

## تأثير معمارية الموارد البشرية في التمكين النفسي

## دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

م.م. ليث زهير عبد الامير السكافي

جامعة الكوفة/ كلية الادارة والاقتصاد

## ملخص:

يسعى هذا البحث إلى استكشاف علاقة الارتباط بين معمارية الموارد البشرية والتمكين النفسي وتفسير طبيعة العلاقة المفاهيمية والفلسفية بينهما وما هو تأثير تطبيق اساليب معمارية الموارد البشرية في التمكين النفسي، ويأتي ذلك محاولة لردم الفجوة المعرفية بين متغيري البحث. ومن الممكن تحقيق ذلك عن طريق اختبار علاقات الارتباط بين معمارية الموارد البشرية والتمكين النفسي و ما تأثيرهما في بعض، إذ قام الباحث بتوزيع 180 إستبانة على عدد من تدريسي وموظفي كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة وتم إسترجاع 171 استبانة صالحة للتحليل. وقد أظهرت النتائج النظرية وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين معمارية الموارد البشرية والتمكين النفسي في المنظمات بشكل عام وفي المنظمة قيد البحث بشكل خاص، وعليه صيغت بعض التوصيات التي من المؤمل الافادة منها من لدن الباحثين بالاعتماد على النتائج التطبيقية التي اظهرت وجود ارتباط معنوي وموجب بين معمارية الموارد البشرية و التمكين النفسي. وكذلك وجود تأثير معنوي وموجب معمارية الموارد البشرية في التمكين النفسي، وجاء عن طريق اثبات صحة فرضيات البحث إذ تم استعمال عدد من الاساليب البحثية والتي تمثلت بالمتوسط والانحراف المعياري والتباين وكذلك معامل ألفا كرونباخ والارتباط والأنحدار .

## Abstract:

The current research aims to explore the correlation between Human Resources Architecture and Psychological Empowerment, and interpreting of the nature of the conceptual and philosophical relationship between them and what is the impact of the application techniques of Human Resources Architecture in Psychological Empowerment. This is the way of reducing the knowledge gap between the variables of research. Thus, it is possible to achieve this by testing correlations between the Human Resources Architecture and Psychological Empowerment and what is their impact on each other, where the scholar distributed a questionnaire to 180 the number of Faculty member and employees were retrieving 171 valid questionnaires for analysis. The theoretical results

showed a knowledge gap to interpret the nature of the relationship between Human Resources Architecture and Psychological Empowerment in organizations in general and in the organization in question in particular. As a results, it was drafted some recommendations, which will hopefully take advantage of them by the researchers based on the empirical results that showed a moral and positive correlation between Human Resources Architecture and Psychological Empowerment. Moreover, having a significant effect and positive Human Resources Architecture in the Psychological Empowerment. These results came out through validated research hypotheses were used a number of research methods, which were represented on average, standard deviation, variance, as well as Cronbach's alpha coefficient of correlation and regression.

## المبحث الأول

## الإطار المنهجي للبحث

## أولاً: مشكلة البحث:

بما ان الباحث يحتاج الى ان يفهم ويفسر العالم الموجود فيه فانه بالتأكيد يحتاج طرائق للتفسير والادراك للمشاكل المحيطة به (5: Limpanitgul, 2009). إذ يستعمل علماء الادارة اتجاهين بهذا الصدد, الاول يعكس ادراك المشكلة عن طريق استعراض الادبيات المعرفية للبحث قيد الدراسة والاتجاه الآخر يكون في تشخيص المشكلة من لدن الباحث لأبعاد مجتمع بحثه (e.g., Saunders et al., 2007) وعليه فان مشكلة الدراسة ستكون على اتجاهين:

الاول الفجوة المعرفية: على الرغم من التقدم الكبير في حقل إدارة الموارد البشرية، إلا إن عملية تطوير وتقييم أنظمة أكثر تكاملية وشاملة تربط بين إدارة الموارد البشرية مع التمكين النفسي للعاملين ما زالت لا تلبي رغبات الواقع المعرفي. إذ إن الإجراءات التي تقود إلى تصميم وتنفيذ نظم إدارة موارد بشرية مستحدثة في معظم المنظمات، ما زالت لا تأخذ بنظر الإعتبار وبالرغم من أهمية هذا الامر الا انه وجد عن طريق الاطلاع على ادبيات الموضوع وجود عدد قليل جدا من الدراسات قد تطرقت الى هذا الموضوع على حد علم الباحث. لذا يعد البحث الحالي محاولة في طريق ردم الفجوة المعرفية بين هذين المتغيرين.

الامر الثاني الواقع العملي في تشخيص المشكلة : يلاحظ وبشكل جلي ان المنظمات العراقية يتم فيها اهمال بعض الجوانب الأساسية للعاملين منها العوامل النفسية للعاملين، التي قد تؤثر بدورها في مستوياتهم من ناحيتي المهارة والدافعية، فضلا عن تصميم العمل، ما يؤثر في الإنتاجية والإبداع، والجهود المبذولة، التي تدفع لاحقا الى تحقيق أهداف المنظمة.

في ضوء ذلك، فإن هذا البحث ينطلق من فكرة رئيسة تعد إمتداداً للأطر النظرية والفكرية، التي ظهرت في عدد من الدراسات السابقة في مجال معمارية الموارد البشرية ومدى تأثيرها وعلاقتها في التمكين النفسي لدى العاملين.

