المناخ) السائد في المؤسسة، وثقافة الممرضين بها وأيضاً طبيعة الخدمات التي يؤدونها.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وعرض النتائج

#### أولاً: اختبار فرضيات الدراسة

من أجل التعرف على دور التمكين النفسي على تحسين أداء الممرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أو كيف توظف المؤسسة محل هذا المفهوم، تم الاستناد إلى مستوى دلالي ( $\alpha = 0.05$ ) أي بمستوى ثقة 95% عند تحليل فرضيات الدراسة.

نعتمد أيضاً على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ( $y = ax + b$ )، لدراسة مدى تأثير المتغير التابع وهو (أداء الممرضين) بتغير المتغير المستقل (التمكين النفسي)، ولإشارة قمنا بحساب معامل بيرسون فيما سبق للدلالة على وجود رابط دال أو دلالة خطية بين هذين المتغيرين لكن هذا لا يكفي لأن معامل بيرسون

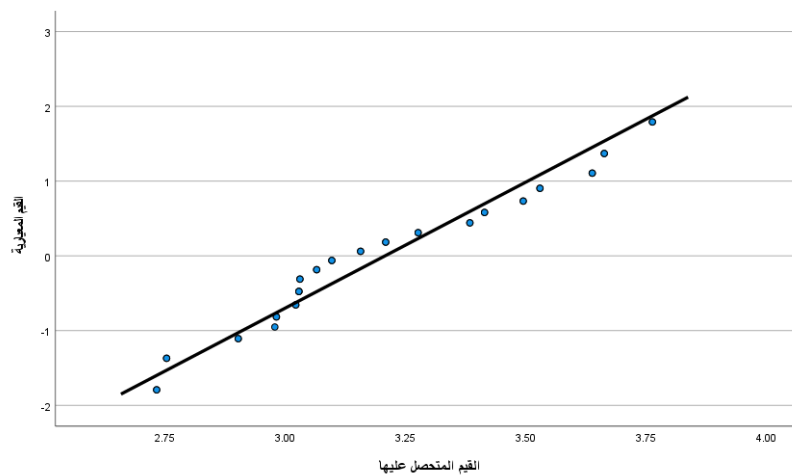
لا يتعلق بنوع المتغير (مستقل أو تابع) بل يعطينا فقط اتجاه العلاقة (سالبة أو موجبة)، بالتالي نحسب معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التأثير للمتغير التابع نتيجة تغير في المتغير المستقل. هذه الأدوات الإحصائية التي أوردناها في الفقرة السابقة تكون ذات دلالة إلا إذا كان التوزيع للمتغيرات طبيعي (Normal distribution)، بالتالي الجدول التالي يمكننا من معرفة التوزيع الطبيعي لل فقرات ويسمح لنا فيما بعد بمعرفة صحة أو خطأ الفرضيات:

جدول رقم (25): نتائج الاختبار للتوزيع الطبيعي<sup>(1)</sup>

Kolmogorov-Smirnov			
محاور الاستبيان	محتوى المحور	قيمة الاختبار	A مستوى الدلالة
المحور الأول	التمكين النفسي	0.133	0.007
المحور الثاني	أداء الممرضين	0.093	0.002
الاستبيان (دون البيانات الشخصية)		0.145	0.034

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

شكل: نتائج الاختبار للتوزيع الطبيعي<sup>(2)</sup>



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

من خلال الجدول والشكل الموافق له، يتبين لنا أنّ المحاور تتبع توزيعاً طبيعياً لأنّ مستوى الدلالة أكبر (A)  $0.05 <$ ، وبذلك استخدام الاختبارات المعلمية:

### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

<sup>1</sup> - ينظر الملحق رقم (04).

<sup>2</sup> - ينظر الملحق رقم (04).

التي تضمنت: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لبعد المعنى (الأهمية) على تحسين أداء الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس، بكاية ولاية- تبسة-".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات بعد المعنى وعبارات محور التمكين النفسي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): معامل الارتباط بين بعد المعنى (الأهمية) وأداء الممرضين

المجال	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	القيمة الاحتمالية (A)
الأهمية) وأداء (بعد المعنى الممرضين	0.614	0.377	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول رقم (26) وما نراه من نتائج، دور التمكين النفسي على أداء الممرضين، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنّ معامل الارتباط بين بعد المعنى بأداء الممرضين للمؤسسة محل الدراسة مساوي للقيمة 0.614، وأنّ القيمة الإحصائية الناتجة هي 0.001 أقل من الاحتمالية 0.05 (ينظر الملحق رقم (04) ، وهذا علامة على وجود ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية بين بعد المعنى (أهمية العمل) بالأداء الممرضين، أمّا معامل التحديد الذي بلغ 0.377 أي أنّ التمكين النفسي يؤثر بما نسبته 37% على أداء الممرضين، وبناء عليه نقبل الفرضية الأولى.

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثاني:

التي تضمنت: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لبعد الكفاءة على تحسين أداء الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاية ولاية تبسة-".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات بعد الحرية (الاستقلالية في العمل) وعبارات محور التمكين النفسي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): معامل الارتباط بين الحرية وأداء الممرضين

المجال	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	القيمة الإحصائية (A)
بعد الحرية وأداء الممرضين	0.380	0.145	0.015

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول رقم (27)، معامل ارتباط بعد الحرية بالأداء الممرضين للمؤسسة يساوي القيمة 0.380 بإجمالية 0.015 أقل من  $\alpha=0.05$  (ينظر الملحق رقم (04)، وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية بين بعد الحرية وأداء الممرضين للمؤسسة الاستشفائية العمومية، أما معامل التحديد الذي يبلغ 0.145 أي أن الحرية (الاستقلالية) تؤثر بنسبة 14% على أداء الممرضين، وبناء عليه تقبل الفرضية الثانية.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

التي تضمنت: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لبعد الكفاءة والمقدرة على تحسين أداء الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية ولاية تبسة-".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات بعد الكفاءة والمقدرة وعبارات محور التمكين النفسي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): معامل الارتباط بين بعد الكفاءة والمقدرة وأداء الممرضين

المجال	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	القيمة الإحتمالية (A)
بعد الكفاءة والمقدرة وأداء الممرضين	0.154	0.024	0.044

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

نتائج الجدول (28) توضح أن معامل الارتباط بين بعد الكفاءة والمقدرة في تمكين النفسي وأداء الممرضين هو 0.154 بإجمالية 0.044 أكبر من 0.05، ينظر الملحق رقم (04). أي أنه يوجد ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية بين بعد الكفاءة والمقدرة للمؤسسة الاستشفائية العمومية، حيث يؤثر بعد الكفاءة على المتغير أداء الممرضين بما نسبته 24%..

### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

التي تضمنت: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لبعد التأثير في العمل على تحسين أداء الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية ولاية تبسة-".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات بعد التأثير في العمل وعبارات محور التمكين النفسي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:



الجدول رقم (29): معامل الارتباط بين بعد التأثير في العمل وأداء الممرضين

المجال	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	القيمة الإحصائية (A)
بعد التأثير في العمل وأداء الممرضين	0.238	0.057	0.039

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول رقم (29) وما نراه من نتائج، أثر التأثير في العمل على أداء الممرضين، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل الارتباط بين بعد التأثير في العمل للمؤسسة محل الدراسة مساوي للقيمة 0.238، وأن القيمة الإحصائية الناتجة هي 0.039 أقل من الإحصائية 0.05 (ينظر الملحق رقم (04))، وهذا علامة على وجود ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية بين بعد التأثير على العمل وأداء الممرضين، أما معامل التحديد الذي بلغ 0.057 أي أن التأثير في العمل يؤثر بنسبة 57% على أداء الممرضين وبناء عليه تقبل الفرضية الرابعة.