## ثانياً: تساؤلات البحث:

في ضوء مشكلة البحث التي تم تحديدها في أنفاً، تنبع عدد من التساؤلات، التي يمكن وضعها فيما يأتي

- أ. ما مستوى انتشار طرق واساليب معمارية الموارد البشرية في المنظمة قيد البحث؟
- ب. ما مستوى انتشار التمكين النفسي في المنظمة قيد البحث؟
- ج. هل توجد علاقة ارتباط بين معمارية الموارد البشرية والتمكين النفسي ضمن نطاق المنظمة قيد البحث؟
- د. هل توجد علاقة تأثير لمعمارية الموارد البشرية في التمكين النفسي ضمن المنظمة قيد البحث؟

## ثالثاً: أهداف البحث:

تتمثل اهداف البحث بما يأتي:

1. التعرف الى المفاهيم النظرية المتعلقة بمفهوم معمارية الموارد البشرية والتمكين النفسي.

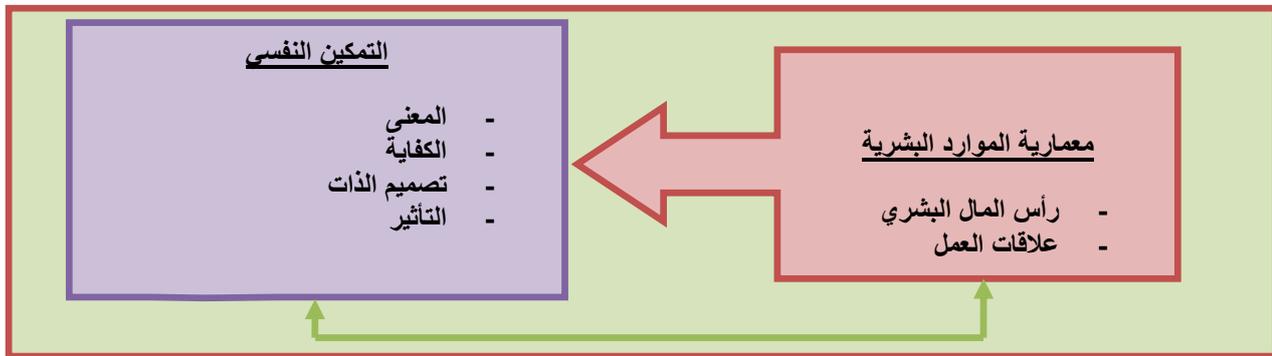
2. التعرف على مستوى تطبيق اساليب معمارية الموارد البشرية في كلية الادارة والاقتصاد.
3. تحديد طبيعة العلاقة بين اساليب معمارية الموارد البشرية والتمكين النفسي في كلية الادارة و الاقتصاد جامعة الكوفة.
4. توضيح تأثير تطبيق اساليب معمارية الموارد البشرية في التمكين النفسي في كلية الادارة والاقتصاد.
5. تقديم توصيات ومقترحات لكلية الادارة والاقتصاد في جامعة الكوفة فضلاً عن البيانات الاخرى.

#### رابعاً: أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أن طبيعة المتغيرات التي يحاول دراستها، إذ أن مفهوم معمارية الموارد البشرية يعد من الموضوعات النادرة التي تطرق لها الباحثون وعلى جميع الاصعدة المحلية والعربية والعالمية ومن جانب آخر فإن معمارية الموارد البشرية تفتح باب من ابواب المعرفة الجديدة التي قد تسهم بشكل كبير في مساعدة مسؤولي كلية الادارة والاقتصاد في جامعة الكوفة في اعادة النظر في الخطط المرسومة لتحقيق أهداف الكلية كون البحث سيسهم بتقديم مهارات استعمال معمارية الموارد البشرية وآلية تطبيق هذه المهارات مزامنة مع أهمية التمكين النفسي ومدى تأثير هذا العامل مما سيمكن الإدارة أو متخذ القرار من التوصل إلى الحلول المرضية ولجميع الأهداف.

#### خامساً: أنموذج البحث الفرضي:

إستناداً إلى آراء عدد من الباحثين في الدراسات السابقة، التي قدمت بعض الإشارات هنا وهناك تتعلق بطبيعة العلاقة الممكنة بين متغيري معمارية الموارد البشرية والتمكين النفسي، قام الباحث بتقديم أنموذج فرضي يبين طبيعة العلاقة بينهما، كما موضح في الشكل رقم (1).



الشكل (1) أنموذج البحث الفرضي

**سادساً: فرضيات الدراسة:**

تتمثل فرضيات البحث فيما يأتي:

الفرضية الاولى: إن معمارية الموارد البشرية لها إرتباط معنوي وموجب مع التمكين النفسي.

الفرضية الثانية: إن معمارية الموارد البشرية لها تأثير معنوي وموجب مع التمكين النفسي.

**سابعاً: منهج البحث:**

استعمل البحث المنهج الوصفي - التحليلي- لدراسة مشكله واختبار فرضياته ولتحقيق أهدافه ، إذ انه يوفر المعلومات عن واقع المتغيرات وعلاقة الارتباط والآخر بين المتغيرين (المستقل والمتغير).

**ثامناً: مصادر وأساليب جمع المعلومات والبيانات:**

للحصول على جميع المعلومات والبيانات الضرورية لإنجاز البحث والوصول الى النتائج النهائية فلقد تم استعمال الاساليب الآتية:

- أ- الاطار النظري: تم الاعتماد في كتابة الجانب النظري للبحث على ما متوفر من كتب وبحوث ودراسات واطاريج وباللغتين العربية والاجنبية وقد تم مراعاة الحصول على المصادر الاحداث من حيث النشر وذلك لمواكبة اخر الآراء العلمية.
- ب- الاطار العملي: من اجل الحصول على معلومات وبيانات دقيقة تم ان شاء استمارة استبيان وقد وزعت على عينة الدراسة إذ تم اعداد هذه الاستبانة وفقاً لابعاد معمارية الموارد البشرية والتمكين النفسي وبعدها اسئلة (12, 35) ومن ثم تم تحليلها احصائياً للوقوف على النتائج العلمية ومدى مطابقتها مع الفرضيات.

**تاسعاً: مجتمع وعينة البحث:**

إن مجتمع البحث تمثل بتدريسي وموظفي كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة، وقد إختار الباحث أسلوب العينة العمدية وقام بتوزيع 180 استبانة على تدريسي وموظفي الكلية قيد البحث، وقد بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 171 استبانة وتم اهمال 3 استبانات لعدم استكمال ملئها فضلاً عن 6 استبانات لم تسترجع.

**عاشراً: أساليب التحليل الأحصائي:**

في هذا البحث تم استعمال عدد من الأساليب الأحصائية الموجودة في البرنامج الأحصائي SPSS v.24، تمثلت بالمتوسط والانحراف المعياري والتباين وكذلك معامل ألفا كرونباخ والإرتباط والأنحدار ، وذلك لتحديد مستوى توافر متغيراته وإختبار فرضيات.

## المبحث الثاني

## الإطار النظري للبحث

أولاً: معمارية الموارد البشرية:

## 1-1: مفهوم معمارية الموارد البشرية:

يعد مفهوم معمارية الموارد البشرية من الموضوعات الجديدة والذي يُبحث مؤخرًا ولكن ليس بتعمق وقد أشار بعض الباحثين (Lepak and Snell 1999; Kang, Morris and Snell 2007; Kang and Snell 2009) أنها تعني إعادة هيكلة الموارد البشرية بشكل جذري يختلف عن ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنظيمها وتزامنها. فيما أشار (Gedajlovic and Zhang 2009) أن ضمن التغييرات السريعة التي حدثت في بيئة الأعمال هو ابتكار لتطوير القدرات التنظيمية المطلوبة سُمي بمعمارية الموارد البشرية التي لا تعد مجرد مسألة تطوير أو معالجة مسألة واحدة بل إن هناك موضوعات متعددة تحتاج إلى تطوير قدرات جديدة مطلوبة داخل المنظمة ومعالجتها بسرعة غالبًا ما تحدث بالتزامن مع مشاكل أو موضوعات أخرى. وقد عرف (Becker, Huselid, Pickus, Spratt, 1997) معمارية الموارد البشرية بأنها مجموعة من العناصر المختلفة التي تتلائم مع الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية وتركز على قيمة المهارات المستخدمة وليس على التفاعلات ما بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة. فيما وضح (Nadler et al, 1992; Lepak, Snell, 1998) بأن معمارية الموارد البشرية هي مجموعة مختلفة من عدة عناصر من عناصر الموارد البشرية والتي تتناسب معاً وتدار لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية إذ يعبر عنها أيضاً بها الرصيد الاستراتيجي للمنظمة وتكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة. وإن معمارية الموارد البشرية تكون أكثر قيمة وأكثر معرفة واستراتيجية وفعالية من المنظمات التي لا تطبق معمارية الموارد البشرية وذلك لأنها تكون أكثر معرفة لجميع حاجاتها من الموارد البشرية والمادية وفي كيفية التعامل في اليات وضع الحلول (Sparrow and Otake-Ebede, 2014 p.2893). وعن طريق التمكن أكثر في دور معمارية الموارد البشرية، وجد أنها تفتح طريقاً لاستكشاف الأدوار ولوظيفة الموارد البشرية، والأنشطة التفاعلية أو الاستباقية، والتطورات في أدوات الموارد البشرية والممارسات، وتركز هذه على قضايا القدرة والقيادة والتصميم والتنظيم وإجراء تعديلات على دور الموارد البشرية وإجراءات العمل.

## 2-1: أهمية معمارية الموارد البشرية :

تبرز أهمية معمارية الموارد البشرية بصورة خاصة في المنظمات التي تتطلب إلى تهيئة الموارد البشرية بوحداتها الإدارية المختلفة وفي جميع التخصصات إذ إن مفهوم المعمارية ظهر لما له من دور متجدد ذي تأثير كبير في المنظمات وذلك أن مفهوم معمارية الموارد البشرية يغطي جميع الإجراءات الكفيلة بتصميم نظام دقيق قادر على بناء وإعادة هيكلة رأس المال البشري داخل المنظمة لما له من أهمية على سلوك العاملين (تحفيز العاملين، طاقة العاملين) (Boxall and Purcell 2003: 13). كما بين (Sparrow and Otake-Ebede, 2014 p.2893). إن معمارية الموارد البشرية تعكس أهمية مجموعة من النظم والممارسات والكفاءات والمهارات والموظف السلوكيات دور اللازمة لتطوير وإدارة رأس المال البشري الاستراتيجي للشركات بشكل كبير وفعال، كما أن من أهم وظائف

معمارية الموارد البشرية هي ادارة التعقيدات المرتبطة مع استراتيجيات الأعمال وكذلك تسعى في الوقت نفسه إلى خفض التكاليف والابتكار والحفاظ على مستويات عالية من الجودة في حين تتنافس أيضا على أساس السرعة والمرونة والموقع وتنمية قيمة القدرات التنظيمية (Jackson, Schuler, & Jiang, 2014). وهذا يقودنا الى ترسيخ مفهوم ان تنفيذ معمارية الموارد البشرية يعني أن كلا من العلماء والممارسين سوف تحتاج أيضا إلى التفكير بشكل مختلف عن تصميم وتنفيذ بنية الموارد البشرية. ونحن نعتقد أن معمارية الموارد البشرية تعد محورا مهما للعمل في المستقبل وتعيد التفكير في ممارسات الموارد البشرية.