#### 5- اختبار الفرضية الرئيسية:

لنتمكن من اختبار الفرضية الرئيسية التي تضمنت: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للتمكين النفسي على تحسين أداء الممرضين في المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية ولاية-تبسة-، قمنا باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهذا بين المتغير المستقل "التمكين النفسي" والمتغير التابع "أداء الممرضين"، الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (30): معامل الارتباط بين التمكين وأداء الممرضين

القيمة الاحتمالية (A)	قيمة الثابت (A)	قيمة (B)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.001	1.733	0.431	0.247	0.497	التمكين النفسي	أداء الممرضين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

خلال الجدول أعلاه تم اختيار الفرضية الرئيسية عند مستوى الدلالة (0.05) للمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية-تبسة- حيث يظهر لنا وجود تأثير للتمكين النفسي على أداء الممرضين للمؤسسة، وذلك بالاستناد على القيم الإحصائية المتعلقة بالانحدار البسيط، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بلغ معامل الارتباط فيها (0.497) عند مستوى دلالة (0.001) وهو ارتباط طردي متوسط،

أما معامل التحديد الكلي لدراسة بلغت قيمة 0.247 أي أن قيمة تأثير التمكين النفسي بلغت نسبة 24% ينظر الملحق رقم (04). ومنه نستطيع القول بأن هذا تأثير مهم وفوق المعتبر لكن في نفس الوقت ليس وحده المؤثر، ويمكن أن يرجع ذلك لعوامل مختلفة تتمثل في أنواع أخرى للتمكين مثل التمكين الهيكلي.

المعادلة التالية يمكن أن توضح ما سبق:

$$Y = 1.733 + 0.431X$$

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الذي حاولنا فيه الربط بين الفصل النظري والفصل التطبيقي ومن خلال الاستبيان (استمارة الاستبيان) الموجه للمرضين مؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاية-ولاية تبسة- والتي كان الهدف منها ضرورة التعرف على دور التمكين النفسي على تحسين أداء الممرضين في المؤسسة الاستشفائية ولقد تم تصميم استبيان متكون من متغيرات لمحاو الدراسة قدر العدد بـ 40 استبيان وتم تحليله عن طريق برنامج SPSS ومن أجل القيام بالتحليل الإحصائي تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية متمثلة في التكرارات والنسبة المئوية لمعرفة خصائص عينة الدراسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمعرفة اتجاه إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، ومن النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة أنه توجد علاقة دور إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمكين النفسي على تحسين أداء الممرضين في المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكاية-ولاية تبسة-.

خاتمة

يعد التمكين النفسي عامل مهم ومفتاح أساسي داخل المؤسسة وهو طريقة جديدة لتحسين أداء العاملين وتحقيق أهدافها، ومنها فإن الإدارة الحديثة للمؤسسة تتطلب اكتساب أفرادها مهارات تعتمد فيها على أفكار ومعارف وخبرات العاملين.

لذا فقد أولت المؤسسات كل اهتمامها على المهارات البشرية كيف تطويرها وتحفيزها ودعمها، واستخدام كافة الآليات والعمليات التي تفرض أدائها وكان للتمكين النفسي دور في رفع قدرات الممرضين وتحسين أدائهم. ومن خلال هذه الدراسة قمنا بالبحث على دور التمكين النفسي على تحسين أداء الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية، حيث قمنا بالتعرف على دوره في المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس لبيكارية -تبسة، والتي كانت محل الدراسة الميدانية، محاولين إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي في المؤسسة محل الدراسة.

وإنطلاقاً من الجانب النظري الذي تطرقنا له في هذه الدراسة من مفاهيم حول التمكين النفسي ودوره على تحسين أداء الممرضين، ومن خلال ما توصلنا إليه من الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المؤسسة الاستشفائية العمومية لبوقرة بولعراس بكارية -تبسة تبين لنا النتائج التالية:

#### أولاً: نتائج الدراسة

##### - النتائج النظرية

بعد أن تمّ عرض وتحليل وتفسير البيانات المستخرجة من أجوبة أفراد العينة، سيتمّ استخلاص أهم النتائج المتوصل إليها:

- أنّ هناك انطباع إيجابي لدى الممرضين عينة الدراسة تُجاه التمكين النفسي؛
- التمكين النفسي يمثل حافز يعمل على الرفع من أداء الممرضين وتحسين مردوديتهم وبالتالي ينعكس ذلك على أداء المؤسسة محل الدراسة؛
- أكدت العديد من الدراسات أنّ تطوير وتحسين الأداء البشري في المنظمة لا يمكن أن يكون إلاّ باتباع آليات كالتكوين والتمكين والتحفيز والترقية، وهذا ما يثبت طبيعة العلاقة التأثيرية للتمكين النفسي على تنمية الأداء البشري في المنظمات؛

- لا يمكن تحليل أداء الممرضين دون المرور بالتعرف على أبعاد أداء العاملين ومحدداته ومعايير قياسه لكي يتسنى إدارته وتحسينه.

فمن أجل تحسين الأداء البشري لابد من تبني تقنيات وأساليب داعمة.

- من خلال اتباع نموذج سيرينتر التمكين النفسي يتضمن وجود أربع أبعاد إدراكية هي: شعور العامل بوجود معنى لما يقوم به من عمل، الشعور بأن لديه القدرة على إنجاز عمله بشكل جيد الشعور بالإرادة الشخصية والاستقلالية في تنفيذ عمله، وأخيرا شعوره بالتأثير على عمله وعلى ما يحدث في مؤسسته.

- **النتائج التطبيقية:** وهي الحصيلة المستندة إلى نتائج الدراسة الميدانية وما أسفرت عنه نتائج وتحليلات إحصائية.

1- تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية بولاية تبسة المؤسسة التي وقع الاختيار عليها لإجراء الدراسة الميدانية فيما نظرا لعدة أسباب أهمها نوعية الخدمات التي تقدمها وأهميتها الكبيرة بالنسبة لمجتمع، حيث يشترط فيها السرعة والحضور وتوفر الجانب الإنساني، الأمر الذي يشكل تحديا كبيرا على ممرضيه (العاملين).

2- انطلاقا من تحليل الدراسات السابقة تم إعداد مخطط خاص لقياس متغيرات الدراسة، حيث تمثل المتغير المستقل في التمكين النفسي، تم التوصل إلى أنه يمكن أن يقاس انطلاقا من أربعة أبعاد أساسية وهي: (الشعور بالمعنى، الحرية (الاستقلالية)، الكفاءة والمقدرة، والتأثير في العمل)، أما المتغير التابع فكان أداء الممرضين وتم التطرق إلى الأداء العاملين بصفة عامة.

3- بلغت عينة الدراسة ثلث المجتمع الكلي، حيث وزعت (45) استمارة استبيان على عينة من الممرضين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية ولاية تبسة، واسترجع منها (40) بنسبة استرجاع بلغت (89%)، وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستمارات اتضح أن الصالح منها للتحليل ذو نسبة عالية تعكس التفاعل الإيجابي للمرضين مع البحث.

4- كانت جميع فقرات الاستبيان على علاقة طردية مع المحاور التي تنتمي إليها، وهذا ما يعكس المصادقية العالية لأداة الدراسة وصلاحيتها الكبيرة للتطبيق الميداني، وهذا ما دعمه معامل ألفا كرونباخ والذي بلغ (0.886)، وهي قيمة جيدة وتدل على ثبات عال تتمتع به للدراسة ككل، حيث يعني أن نسبة التأكد من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس مجتمع البحث بلغت 80%.

5- كان مستوى التمكين النفسي لدى الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية ولاية تبسة، مرتفعا وذلك بالنسبة للأبعاد المشكلة له فقد كانت كلها مرتفعة وجاءت بالترتيب حسب متوسطاتها المرجحة كما يلي: بعد الشعور بالمعنى (3.43) في الرتبة الأولى، يليه بعد الكفاءة والمقدرة في المرتبة الثانية (3.44)، ثم بعد التأثير في العمل في المرتبة الثالثة (3.13)، وأخيرا بعد الحرية في المرتبة الرابعة (3.10).

6- بصفة عامة كان مستوى أداء الممرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس ولاية تبسة مرتفعا. إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.14).