### 3-1: أبعاد معمارية الموارد البشرية:

عن طريق الاستقراء والبحث عن أبعاد معمارية الموارد البشرية وبعد الاطلاع على اغلب البحوث وجد الباحث ان هنالك ندرة في الدراسات و البحوث المتطرفة لأبعاد معمارية الموارد البشرية، وعلى وفق ما ذكره Sung- Choon et al. (2007)

دراسته فإن أبعادها يتمثلان بـ(راس المال البشري وعلاقات العمل) وسيتم عرضها من لدن الباحث وكما مبين في الفقرات الآتية:

#### 1: رأس المال البشري:

##### 1-1: مفهوم رأس المال البشري:

يبين برنامج الامم المتحدة الانمائي بان مفهوم رأس المال البشري هو كل ما يزيد من انتاجية العاملين والموظفين وذلك عن طريق التقنيات والمهارات التي يكتسبونها عن طريق العلم والخبرة كما وان هذه المعلومات والخبرات تمثل مصدرا مهما في مكان العمل مما له من اهمية كبيرة في زيادة الانتاج الاقتصادي من سلع وخدمات.

كما وضع العززي وصالح (2009) بان رأس المال البشري يتجسد بكافة الموارد البشرية التي تمتلك الإمكانيات المميزة والفريدة على شغل الوظائف الادارية والفنية والتي تمتلك القدرات الابداعية والابتكارية والتفوقية, إذ انهما اعتبرا العاملين هم دم الحياة النابض والمتدفق للمنظمة ومدى امكانية بقائها واستمرارها في عالم الاعمال المتغير والتنافسي. كما وضحت ( OCDE,2007:p 30) بان راس المال البشري يتمثل بالمعارف والقدرات والمهارات التي تسهم وتجعل من المورد البشري ذو قابلية على اداء واجباته ومسؤولياته الملقاة على عاتقه بفاعلية وكفاءة والتي تتحقق له الرفاه الفردي والاجتماعي والاقتصادي وذلك عن طريق اجراء الدورات التدريبية للعاملين والتعليم الميداني والتدريب والاشراف المباشر لراس المال البشري في المنظمة. فيما بينت ( ابراهيمي, 2013: 4) ان راس المال البشري مماثل للوسائل المادية للانتاج مثل المصانع والالات إذ من الممكن الاستثمار في راس المال البشري عن طريق التعليم والتدريب والرعاية الصحية. ان راس المال البشري هو مجموع قدرات المنظمة لاستخلاص أفضل الحلول من معارف القوى العاملة لديها ويمكن تنميته عن طريق العصف الذهني واعادة هندسة العمليات وتحسين المهارات الشخصية (لويزة, 2016: 73).

**2-1: أهمية رأس المال البشري:**

عن طريق مفاهيم رأس المال البشري والتي تشير وتركز على القيمة المضافة الى المنظمة والمهارات والقابليات والندرة والميزة التنافسية وعن طريق ذلك يمكن ان نحدد اهميته التي تتمثل

نتيجة للدور الذي يلعبه في المنظمات ، بوصفه يمثل النخبة من الموارد البشرية ، والتي تعمل على تقديم الأفكار الجديدة والابتكارات والإبداعات التي تسهم في تعزيز قدرة المنظمات للاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية ، مما يعزز قدرتها في الاستجابة السريعة لمتطلبات زبائنها . رأس المال البشري على أنه المورد الذي يقع عليه تقديم الأفكار وأجراء البحوث وتحويل نتائجها الى منتجات. الحاجة لتطوير معايير توظف في حساب قيمة المبادرات المعرفية لأقناع الإدارة والمالكين بمبررات الأهتمام بها والأنفاق عليها. فهو يعكس قيمة كل شيء في المنظمة ، وهو يمثل القدرات العقلية والمعرفية والتكنولوجية والذي يحقق للمنظمة المنافسة قدرته على تقديم الحلول الجديدة عبر الابتكار وهو مقدره اجتماعية تعمل على خلق التفاعل داخل المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب هو أساس لتوليد القيمة والثراء و الموجود الأكثر أهمية في المنظمة وهو الذي يحدد طبيعتها ويؤثر في قدرتها على الاداء ويمثل قاعدتها المعرفية محفز العاملين للابتكار والابداع.

**2: علاقات العمل:****1-2: مفهوم علاقات العمل:**

يُعد مفهوم علاقات العمل من المفاهيم المهمة التي لفتت أنظار الباحثين والمعنيين بالشأن الأكاديمي لما له من دور كبير ينعكس على اداء العاملين ومن ثم ينعكس على اداء المنظمة ككل وهذا مما اعطى الحافز الرئيس للباحثين في كشف ماهية هذا المفهوم والغور فيه لبيان انماط الاستمرارية والتغيير في علاقات العمل وهنا لا بد ان نسلط الضوء على اهم ركائز هذا المفهوم والقضايا المتعلقة به .

عرف ( Bal, P et al (2015 , p.2 بأن مفهوم علاقات العمل هو علاقة التبادل بين العمال ومنظمتهم والتي تحتوي على مساحة واسعة من الموارد التي يعرض فيها صاحب العمل العديد من الاغراءات داخل المنظمة ليأثر فيها على العاملين ويحفزهم لإعطاء افضل ما لديهم ومن ثم ينعكس ذلك على انتاجيتهم بشكلها الايجابي .

كما ذكر ان مفهوم علاقات العمل هو علاقة التبعية والتبعية الاقتصادية والتي تكون بين العامل وصاحب العمل، وعلى النقيض من العمل الحر أو العمل لحسابهم الخاص لذا البلدان تستخدم مختلف السبل ومؤشرات لتحديد وجود علاقة عمل (Sparrow & Cooper 2003,p).

كما وضح (Gennard & Judge, 2002) ان علاقات العمل لا تصور فقط العلاقات على المستوى الجزئي التي تجري بين المديرين والموظفين او بين الموظفين انفسهم ولكن أيضا التفاعلات على المستوى الكلي التي تجري بين مجموعة من المؤسسات وجميع العاملين فيها. ويمكن القول بان علاقات العاملين هي مجموع الأنشطة والتفاعلات

الوظيفية المقررة التي من المتوقع أن تعبر عن نفسها في شكل التفاعلات التعاونية بين المديرين والموظفين أو ما بين الموظفين انفسهم، في المرونة والمهارة و ولاء الموظفين، في غياب الصراع في أماكن العمل و النقابات العمالية.

## 2-2: أهمية علاقات العمل:

كل فرد يوجد في مكان العمل يشترك بعلاقة معينة مع زملائه العاملين في المنظمة (مكان العمل) نفسها إذ أن البشر ليسوا آلات يمكنهم بدء العمل من مجرد كبسة زر واحدة. انهم بحاجة الى الناس للتحدث، مناقشة الأفكار مع بعضها البعض وتبادل سعادتهم وأحزانهم (Legge 1995, p. 247). الفرد لا يمكن أن يعمل من تلقاء نفسه فمن المعقول انه يحتاج اناس اخرين يعمل معهم، فلو فرضنا ان مكان العمل فارغ، فان العامل سيشعر وكأنه يجلس في بيئة معزولة تفتقر الى مقوم مهم من مقومات الحياة العملية. فمن الضروري أن الناس يشعرون بالارتياح مع بعضها البعض والعمل معا كوحدة واحدة نحو هدف مشترك و من المهم ان تكون هناك علاقات صحيحة تبنى مع بعضهم البعض في مكان العمل (Thomas, 1999, p. v).

## ثانياً: التمكين النفسي:

### 2-1: مفهوم التمكين النفسي:

يلاحظ ان مفهوم التمكين النفسي وخلال العقد الاخير من القرن الماضي ظهر كمفهوم اداري يختص بإدارة الموارد البشرية في المنظمات إذ يتعلق مفهوم التمكين بان الادارة العليا تقوم بمنح الثقة والسلطة وحرية التصرف للمرؤوسين في مجال اعمالهم، ومن ثم يؤدي هذا الشعور بزيادة الاهمية والكفاءة في العمل مما يخلق لدى المرؤوسين شعورا ايجابيا اتجاه اعمالهم ( ابا زيد: 2010). ويذكر ايضاً بأن الموظفين الذين يمتلكون تمكينا ذاتيا يميلون إلى إيجاد معنى في ما يفعلونه إذ أنهم سيشعرون بانهم يستطيعون السيطرة على الاعمال الموكلة اليهم، وكما ستكون لديهم القدرة اللازمة لإنجاز اعمالهم وقد عقدوا العزم على أداء الأدوار والوظائف المناطة بهم وهذا مما قد يساهم بشكل كبير في التأثير على العمل بشكل ايجابي ومن ثم يساعد الموظفين لكي يكونوا أكثر اندماجا مع الاعمال المناطة بهم. وقد اشار (Ugwu, & et al , 2013:4) بأن التمكين النفسي يتألف من الشعور بان العمل مهم (المعنى)، و الاعتقاد بالقدرة على اداء العمل (المقدرة) و الحرية بتنفيذ المهام (التحديد الذاتي) و الاعتقاد بان سلوك الفرد يصنع فرقا (Johns & Saks, 2014:327). وقد تطرق (Robbins & Judge, 2013:74) الى ان مفهوم التمكين النفسي بانه هو اعتقادات الموظفين بدرجة تاثيرهم على بيئة العمل و مقدرتهم و معنى عملهم و استقلاليتهم المدركة وبهذا يعد التمكين النفسي هو الحالة النفسية الهامة التي تعكس الحوافز المهمة والجوهرية لدى العامل او الموظف. و هذا يشير الى ان مفهوم التمكين النفسي يختلف عن المفهوم التقليدي للتمكين و الذي هو مجموعة ممارسات ادارية تركز على تفويض الصلاحيات و المسؤوليات مثل اللامركزية (Whitaker & Westerman, 2014:237). ومن ثم قد اشار ( ابا زيد, 2009: ص 500) بان التمكين النفسي هو اسلوب اداري ولكنه شعور نفسي بالمقام الاول بمعنى ان هذا الشعور لا تعطى للعاملين وانما هي اشياء ذاتية متأصلة بداخلهم وكل ما تستطيع الادارة العليا عمله هو توفير المناخ والبيئة المساندة لرعايته وتعزيزه. ولذلك يعد تمكين العاملين كـ استراتيجية

تنظيمية واحدى المهارات الجديدة وأيضا تعد مدخل فعال للتحسين والتطوير الإداري المستمر والذي ينعكس في منح الموظفين قوة في التصرف واتخاذ القرار الإداري في المنظمة .

## 2-2: أهمية التمكين النفسي:

بيئة الاعمال الحالية تتسم وفي جميع الدول بالتطور الحاصل في المنظمات المعاصرة وقد ازدادت أهمية تمكين العاملين نفسيا في ظل المتغيرات الداخلية والخارجية للبيئة وتكمن هذه أهمية في شعور الموظفين او العاملين بإمكانية التصرف واتخاذ القرارات المتعلقة في الاعمال الموكلة اليهم من دون الرجوع الى رؤساء العمل إذ تعد هذه الحالة دافعا للموظفين الممكنين ليكونوا ذوي رضا وظيفي عال ومن ثم يكونون اكثر ايجابية وفعالية ونشاط من اقرانهم وكذلك يتصفون بالالتزام تنظيمي كبير (Lana & Chong, 2015:185), وقد اكد هذا الامر (Men & Stacks, 2013:181) بقولة يملك الموظف او العامل الممكن نفسيا زيادة في الاستقلالية ويوفر خدمة عالية الجودة للزبون.