7- بصفة عامة يمكن القول أن جميع أبعاد التمكين النفسي (الشعور بالمعنى، الحرية، الكفاءة والمقدرة، التأثير في العمل) جاءت ذات علاقة ارتباطية طردية مع أداء الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بولاية تبسة، حيث بلغت معاملات ارتباطها على التوالي: (0.614، 0.380، 0.154، 0.238)، كما أنه تم التوصل إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq a$ ) لجميع أبعاد التمكين النفسي على أداء الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية ولاية تبسة.

#### - التوصيات

- على المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس السعي نحو تعزيز التمكين النفسي لدى الممرضين لديها ومنحهم الاستقلالية والحرية الكافية لإنجاز أعمالهم وهذا سيمكنهم من اتخاذ قرارات حول عملهم.
- ضرورة اهتمام المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بالتمكين النفسي كتوجه حديث لتحسين الأداء الممرضين خاصة والعاملين كافة.
- إشراك الممرضين في اتخاذ القرار لأنه يعتبر عنصرا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة والرفع من الأداء، بمعنى التركيز على جوانب بعدي التأثير والاستقلالية وأخذها بعين الاعتبار عن استهداف تحسين الأداء باعتبار أن التمكين النفسي يعمل على تعزيز الكفاءة التي تسمح لهم بتقديم أفضل ما لديهم لخدمة المؤسسة.

- آفاق الدراسة.

من خلال ما تم عرضه تمت معالجة الموضوع حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، والحقيقة التي تم التوصل إليها أنه موضوع جد متشعب ويحتاج إلى تفصيل، لذا فإن هذه الدراسة يمكن اعتمادها كقاعدة لبناء مواضيع أخرى ذات علاقة بها يمكن أن تساهم أكثر في إثراء البحث العالمي في ميدان التمكين النفسي من جهة، وأداء العاملين أو الأداء البشري من جهة أخرى.

وفيما يلي بعض المواضيع المقترحة للبحث على أمل تلفت أنظار الباحثين لمعالجتها:

- مساهمة التمكين الهيكلي في تعزيز التمكين النفسي وأثره على الرضا الوظيفي؛
- استراتيجية التمكين في إدارة المستشفيات؛
- أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسة؛
- دور عملية التمكين في رفع كفاءة العاملين.



# قائمة

المصادر والعراجع

• الكتب

1. إبراهيم، درة عبد البري وآخرون، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين -ملتقى نظامي-"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
2. احمد إسماعيل، المعاني: "أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية"، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2008.
3. الباري، عبد الله ودره، إبراهيم ونعيم الصباغ، زهير، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، 2008.
4. الجراح، محمود محمد، أصول البحث العلمي، ط 2، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
5. الداوي، الشيخ: "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد 2007.
6. الدجلة، فيصل عبد الرؤوف، "تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم والأساليب والنماذج"، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
7. الربايعة، علي محمد، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الضوء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
8. السكارنة، بلال خلف: "التطوير التنظيمي والإداري"، دار الميسرة للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2009.
9. الطائي، يوسف حميم وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، مؤسسة الوراق، عمان، ط1، 2008.
10. العريقي، منصور محمد إسماعيل، "إدارة الموارد البشرية"، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2012، ط2.
11. المحاسنة، إبراهيم محمد، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
12. المهيرات، عماد علي، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
13. النواجعة، زهير عبد الحميد، "التمكين النفسي والتوجيه الحياتي لدى عينة من معلمي المرحلة الأساسية، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2012.
14. الوادي، محمد حسين، "التمكين الإداري في العصر الحديث"، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر، 2012.
15. أنور سلطان، محمد سعيد، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2008.
16. أي هايتر، ماريون، "إدارة دليل شامل للإشراف الفعال"، ترجمة أسامة عبد المطلب، معهد الإدارة العامة، السعودية، ط1، 1988.
17. برير، كمال، "إدارة الموارد البشرية"، اتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني، 2008.
18. بن حبيب، عبد الرزاق: "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
19. بن حجاج المرعي، حجاج بن صالح، "إدارة الأفراد"، أكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
20. بن عيشي، عمار، "تقييم أداء أفراد العاملين"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

## قائمة المصادر والمراجع

21. جاد الرب، سيد محمد، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية"، جامعة السويس، مصر، 2009.
  22. جلاب، احسان دهش والحسين، كمال كاظم، إدارة التمكين والإدماج، دار الصفاء، ط 1، الأردن، 2013.
  23. جودة، محفوظ أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014.
  24. حسن، راوية، "إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
  25. حسن، محمد قذري، "إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا"، دار الجامعة الجديدة، ط1، مصر، 2015.
  26. حسين، مريم، "إدارة الموارد البشرية-إطار متكامل"، دار حامد للنشر والتوزيع، 2013.
  27. راضي، محمد فخري، البحث العلمي ومصادر المعلومات الالكترونية، ط 1، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2016.
  28. راوية، محمد، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
  29. سمرة (أبو)، محمود أحمد وعبد الاله الطيبي، محمد، مناهج البحث العلمي من التبين إلى التمكن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022.
  30. صالح، محمد فالح، "إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل"، دار الحامد للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.
  31. طيبيه، أحمد عبد السميع، علم الإحصاء (مبادئ الإحصاء)، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
  32. عاشور، أحمد صقر، "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية، بيروت، ط2، 1979.
  33. عبد الرحمان، توفيق، "الدافعية وحوافز العمل"، مركز الخبرات للإدارة، الرياض، 1998.
  34. عبد المجيد، نزار والبرواري، رشيد: فارس محمد النقشيدني، "مدخل الأداء التسويقي المتميز"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
  35. عبد المحسن، توفيق محمد: "اتجاهات حديثة في التقييم والتميز من الأداء"، دار النهضة العربية، مصر، 2005-2006.
  36. عبد المطلب، سامح: "إدارة الأداء"، الفكر للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2011.
  37. عطية، أفندي، تمكين العاملين مدخل للتعيين والتطوير المستمر للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2013.
  38. عقيلي، عمر وصفي، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة حلب، طبعة 1991.
  39. محمد عباس، سهيلة وعلي، حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ط3، ص 249.
  40. ملحم، يحيى سليم، "التمكين مفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية العلمية الأولى، مصر، 2006.
  41. نوري، منير وكورتل، فريد، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع البشري للنشر والتوزيع، الأردن.
- الطروحات والمذكرات

1. الحسن (أبو)، احمد محمد احمد، "التمكين النفسي في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين"، مجلة جامعة القيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 15، العدد 156، 2021.
2. الحسني، كمال كاظم طاهر، "التمكين النفسي للفريق وأثره في الأداء العالي"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية، المجلد 12، العدد 3، 2010.
1. العجلة، توفيق عطية، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام"، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- **المجلات والمنشورات الأكاديمية**
2. جدي، شوقي ولواتي، خاتمة وكاوجة، بشير، "أثر التمكين النفسي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة"، مجلة العدد الاقتصادي، المجلد 12، العدد 2، الأغواط، الجزائر، 2021.
3. جمعة، خير الدين، "دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة ENICAB، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية، بسكرة، 2015.
3. حردات، ناصر والمعاني، أحمد إسماعيل وناثل، طارق، "أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، جامعة فيلادلفيا، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 8، العدد 1.
4. زوفي، فيروز وبن عابد، مختار وكربوش، محمد، "التمكين النفسي كمدخل لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد 12، عدد 03.
4. عاشور، لعور، "التمكين النفسي أثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية"، رسالة ماجستير، سطيف، الجزائر، 2014.
5. عبد الحميد، أحمد عبد التواب محمد، "الخصائص السكومترية مقياس التمكين النفسي لدة عينة من المعلمين بالمدارس المصرية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين الشمس، العدد 45، الجزء 04، 2021.
5. علي، عماري: "تأثير نظام المعلومات البشرية على مستوى أداء العاملين دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة وحدة أريس الصناعية والإنتاجية"، رسالة ماجستير، جامعة عباس لغرور معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، خنشلة، الجزائر، 2013/2012.
6. غضبان، ليلي: "الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2010.
7. محمديّة، عمر جهاد عبد الرحيم، "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.
8. محمود، بوقطف: "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
6. مخيمر، عبد العزيز جميل وآخرون، "قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، ندوات ومؤتمرات، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة، ديسمبر.

## قائمة المصادر والمراجع

7. مليكة، شيخي وخضرة، دحو وبرزوق، سعدي عامر، "تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر سعيدة"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 5، العدد02، (2020).
8. موسى، عبد الناصر، "أداء الأفراد كأداء المنظمات"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 04، جامعة خيضر، بسكرة، 2004.

## المراجع الأجنبية

1. Francoisekitel, Jacque linbarrand & Noule, martin, "**la fonction resourecest edition bunod**", 2éme edition, paris, 2004.
2. M, Enaam. & A. Dawood, Wafaa, **Relationship between organizational climate and psychological empowerment of staff nurses at governmental hospital in Ismailia**, Trends in nursing and health care journal, vol 05, N° 02, December 2022.
3. Michael, Anmestrong, (2006), « Performmance Management, Key strategies and practical guidelines", 3<sup>rd</sup> edition, kogan page, London and Philadelphia.
4. Nst, Venny Fray Hartin & Ichsan, Reza Nurul, **The effect of organizational commitment on employee performance at PT. Sentosa Deli Mandiri Medan – Indonesia**, journal Darma Agung, vol 31, N° 01, Avril 2023, Indonesia.
5. Peretti, Jezion Marie, "**Ressources humanies**", librairieurbort, 6 éme éd, paris, 2001.

## مواقع الأنترنت

1. <https://engmohannadb.github.io/etccourse15/inner-page/U5-L5.html>, Consulté le 22/03/2023 à 12 :47.
2. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9257327> ,Consulte le 29/03/2023

الملاحق

الأسئلة التي تم طرحها على الموظف زهر الدين بهلول

موظف بقسم تسيير الموارد البشرية ORH- العمومية الإستشفائية بوقرة بولعراس بكارية -تبسة-

- مما تتكون الإدارة العامة بالمؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس؟

- ماهي أصناف المستخدمين الشبه الطبيين - الأسلاك الشبه الطبية - (المرضى)

- كيف يتم نظام الدوام بالمؤسسة الإستشفائية؟

- تم الإجابة على الأسئلة من طرف الموظف زهر الدين بهلول

- تتكون الإدارة العامة بالمؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس:

المديرية الفرعية للموارد البشرية DRH

المديرية الفرعية لمصالح الصحة DSS

المديرية الفرعية للمالية والوسائل DFM

المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة DMM

تتمثل أصناف الأسلاك الشبه الطبية (المرضى) في:

- مساعدي التمريض -مساعد التمريض للصحة العمومية.

-مساعد تمريض رئيسي للصحة العمومية

- رتب أيلة للزوال - الصنف 08 -ممرض مؤهل

-ممرض حاصل على شهادة دولة

- المرضى - صنف 12 - ممرض للصحة العمومية

سنة (2016) - ممرض متخصص للصحة العمومية

-صنف 13 - مختص في حفظ الصحة للصحة العمومية

سنة (2022)

-صنف 14 ممرض ممتاز للصحة العمومية

- يتم نظام الدوام بالمؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس كالتالي:

ساعات العمل : 7 أيام / 7 أيام

24 ساعة/24 ساعة

-نظام الدوام 8سا -16h30

-نظام المناوبة 7سا -19h00-مساء

- 07h00-h19 صباحا

الأسئلة التي تم طرحها على الموظف حمادة بمكتب الأجور بالمؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس

بكارية تبسة

- على إي أساس يتم احتساب المردودية؟

تم التطرق الى مفهوم المردودية وهي مبلغ من المال يقدم الى الموظف أو العامل وذلك من اجل تحفيزه ومكافأته على الأعمال التي قام بها.

وتنقسم المردودية إلى نوعين:

- المردودية الفردية ويحصل عليها الموظف مع الأجرة الشهرية وتختلف حسب القطاع كسلك الأمن الوطني.

- المردودية الجماعية: ويحصل عليها كل الموظفين أو العمال كل ثلاثة أشهر من السنة ونسبتها تختلف حسب القطاع كقطاع التعليم

- يتم احتساب المردودية حسب نوعية وحجم العمل المنجز الى جانب سلوك العامل ومواظبته من خلال تلك الفترة والغياب يخضم من المردودية لأنه يقتطع من الأجر الأساسي للموظف وبالتالي تتخفف الأساس الذي تحسب حول المردودية سواء الفردية أو الجماعية.

- الأسئلة التي تم طرحها على الموظفة نجبية روابحية

بقسم الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بوقرة بولعراس

- ماهي العقوبات التي قد تفرض على الموظفين بالمؤسسة؟

- ماهي المصالح الإستشفائية بالمؤسسة؟

- تم الإجابة على الأسئلة من طرف الموظفة روابحية نجبية

-العقوبات التي تفرض على الموظفين بالمؤسسة الإستشفائية هي:

- العقوبة من الدرجة الأولى: التنبيه، الإنذار الكتابي، التوبيخ.

- العقوبة من الدرجة الثانية: التوقيف عن العمل من يوم الى ثلاثة أيام

- الشطب من قائمة التأهيل.

- العقوبة من الدرجة الثالثة: التوقيف عن العمل من أربعة الى ثمانية أيام

- التنزيل من درجة الى درجتين

- النقل الإجباري.

- العقوبة من الدرجة الرابعة: التنزيل الى الرتبة السفلى مباشرة

- التسريح

- تم تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة بتقسيمها على أساس الرتب والإختصاص

- تم تقسيمها الى:

- الإطارات والمستخدمين الإداريين.

- الممارسون الإخصائيون والأطباء العامون.

- المستخدمين الشبه الطبيين.

- مستخدمي المصالح التقنية والصيانة.

- مستخدمي المصالح العامة والتقنية.



- تتمثل المصالح الإستشفائية بالمؤسسة.
- الطب الباطني -وحدة رجال.
- الطب الباطني - وحدة نساء.
- الأمراض المعدية -وحدة رجال.
- الأمراض المعدية -وحدة نساء.
- الإستعجالات الطبية.
- الصيدلية المركزية.
- المخبر المركزي.
- نقطة حقن الدم.
- وحدة الأورام.
- التأهيل الوظيفي والحركي.
- الأشعة المركزية-سكانير IRM.
- الامراض الصدرية -وحدة رجال.
- الأمراض الصدرية-وحدة نساء.
- التشريح.
- مكتب علوم الأوبئة.
- مكتب العيادتين النفسائيتين.
- مكتب التخطيط الدماغي.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

سنة ثانية ماستر

استمارة استبيان حول موضوع

دور التمكين النفسي على تحسين أداء الممرضين في المستشفيات العمومية  
-دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية -ولاية تبسة-

تحت إشراف:

الأستاذ شوقي جدي

من إعداد الطالبتين :

- بوشقرة صابرين

- بوشقورة عبير

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لمساعدتنا في إتمام هذه الدراسة حول موضوع: " دور التمكين النفسي على تحسين أداء الممرضين في المستشفيات العمومية -دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية -ولاية تبسة-" وهذا عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة المرفقة علما أنّ إجاباتكم تستعمل لغايات البحث العلمي كما أنّها ستحاط بالسرية التامة.

لذا نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في هذه الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة بوضع علامة (X) أمام العبارة التي ترونها مناسبة.

المحور الأول : المعلومات الشخصية

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- الفئة العمرية:

من 25 الى 35 سنة

اقل من 25 سنة

47 سنة واكثر.

من 36 الى 46 سنة

3- المؤهل العلمي:

ليسانس

ثانوي فأقل

دكتوراه

ماستر

4- المستوى الوظيفي:

مساعد التمريض رئيسي للصحة العمومية

مساعد التمريض للصحة العمومية

ممرض متخصص للصحة العمومية

ممرض للصحة العمومية

مختص في حفظ الصحة العمومية

ممرض ممتاز للصحة العمومية

ممرض حاصل على شهادة الدولة

ممرض مؤهل

5- الخبرة المهنية:

من 05 الى اقل من 10 سنوات

اقل من 05 سنوات

15 سنة فأكثر

من 10 الى اقل من 15 سنة

## المحور الثاني: التمكين النفسي

يرجى التكرم بقراءة كل عبارة ثم وضع علامة (X) في أحد الخانات الخمسة المتاحة أمام كل عبارة (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، مع التأكيد على أن كل عبارة لا تقبل إلا خياراً واحداً فقط، لذا ندعوك ونرجوك إلى التركيز الشديد لأن ذلك سيعطي مصداقية أكبر لنتائج البحث.