## 2-3: أبعاد التمكين النفسي:

وضح ( القتامي, 2009: ص 12 ) ( الحسني, 2015: ص 175 ) بأن هناك اربعة ابعاد للتمكين النفسي والتي

تعمل لتوضيح حياة التمكين النفسي في جميع المنظمات:

البعد الاول: المعنى: يهتم هذا البعد بإعطاء مفهوم الانسجام أهمية قصوى في مواجهة مسؤوليات العمل ويكز على التوافق بين الفهم الشخصي للقيم والاعتقادات ومفهوم الانسجام المناط بالعاملين او الفريق. لذا يستطيع الفرد ان يؤثر في النتائج إذ ستكون قدرة الفرد عالية في اداء المهمة الموكلة له ومن ثم فان الاخرين سيستجيبون لافكاره, إذ ان المعنى يعطي فريق العمل الايمان بان ما يقوم به العاملون مهما وان من اهم الطرق لزيادة الشعور بالمعنى عن طريق تأطير وبيان اهداف واضحة لا تتناقض من القيم التي يحملها فريق العاملين وهذا يعني يسلط هذا البعد على درجة وضوح السياسات واللوائح والاجراءات المتعلقة.

البعد الثاني: المقدرة ( الجدارة): يشير هذا البعد الإحساس بالأهلية او للفهم الشخصي والمتعلق بأداء المسؤوليات الموكلة للعاملين والتركيز على كفاءة العمل لكل فرد في فريق العمل وهذا ينعكس على الاعتقاد الجماعي لفريق العمل والذي يشعر عن طريقها بانه ذو فاعلية وقدرة على الانجاز بكفاءة باحسن وجه وامتلكها القابليات التي تمكنها من مواجهة التحديات الجديدة, والذي ينعكس على الكفاءة الذاتية الذي يوجب ثقة فريق العاملين.

البعد الثالث: حرية التصرف او الاستقلالية: الاحساس بحرية الارادة ومقدار التصرف الذي يمنح للعامل وهذا البعد باعتبار القوة الشخصية التي يملكها الافراد الممكنين نفسيا وما طبيعة المهام التي يجب ان يقوموا بها وما هو مدى سلطة تصرفهم في المهام وما هو دور الادارة العليا في مشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين, وهذا

ينعكس في زيادة المرونة والابتكار ومقاومة ضغوط العمل مع ان تقييد الحرية للعامل قد يؤدي الى تاثيرات سلبية في العمل ومن تمّ قد يتدنى شعور الفرد باحترام ذاته.

البعد الرابع: التأثير: يهتم هذا البعد بادراك الفريق المُمكن لمقدار التأثير الذي يمكن ان يمارسه على النتائج التنظيمية ومحيط العمل فهو يعكس القوة الشخصية في بيئة العمل إذ ان التأثير ان يزداد عن طريق السماح لفرق العمل بتقديم الاقتراحات التي تخص بيئة اعمالهم وبمعنى اخر فان التأثير هو الدرجة التي ينظر فيها الفرد على انه يمكن ان يعمل اختلافاً.

### المبحث الثالث

#### الإطار العملي للبحث

أولاً: ترميز مقياس البحث:

لإجراء التحليل الإحصائي بدقة عالية وسهولة تم تميز فقرات المقياس، كما يظهر في الجدول (1).

#### الجدول (1)

ترميز فقرات المقياس

المتغير	الرمز	البعد	الرمز
معمارية الموارد البشرية	HRA	رأس المال البشري	HC
		العلاقات بين العاملين	ER
التمكين النفسي	SEM	المعنى	M
		الكفاية	EF
		تصميم الذات	SD
		التأثير	E

الجدول: من إعداد الباحث.

ثانياً: معدل الإستجابة:

في الجدول (2)، يظهر عدد الإستبانات التي تم (توزيعها وإسترجاعها) وكذلك الإستبانات التي (لم يتم إسترجاعها ولم تملئء بالكامل. وأخيراً، تظهر الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي.

## الجدول (2)

## معدل الإستجابة

النسبة المئوية %	العدد	التفاصيل
100	180	عدد الاستبيانات الموزعة
3	6	عدد الاستبيانات غير المسترجعة
97	174	عدد الاستبيانات المسترجعة
2	3	عدد الاستبيانات التي لم تملأ بالكامل
98	171	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الاحصائي

الجدول: من إعداد الباحث.

## ثالثاً : وصف العوامل الديموغرافية لعينة المستجيبين:

إن وصف عينة المستجيبين من ناحية عدد من العوامل الديموغرافية مثل: (الجنس، الحالة الإجتماعية، العمر، مستوى التعليم، وعدد سنوات الخبرة) يعد من الأمور الرئيسية، التي تمتلك أهمية بالغة وذلك من أجل معرفة مدى إدراك المستجيبين لمتغيرات البحث، وبذلك يظهر الجدول (21) وصف عينة المستجيبين للبحث الحالي.

## الجدول (3)

## وصف العوامل الديموغرافية لعينة المستجيبين

النسبة المئوية للمستجيبين %	عدد المستجيبين	التصنيف	المتغير
57.89%	99	ذكر	الجنس
42.11%	72	انثى	
100%	171	المجموع الكلي	
82.45%	141	متزوج	الحالة الاجتماعية
17.55%	30	غير متزوج	
100%	171	المجموع الكلي	
35.11%	60	33 - 26	العمر
29.23%	50	41 - 34	

%20.46	35	49 -42	
%15.20	26	50 فأكثر	
%100	171	المجموع الكلي	
%5.84	10	دبلوم	مستوى التعليم
%26.31	45	بكالوريوس	
%43.85	75	ماجستير	
%24	41	دكتوراه	
%100	171	المجموع الكلي	
%2.92	5	أقل من سنة	عدد سنوات الخبرة
%5.84	10	5 -1	
%17.55	30	10 -6	
%28.08	48	15 -11	
%18.71	32	20 – 16	
%26.90	46	21 فأكثر	
%100	171	المجموع الكلي	

الجدول: من إعداد الباحث.