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	محتوى العبارات
<b>الشعور بالمعنى (الأهمية)</b>					
					1. يمنحني العمل الذي أقوم به الشعور بالراحة النفسية
					2. أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة اجتماعية عالية
					3. يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المؤسسة
					4. اشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم
					5. يمنحني عملي فرصة تقديم خدمات إنسانية هامة للمجتمع
<b>لحرية (الاستقلالية في العمل)</b>					
					1. يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مجريات عملي /وظيفتي
					2. أتق في قدراتي على تحديد طريقة إنجاز عملي
					3. أتمتع باستقلالية دون الرجوع باستمرار في تحديد المهام المطلوبة مني
					4. أستطيع أن ارفض القيام بالأعمال التي لا ارغب في إنجازها
					5. اعتبر نفسي في كثير من المواقف إنني أنا المسؤول
					6. أتحمل في وظيفتي المسؤولية التامة على النتائج المحققة
<b>الكفاءة والمقدرة</b>					
					1. لدي القدرة الكاملة للتكيف مع التغيرات الجديدة بكفاءة
					2. املك الخبرة اللازمة للتدخل في الحالات الطارئة
					3. لدي المهارات اللازمة للنجاح في عملي
					4. لدي استعداد تام للقيام بدوري تحت أي ضغط كان
					5. أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي
					6. لدي القدرة على إنجاز عملي بكفاءة
<b>التأثير في العمل</b>					
					1. أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي
					2. لدي تأثير كبير في القرارات المتعلقة بعملي /فريقي
					3. أشرك في اتخاذ القرارات في الأمور المستعجلة/ الطارئة بجدية

التمكين النفسي

					4. يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي
					5. أساهم إيجابيا في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم
					6. لدي تأثير كبير في التطورات التي تحدث في مؤسستي.

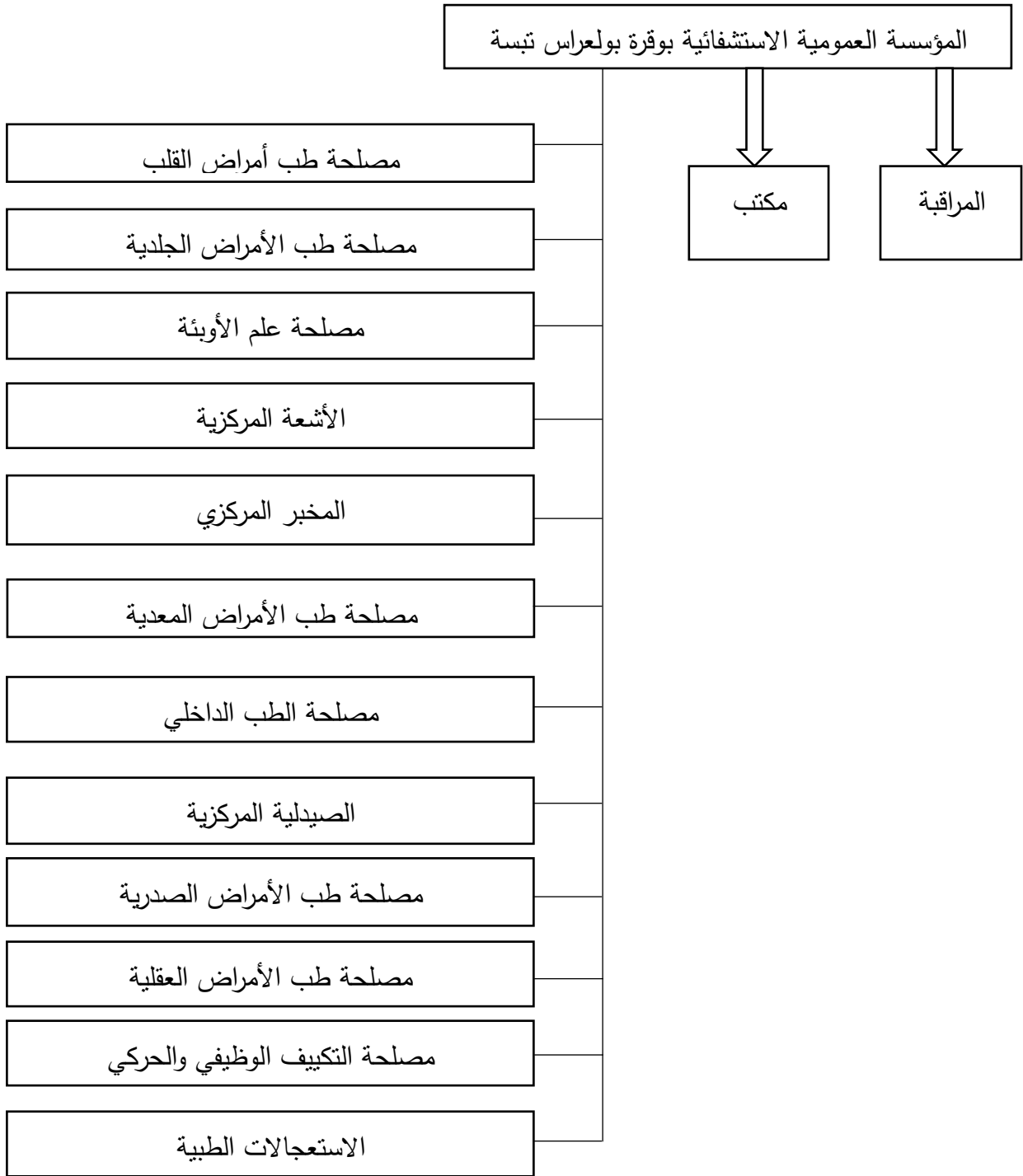
### المحور الثالث: الأداء البشري

يرجى التكرم بقراءة كل عبارة ثم وضع علامة (X) في الخانة الذي يتوافق مع رأيك.

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	محتوى العبارات
					1. أحرص على التقيد والالتزام بنظام العمل
					2. لدي القدرة على تحمل مسؤولية أعباء العمل المختلفة
					3. لدي القدرة على إنجاز العمل المطلوب مني بكفاءة
					4. أستطيع توظيف مهاراتي وقدراتي لإنجاز العمل المطلوب
					5. أقوم بأداء مهامي في وقتها دون تأخير
					6. أتمتع باليقظة التامة والتركيز أثناء العمل
					7. أتصرف بعقلانية في المواقف الحرجة والطارئة
					8. أحرص على المشاركة في النشاطات التوعوية في المؤسسة
					9. أبادر بتقديم المساعدة التي يحتاجها أي فرد من فريق العمل
					10. أحدد الأسلوب المناسب لأداء عملي بحرية
					11. أصحح الأخطاء التي أقع فيها قيامي بعملي
					12. لدي الجاهزية والاستعداد للعمل خارج التوقيت الرسمي
					13. أقدم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل
					14. أقدر أهمية تعاون فريق العمل في أداء المهام
					15. أقوم بإنجاز مهام متعددة مع فريق العمل
					16. يتم توجيهي بشكل إيجابي في حالة تقصيري في عملي
					17. التدريب يطور مهاراتي وخبراتي باستمرار
					18. تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافع لتحسين أدائي في العمل
					19. يتم تزويدي بالمعلومات حول أدائي لمهامي دوريا
					20. يتم تقييم أدائي من طرف زملائي ضمن الفريق

الأداء البشري

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي للمصالح الاستشفائية ومخطط تسيير الموارد البشرية



مخطط تسيير الموارد البشرية: هو عبارة عن جدول التعداد الحقيقي للمؤسسة.

المرتبة والاختصاص	المناصب الحقيقية	
متصرفو مصالح الصحة	/	الإطارات والمستخدمين الإداريين
متصرف	/	
ملحق رئيسي للإدارة	/	
ملحق الإدارة	/	
عون إدارة رئيسي	/	
عون إدارة	/	
عون مكتب	/	
تقني سام في الإعلام الآلي	/	
تقني في الإعلام الآلي	/	
عون حفظ البيانات	/	
كاتب	/	
كاتب مديرية رئيسي	/	
محاسب إداري رئيسي	/	
محاسب إداري	/	
ممارس متخصص مساعد (Assistant)	/	الممارسون الأخصائيون والأطباء العامة
طبيب عام رئيسي	/	
طبيب عام	/	
صيدلي عام	/	
عون طبي في التخدير والإنعاش للصحة العمومية	/	المستخدمين شبه الطبيين
ممرض متخصص للصحة العمومية	/	
ممرض للصحة العمومية	/	
مختص في التغذية للصحة العمومية	/	
مداوي بالعمل للصحة العمومية	/	
مختص في العلاج الطبيعي والفيزيائي للصحة العمومية	/	

/	مشغل أجهزة التصوير الطبي المتخصص للصحة العمومية	
/	مخبري للصحة العمومية	
/	محضر في الصيدلية للصحة العمومية	
/	مساعد طبي للصحة العمومية	
/	مساعد طبي للصحة العمومية	
/	مساعد إجماعي للصحة العمومية	
/	مساعد التمريض رئيسي للصحة العمومية	
/	مساعد التمريض للصحة العمومية	
/	ممرض مؤهل	
/	نفساني عيادي للصحة العمومية	
/	بيولوجي في الصحة العمومية من الدرجة الأولى	
/	عامل مهني خارج الصنف	
/	عامل مهني من الصنف الأول	
/	عامل مهني من الصنف الثاني	
/	عامل مهني من الصنف الثالث	
/	سائق سيارة من الصنف الأول	مستخدمي المصالح العامة والتقنية
/	عون وقاية من المستوى الأول	
/	حارس	
/	عامل مهني من المستوى الأول	
/	سائق سيارة من المستوى الثاني	
/	سائق سيارة من المستوى الأول	
/	عون الخدمة من المستوى الأول	
/	عون مهني من المستوى الأول	
/	عون الخدمة من المستوى الأول	



## الملحق رقم (04): مخرجات برنامج SPSSv25

### 1- البيانات الشخصية

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	28	70,0	70,0	70,0
	ذكر	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		الفئة العمرية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	18	45,0	45,0	45,0
	من 25 إلى 35 سنة	16	40,0	40,0	85,0
	من 36 إلى 46 سنة	4	10,0	10,0	95,0
	سنة فأكثر 47	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		المؤهل العلمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	12	30,0	30,0	30,0
	ليسانس	22	55,0	55,0	85,0
	ماستر	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		المستوى الوظيفي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مساعد التمر؟ ض للصحة العموم؟	10	25,0	25,0	25,0
	مساعد التمر؟ ض رى؟ سي للصحة العموم؟	2	5,0	5,0	30,0
	ممرض للصحة العموم؟	8	20,0	20,0	50,0
	ممرض متخصص للصحة العموم؟	6	15,0	15,0	65,0
	ممرض ممتاز للصحة العموم؟	4	10,0	10,0	75,0
	مختص في حفظ الصحة العموم؟	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		الخبرة المهنية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 05 سنوات	22	55,0	55,0	55,0
	من 05 الى اقل من 10 سنوات	10	25,0	25,0	80,0
	من 10 الى اقل من 15 سنة	4	10,0	10,0	90,0
	سنة فأكثر 5	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### 2- المحاور

#### المحور الأول

#### Descriptive Statistics

N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
---	---------	---------	------	----------------

يمنحني العمل الذي أقوم به الشعور بالراحة النفسية	40	1	4	2.85	1.075
أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة اجتماعية عالية	40	2	4	3.45	.749
يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المؤسسة	40	3	4	3.75	.439
اشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم	40	1	4	3.40	1.033
يمنحني عملي فرصة تقديم خدمات إنسانية هامة للمجتمع	40	1	4	3.70	.791
يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مجريات عملي / وظيفتي	40	1	4	3.10	1.236
أثق في قدراتي على تحديد طريقة إنجاز عملي	40	0	4	3.65	.921
أتمتع باستقلالية دون الرجوع باستمرار في تحديد المهام المطلوبة مني	40	0	4	2.85	1.122
أستطيع أن ارفض القيام بالأعمال التي لا اراغب في إنجازها	40	0	4	2.20	1.522
اعتبر نفسي في كثير من المواقف إنني أنا المسؤول	40	1	4	3.50	.934
أتحمل في وظيفتي المسؤولية التامة على النتائج المحققة	40	1	4	3.35	.921
لدي القدرة الكاملة للتكيف مع التغيرات الجديدة بكفاءة	40	1	4	3.00	.847
املك الخبرة اللازمة للتدخل في الحالات الطارئة	40	1	4	3.30	.853
لدي المهارات اللازمة للنجاح في عملي	40	3	4	3.85	.362
لدي استعداد تام للقيام بدوري تحت أي ضغط كان	40	1	4	3.35	.802
أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي	40	1	4	3.30	.911
لدي القدرة على إنجاز عملي بكفاءة	40	3	4	3.85	.362
أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي	40	0	4	3.30	1.285
لدي تأثير كبير في القرارات المتعلقة بعملي /فريقي	40	2	4	3.40	.672
أشارك في اتخاذ القرارات في الأمور المستعجلة/ الطارئة بجدية	40	1	4	3.10	.955
يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي	40	2	4	2.90	.900
أساهم إيجابيا في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم	40	3	4	3.50	.506
لدي تأثير كبير في التطورات التي تحدث في مؤسستي	40	0	4	2.60	1.446
Valid N (listwise)	40				

## المحور الثاني

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أحرص على التقيد والالتزام بنظام العمل	40	2	4	3.65	.662
لدي القدرة على تحمل مسؤولية أعباء العمل المختلفة	40	2	4	3.05	.815
لدي القدرة على إنجاز العمل المطلوب مني بكفاءة	40	2	4	3.75	.543

أستطيع توظيف مهاراتي وقدراتي لإنجاز العمل المطلوب	40	2	4	3.80	.516
أقوم بأداء مهامي في وقتها دون تأخير	40	2	4	3.50	.679
أنتمتع باليقظة التامة والتركيز أثناء العمل	40	2	4	3.55	.597
أتصرف بعقلانية في المواقف الحرجة والطارئة	40	1	4	3.25	1.056
أحرص على المشاركة في النشاطات التوعوية في المؤسسة	40	0	4	1.80	1.381
أبادر بتقديم المساعدة التي يحتاجها أي فرد من فريق العمل	40	1	4	3.10	.900
أحدد الأسلوب المناسب لأداء عملي بحرية	40	1	4	3.40	.810
أصحح الأخطاء التي أقع فيها قيامي بعملي	40	1	4	3.40	.928
لدي الجاهزية والاستعداد للعمل خارج التوقيت الرسمي	40	0	4	1.25	1.691
أقدم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل	40	1	4	3.30	.791
أقدر أهمية تعاون فريق العمل في أداء المهام	40	3	4	3.85	.362
أقوم بإنجاز مهام متعددة مع فريق العمل	40	2	4	3.50	.751
يتم توجيهي بشكل إيجابي في حالة تقصيري في عملي	40	0	4	2.45	1.413
التدريب يطور مهاراتي وخبراتي باستمرار	40	2	4	3.75	.543
تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافع لتحسين أدائي في العمل	40	0	4	3.15	1.252
يتم تزويدي بالمعلومات حول أدائي لمهامي دوريا	40	1	4	2.85	1.167
يتم تقييم أدائي من طرف زملائي ضمن الفريق	40	0	4	2.50	1.569
Valid N (listwise)	40				