أظهر (3)، إن عينة المستجيبين في هذا البحث تمتلك لعدد من المتغيرات الديموغرافية تمكنهم من إعطاء آراء تتلائم مع توجهات البحث الحالي وأهدافه.

رابعاً: ثبات مقياس البحث وصدقه:

تبين الفقرات اللاحقة ثبات وصدق مقياس هذا البحث.

أ. ثبات مقياس البحث:

يظهر الجدول (4)، قيم معامل Cronbach's Alpha للمقياس المستخدم في هذا البحث.

## الجدول (4)

معامل ألفا كرونباخ لمقياس البحث

ألفا كرونباخ	البعد	ألفا كرونباخ	المتغير
.79	HC	.86	HRA
.82	ER		
.83	M	.84	SEM
.83	EF		
.81	SD		
.77	E		

الجدول: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24.

نتائج الجدول (4)، التي تراوحت بين (.77 - .83)، تشير إلى وجود الثبات في المقياس المستخدم في هذا البحث.

## ب. صدق المحتوى لمقياس البحث:

إن نتائج صدق المحتوى كما في الفقرات الآتية:

## 1. التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير معمارية الموارد البشرية:

عن طريق الإستعراض النظري لمتغير معمارية الموارد البشرية تبين أنه يتألف من بعدين رئيسيين هما: (رأس المال البشري وعلاقات العمل)، وللتعرف على مدى إنتمائهما لهذا المتغير مع فقراتهما تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي، الذي تظهر نتائجه في الجدول (5)، التي أشارت إلى إن تشبعت فقرات أبعاد رأس المال الـ(35) سؤلاً تراوحت بين (.647- .956)، أي إنها جميعها تنتمي لهذا المتغير.

## الجدول (5)

تشبعت فقرات أبعاد متغير معمارية الموارد البشرية

Component		الفقرة
2	1	
.850		HC1
.695		HC2
.612		HC3
.956		HC4
.886		HC5

.939		HC6
.897		HC7
.933		HC8
.704		HC9
.803		HC10
.822		HC11
.931		HC12
.839		HC13
.934		HC14
.731		HC15
	.852	ER1
	.828	ER2
	.812	ER3
	.798	ER4
	.923	ER5
	.824	ER6
	.940	ER7
	.647	ER8
	.957	ER9
	.657	ER10
	.664	ER11
	.943	ER12
	.756	ER13
	.934	ER14
	.943	ER15
	.842	ER16
	.828	ER17
	.928	ER18
	.870	ER19
	.904	ER20

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.24.

فضلاً عما تقدم، يظهر الجدول (5) تأكيداً كفاية عينة متغير معمارية الموارد البشرية، إذ أن قيمة (KMO) Kaiser-Meyer-Olkin قد بلغت (.954) هي معنوية وأكبر من (.50).

## الجدول (6)

## نتائج KMO and Bartlett لمتغير معمارية الموارد البشرية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.954
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	20493.709
	Df	595
	Sig.	.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.24.

## 2. التحليل العاملي الإستكشافي لمتغير التمكين النفسي:

عن طريق الإستعراض النظري لمتغير التمكين النفسي تبين أنه يتألف من أربعة أبعاد رئيسة هي: (المعنى والكفاية وتصميم الذات والتأثير)، وللتعرف على مدى إنتمائها لهذا المتغير مع فقراتها تم إجراء التحليل العاملي الإستكشافي، الذي تظهر نتائجه في الجدول (6)، التي أشارت إلى إن تشبعت فقرات الأبعاد الـ(12) سؤال تراوحت بين (-.939، .840)، أي إنها جميعها تنتمي لهذا المتغير.

## الجدول (7)

## تشبعت فقرات أبعاد متغير التمكين النفسي

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>				
Component				الفقرة
4	3	2	1	
	.880			M1
	.914			M2
	.902			M3
			.916	EF1
			.892	EF3
			.913	EF2
		.926		SD1
		.840		SD3
		.939		SD2
.905				E1
.880				E3
.883				E2

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.24.

فضلاً عما تقدم، يظهر الجدول (7) تأكيداً كفاية عينة متغير التمكين النفسي، إذ أن قيمة Kaiser- (KMO)

Meyer-Olkin قد بلغت (.853)، هي معنوية وأكبر من (.50).

## الجدول (8)

## نتائج KMO and Bartlett لمتغير التمكين النفسي

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.853
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3777.895
	Df	66
	Sig.	.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.24.

## خامساً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

يظهر التحليل الوصفي لمتغيرات البحث، كما مبين في الآتي:

1. التحليل الوصفي لمتغير معمارية الموارد البشرية:

وينقسم إلى:

أ. التحليل الوصفي لبعده رأس المال البشري:

الجدول (9)، يظهر نتائج التحليل الوصفي لهذا البعد.

## الجدول (9)

## التحليل الوصفي لبعده رأس المال البشري

المتباين	الإتحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
1.157	1.07581	3.4201	HC1
1.134	1.06482	3.4549	HC2
1.103	1.05009	3.4271	HC3
1.121	1.05865	3.4097	HC4
1.310	1.14441	3.3125	HC5
1.209	1.09955	3.3681	HC6
1.254	1.11998	3.3333	HC7
1.247	1.11667	3.3542	HC8
1.223	1.10584	3.3438	HC9
1.249	1.11738	3.3368	HC10
1.227	1.10772	3.3576	HC11
1.240	1.11355	3.3542	HC12
1.221	1.10502	3.3611	HC13
1.215	1.10229	3.3646	HC14
1.272	1.12768	3.3438	HC15
1.212133	1.1006	3.36945333	المعدل

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.24.