## معامل الاعتمادية Alpha

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.743	23

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.542	20

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.774	43

## الفرضيات

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.650 <sup>a</sup>	.423	.357	.25544

a. Predictors: (Constant), المحور\_الاول, البعد3, البعد4, البعد1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.674	4	.419	6.414	.001 <sup>b</sup>
Residual	2.284	35	.065		
Total	3.958	39			

a. Dependent Variable: المحور\_الثاني

b. Predictors: (Constant), المحور\_الاول, البعد3, البعد4, البعد1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta				Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	1.329	.429			3.101	.004	.459	2.200
البعد1	.399	.154	.659		2.596	.014	.087	.712
البعد3	.167	.155	.238		1.078	.288	-.148	.482
البعد4	-.045	.117	-.084		-.387	.701	-.284	.193
المحور_الاول	.003	.335	.004		.010	.992	-.677	.683

a. Dependent Variable: المحور\_الثاني

# الملحق رقم (05): علاوة تحسين الأداء للممارسين الطبيين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

علاوة تحسين الأداء للممارسين الطبيين المتخصصين للتلاميذ الأول

من 01 جتفي / 31 مارس 2022

ولاية تبسة  
المؤسسة العمومية الإستشفائية تبسة  
تبسة

23-2-1

الرقم	الإسم و اللقب	الرتبة و الوظيفة	التصنيف				مبلغ المردودية				الغيابات		المبلغ الخام	الضمان الإجتماعي	الضريبة على الدخل	الصافي للدفع
			ص	م	ن	ب	المبلغ الرئيسي	النسبة	ع	المبلغ	عدد الأيام	الإصطاع				
			235	04	1175	4	63 450,00	30%	90	57 105,00	0,00	00	57 105,00	5 139,45	5 196,56	46 768,99
1		ممارس متخصص رئيسي في الصحة العمومية	118	02	1175	4	58 185,00	30%	90	52 366,50	0,00	00	52 366,50	4 712,99	4 765,35	42 888,16
2		ممارس متخصص رئيسي في الصحة العمومية	118	02	1175	4	58 185,00	30%	90	52 366,50	0,00	00	52 366,50	4 712,99	4 765,35	42 888,16
3		ممارس متخصص رئيسي في الصحة العمومية	118	02	1175	4	58 185,00	30%	90	52 366,50	0,00	00	52 366,50	4 712,99	4 765,35	42 888,16
4		ممارس متخصص رئيسي في الصحة العمومية	53	01	1040	2	49 185,00	30%	90	44 266,50	0,00	00	44 266,50	3 983,99	4 028,25	36 254,27
5		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	53	01	1040	2	49 185,00	30%	90	44 266,50	0,00	00	44 266,50	3 983,99	4 028,25	36 254,27
6		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	1040	2	49 185,00	25%	90	36 888,75	12 296,25	30	24 592,50	2 213,33	2 237,92	20 141,25
7		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	1040	2	46 800,00	30%	90	42 120,00	0,00	00	42 120,00	3 790,80	3 832,92	34 496,28
8		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	1040	2	46 800,00	30%	90	42 120,00	0,00	00	42 120,00	3 790,80	3 832,92	34 496,28
9		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	1040	2	46 800,00	28%	90	39 312,00	10 920,00	25	28 392,00	2 555,28	2 583,66	23 253,04
10		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	1040	2	46 800,00	30%	90	42 120,00	0,00	00	42 120,00	3 790,80	3 832,92	34 496,28
11		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	1040	2	46 800,00	30%	90	42 120,00	0,00	00	42 120,00	3 790,80	3 832,92	34 496,28
12		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	1040	2	46 800,00	30%	90	42 120,00	0,00	00	42 120,00	3 790,80	3 832,92	34 496,28
13		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	1040	2	46 800,00	30%	90	42 120,00	0,00	00	42 120,00	3 790,80	3 832,92	34 496,28
14		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	1040	2	46 800,00	30%	90	42 120,00	0,00	00	42 120,00	3 790,80	3 832,92	34 496,28
15		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	1040	2	46 800,00	30%	90	42 120,00	0,00	00	42 120,00	3 790,80	3 832,92	34 496,28
16		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	1040	2	46 800,00	30%	90	42 120,00	0,00	00	42 120,00	3 790,80	3 832,92	34 496,28
17		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	1040	2	46 800,00	28%	90	39 312,00	0,00	00	39 312,00	3 538,08	3 577,39	32 196,52
18		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	1040	2	46 800,00	28%	90	39 312,00	0,00	00	39 312,00	3 538,08	3 577,39	32 196,52
19		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	1040	2	46 800,00	30%	90	42 120,00	0,00	00	42 120,00	3 790,80	3 832,92	34 496,28
20		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	1040	2	46 800,00	30%	90	42 120,00	0,00	00	42 120,00	3 790,80	3 832,92	34 496,28
21		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	1040	2	46 800,00	30%	90	42 120,00	0,00	00	42 120,00	3 790,80	3 832,92	34 496,28
22		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	1040	2	46 800,00	30%	90	42 120,00	0,00	00	42 120,00	3 790,80	3 832,92	34 496,28
23		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	1040	2	46 800,00	30%	90	42 120,00	0,00	00	42 120,00	3 790,80	3 832,92	34 496,28
24		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	1040	2	46 800,00	10%	90	14 040,00	0,00	00	14 040,00	1 263,60	1 277,64	11 498,76
25		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	1040	2	46 800,00	10%	90	14 040,00	0,00	00	14 040,00	1 263,60	1 277,64	11 498,76
		المجموع					1 227 960,00			1 061 282,25	23 216,25	55	1 038 066,00	93 425,93	94 463,95	850 176,02

مليون وثمانية وثلاثون ألف وستة وستون دينار جزائري.

صط هذا الحساب بمبلغ:

بكتابة في

المدير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

علاوة تحسين الأداء للممارسين الطبيين المتخصصين للتلافي الأول

من 01 جانفي / 31 مارس 2023

ولاية تبسة  
المؤسسة العمومية الإستشفائية تبسة  
تبسة

1-2-23

الرقم	الإسم و اللقب	الرتبة و الوظيفة	التصنيف				مبلغ المردودية				الغيابات		المبلغ الخام	الضمان الاجتماعي	الضريبة على الدخل	الصافي للدفع
			نوع	رتبة	نوع	رتبة	النسبة	عدد الأيام	الانقطاع	المبلغ الرئيسي	ع الأيام	المبلغ				
1		ممارس متخصص رئيسي في الصحة العمومية	4-د	1250	04	250	67 500,00	30%	90	00	60 750,00	0,00	00	5 467,50	5 528,25	49 754,25
2		ممارس متخصص رئيسي في الصحة العمومية	4-د	1250	02	125	61 875,00	30%	90	00	55 687,50	0,00	00	5 011,88	5 067,56	45 608,06
3		ممارس متخصص رئيسي في الصحة العمومية	4-د	1250	02	125	61 875,00	30%	90	00	55 687,50	0,00	00	5 011,88	5 067,56	45 608,06
4		ممارس متخصص رئيسي في الصحة العمومية	4-د	1250	02	125	61 875,00	30%	90	00	55 687,50	0,00	00	5 011,88	5 067,56	45 608,06
5		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	2-د	1115	01	53	52 560,00	30%	90	00	47 304,00	0,00	00	4 257,36	4 304,66	38 741,98
6		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	2-د	1115	01	53	52 560,00	30%	90	00	47 304,00	0,00	00	4 257,36	4 304,66	38 741,98
7		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	2-د	1115	01	53	52 560,00	25%	90	13 140,00	39 420,00	30	26 280,00	2 365,20	2 391,48	21 523,32
8		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	2-د	1115	00	00	50 175,00	30%	90	00	45 157,50	0,00	00	4 064,18	4 109,33	36 983,99
9		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	2-د	1115	00	00	50 175,00	30%	90	00	45 157,50	0,00	00	4 064,18	4 109,33	36 983,99
10		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	2-د	1115	00	00	50 175,00	28%	90	11 707,50	42 147,00	25	30 439,50	2 739,56	2 769,99	24 929,95
11		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	2-د	1115	00	00	50 175,00	30%	90	00	45 157,50	0,00	00	4 064,18	4 109,33	36 983,99
12		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	2-د	1115	00	00	50 175,00	30%	90	00	45 157,50	0,00	00	4 064,18	4 109,33	36 983,99
13		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	2-د	1115	00	00	50 175,00	30%	90	00	45 157,50	0,00	00	4 064,18	4 109,33	36 983,99
14		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	2-د	1115	00	00	50 175,00	30%	90	00	45 157,50	0,00	00	4 064,18	4 109,33	36 983,99
15		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	2-د	1115	00	00	50 175,00	30%	90	00	45 157,50	0,00	00	4 064,18	4 109,33	36 983,99
16		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	2-د	1115	00	00	50 175,00	30%	90	00	45 157,50	0,00	00	4 064,18	4 109,33	36 983,99
17		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	2-د	1115	00	00	50 175,00	30%	90	00	45 157,50	0,00	00	4 064,18	4 109,33	36 983,99
18		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	2-د	1115	00	00	50 175,00	28%	90	00	42 147,00	0,00	00	3 793,23	3 835,38	34 518,39
19		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	2-د	1115	00	00	50 175,00	28%	90	00	42 147,00	0,00	00	3 793,23	3 835,38	34 518,39
20		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	2-د	1115	00	00	50 175,00	30%	90	00	45 157,50	0,00	00	4 064,18	4 109,33	36 983,99
21		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	2-د	1115	00	00	50 175,00	30%	90	00	45 157,50	0,00	00	4 064,18	4 109,33	36 983,99
22		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	2-د	1115	00	00	50 175,00	30%	90	00	45 157,50	0,00	00	4 064,18	4 109,33	36 983,99
23		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	2-د	1115	00	00	50 175,00	30%	90	00	45 157,50	0,00	00	4 064,18	4 109,33	36 983,99
24		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	2-د	1115	00	00	50 175,00	30%	90	00	45 157,50	0,00	00	4 064,18	4 109,33	36 983,99
25		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	2-د	1115	00	00	50 175,00	10%	90	00	15 052,50	0,00	00	1 354,73	1 369,78	12 327,99
		المجموع					1 313 955,00				1 135 539,00	55	24 847,50	99 962,23	101 072,88	909 656,29

مليون ومائة وعشرة آلاف وستمئة وواحد وتسعون دينار جزائري، وخمسون سنتيما.

صبط هذا الحساب بمبلغ:

بكتابة في

المدير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

علاوة تحسين الأداء للممارسين الطبيين المتخصصين للتلاميذ الأول

من 01 جانفي / 31 مارس 2021

ولاية تيسة  
المؤسسة العمومية الإستشفائية تيسة  
تيسة

23-2-1

الرقم	الإسم و اللقب	الرتبة و الوظيفة	التصنيف				مبالغ المردودية				الغيابات		المبلغ الخام	الضمان الاجتماعي	الضريبة على الدخل	الصافي للدفع
			د	ر	د	ر	د	ر	د	ر	المبلغ	عدد الأيام				
1		ممارس متخصص رئيسي في الصحة العمومية	225	04	1125	4-4	54 675,00	90	30%	60 750,00	0,00	00	54 675,00	4 920,75	4 975,43	44 778,82
2		ممارس متخصص رئيسي في الصحة العمومية	113	02	1125	4-4	50 139,00	90	30%	55 710,00	0,00	00	50 139,00	4 512,51	4 562,65	41 063,84
3		ممارس متخصص رئيسي في الصحة العمومية	113	02	1125	4-4	50 139,00	90	30%	55 710,00	0,00	00	50 139,00	4 512,51	4 562,65	41 063,84
4		ممارس متخصص رئيسي في الصحة العمومية	113	02	1125	4-4	50 139,00	90	30%	55 710,00	0,00	00	50 139,00	4 512,51	4 562,65	41 063,84
5		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	36	01	990	2-4	41 553,00	90	30%	46 170,00	0,00	00	41 553,00	3 739,77	3 781,32	34 031,91
6		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	36	01	990	2-4	41 553,00	90	30%	46 170,00	0,00	00	41 553,00	3 739,77	3 781,32	34 031,91
7		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	36	01	990	2-4	34 627,50	90	25%	46 170,00	11 542,50	30	23 085,00	2 077,65	2 100,74	18 906,61
8		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	990	2-4	40 095,00	90	30%	44 550,00	0,00	00	40 095,00	3 608,55	3 648,65	32 837,80
9		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	990	2-4	40 095,00	90	30%	44 550,00	0,00	00	40 095,00	3 608,55	3 648,65	32 837,80
10		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	990	2-4	37 422,00	90	28%	44 550,00	10 395,00	25	27 027,00	2 432,43	2 459,45	22 135,11
11		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	990	2-4	40 095,00	90	30%	44 550,00	0,00	00	40 095,00	3 608,55	3 648,65	32 837,80
12		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	990	2-4	40 095,00	90	30%	44 550,00	0,00	00	40 095,00	3 608,55	3 648,65	32 837,80
13		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	990	2-4	40 095,00	90	30%	44 550,00	0,00	00	40 095,00	3 608,55	3 648,65	32 837,80
14		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	990	2-4	40 095,00	90	30%	44 550,00	0,00	00	40 095,00	3 608,55	3 648,65	32 837,80
15		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	990	2-4	40 095,00	90	30%	44 550,00	0,00	00	40 095,00	3 608,55	3 648,65	32 837,80
16		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	990	2-4	40 095,00	90	30%	44 550,00	0,00	00	40 095,00	3 608,55	3 648,65	32 837,80
17		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	990	2-4	37 422,00	90	28%	44 550,00	0,00	00	37 422,00	3 367,98	3 405,40	30 648,61
18		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	990	2-4	37 422,00	90	28%	44 550,00	0,00	00	37 422,00	3 367,98	3 405,40	30 648,61
19		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	990	2-4	40 095,00	90	30%	44 550,00	0,00	00	40 095,00	3 608,55	3 648,65	32 837,80
20		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	990	2-4	40 095,00	90	30%	44 550,00	0,00	00	40 095,00	3 608,55	3 648,65	32 837,80
21		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	990	2-4	40 095,00	90	30%	44 550,00	0,00	00	40 095,00	3 608,55	3 648,65	32 837,80
22		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	990	2-4	40 095,00	90	30%	44 550,00	0,00	00	40 095,00	3 608,55	3 648,65	32 837,80
23		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	990	2-4	40 095,00	90	30%	44 550,00	0,00	00	40 095,00	3 608,55	3 648,65	32 837,80
24		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	990	2-4	13 365,00	90	10%	44 550,00	0,00	00	13 365,00	1 202,85	1 216,22	10 945,93
25		ممارس متخصص (مساعد) في الصحة العمومية	00	00	990	2-4	1 009 786,50			1 168 290,00	21 937,50	55	987 849,00	88 906,40	89 894,20	809 048,23
المجموع																

تسعة مائة وسبعة وثمانون ألف وثمانمائة وتسعة وأربعون دينار جزائري.

صط هذا الحساب بمبلغ:

بكتابة في

المدير

قائمة الأساتذة المحكمين:

الرتبة	الاسم واللقب
أستاذ محاضر - أ-	بوحنياك هدى
أستاذ محاضر - أ-	حمد شفاء
أستاذ محاضر - أ-	شوكال عبد الكريم
أستاذ محاضر - أ-	فردي عبد الغاني





## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بموضوع دور التمكين النفسي على تحسين أداء الممرضين في المستشفيات العمومية مع دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية ولاية تبسة- ومنه تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي، إضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات التي يتم تحليلها، بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS وكذا اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ذو تأثير دلالة إحصائية بين التمكين النفسي على تحسين أداء الممرضين في المستشفيات محل الدراسة، كما هدفت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها من الاقتراحات والتوصيات المتعلقة بالموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين، التمكين النفسي، تحسين الأداء.

## Summary

This study aims to introduce the issue of the role of psychological empowerment on improving the performance of nurses in public hospitals with a case study of the hospital institution in Bouguera Boulaaras, Bakaria, Tébessa Province. The study was divided into two chapters, a theoretical chapter and an applied chapter, in addition to using the questionnaire as a main tool in collecting data and information. Which is analyzed, based on the SPSS statistical package program, and the study also relied on the descriptive analytical approach. In the light of the results reached .from the suggestions and recommendations related to the subject

**Keynote :** Empowerment, Psychological Empowerment, Performance improvement