إن نتائج الجدول (9)، تبين إن عينة البحث المؤلفة من (171) تدريسياً وموظفاً، هي على توافق وإنسجام تام في آرائها الخاصة بهذا البعد. إذ بلغ المتوسط العام لهذا البعد (3.369) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، مع إنحراف معياري عام (1.006). وتباين عام (1.212).

ب. التحليل الوصفي لبعد العلاقات بين العاملين:  
الجدول (10)، يظهر نتائج التحليل الوصفي لهذا البعد.

### الجدول (10)

#### التحليل الوصفي لبعد العلاقات بين العاملين

المتوسط	الإتحراف المعياري	التباين	الفقرة
3.7014	1.22164	1.492	ER1
3.6979	1.22221	1.494	ER2
3.6806	1.21920	1.486	ER3
2.6667	1.21833	1.484	ER4
2.6701	1.21498	1.476	ER5
3.6563	1.22825	1.509	ER6
2.6875	1.22670	1.505	ER7
3.6840	1.22154	1.492	ER8
2.7049	1.22391	1.498	ER9
2.6840	1.22723	1.506	ER10
2.6979	1.22221	1.494	ER11
3.6944	1.21991	1.488	ER12
2.6840	1.22723	1.506	ER13
2.6771	1.22825	1.509	ER14
3.6979	1.23073	1.515	ER15
3.6840	1.22723	1.506	ER16
2.6806	1.22774	1.507	ER17
3.6667	1.23254	1.519	ER18
3.6563	1.24516	1.550	ER19
3.6076	1.23630	1.528	ER20
3.228995	1.226065	1.5032	المعدل

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.24.

إن نتائج الجدول (10)، تبين إن عينة البحث المؤلفة من (171) تدريسياً وموظفاً، هي على توافق وإنسجام تام في آرائها الخاصة بهذا البعد. إذ بلغ المتوسط العام لهذا البعد (3.228) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، مع إنحراف معياري عام (1.226). وتباين عام (1.503).

2. التحليل الوصفي لمتغير التمكين النفسي:  
وينقسم إلى:

أ. التحليل الوصفي لبعد المعنى:  
الجدول (11)، يظهر نتائج التحليل الوصفي لهذا البعد.

الجدول (11)

## التحليل الوصفي لبعد المعنى

المتباين	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
1.542	1.24185	3.4306	M1
1.529	1.23660	3.4375	M2
1.531	1.23723	3.4514	M3
1.534	1.23856	3.43983333	المعدل

الجدول: مخرجات برنامج SPSS v.24.

إن نتائج الجدول (11)، تبين إن عينة البحث المؤلفة من (171) تدريسياً وموظفاً، هي على توافق وإنسجام تام في آرائها الخاصة بهذا البعد. إذ بلغ المتوسط العام لهذا البعد (3.439) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، مع إنحراف معياري عام (1.238). وتباين عام (1.534).

ب. التحليل الوصفي لبعد الكفاية:  
الجدول (12)، يظهر نتائج التحليل الوصفي لهذا البعد.

الجدول (12)

## التحليل الوصفي لبعد الكفاية

المتباين	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
1.676	1.29442	3.2292	EF1
1.733	1.31661	3.2083	EF2
1.763	1.32776	3.1771	EF3
1.724	1.31293	3.20486667	المعدل

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.24.

إن نتائج الجدول (12)، تبين إن عينة البحث المؤلفة من (171) تدريسياً وموظفاً، هي على توافق وإنسجام تام في آرائها الخاصة بهذا البعد. إذ بلغ المتوسط العام لهذا البعد (3.204) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، مع إنحراف معياري عام (1.312). وتباين عام (1.724).

ت. التحليل الوصفي لبعدها تصميص الذات:

الجدول (13)، يظهر نتائج التحليل الوصفي لهذا البعد.

### الجدول (13)

التحليل الوصفي لبعدها تصميص الذات

الفترة	المتوسط	الانحراف المعياري	التباين
SD1	3.9444	1.28664	1.655
SD2	2.9757	1.27264	1.620
SD3	3.9792	1.27953	1.637
المعدل	3.6331	1.279603	1.637333

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.24.

إن نتائج الجدول (13)، تبين إن عينة البحث المؤلفة من (171) تدريسيًا وموظفًا، هي على توافق وإنسجام تام في آرائها الخاصة بهذا البعد. إذ بلغ المتوسط العام لهذا البعد (3.633) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، مع إنحراف معياري عام (1.279). وتباين عام (1.637).

ث. التحليل الوصفي لبعدها التأثير:

الجدول (14)، يظهر نتائج التحليل الوصفي لهذا البعد.

### الجدول (14)

التحليل الوصفي لبعدها التأثير

الفترة	المتوسط	الانحراف المعياري	التباين
E1	3.3750	1.12850	1.274
E2	3.3472	1.14654	1.315
E3	3.3472	1.13432	1.287
المعدل	3.35646667	1.136453	1.292

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.24.

إن نتائج الجدول (14)، تبين إن عينة البحث المؤلفة من (171) تدريسيًا وموظفًا، هي على توافق وإنسجام تام في آرائها الخاصة بهذا البعد. إذ بلغ المتوسط العام لهذا البعد (3.356) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، مع إنحراف معياري عام (1.136). وتباين عام (1.292).

سادساً: إختبار فرضيات البحث:

### 1. إختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

وتتضمن هذه الفقرة إختبار فرضيتين رئيسيتين، كما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: وتنص على:

وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين معمارية الموارد البشرية والتمكين النفسي، للتحقق من قبول هذه الفرضية، بين الجدول (15) الخاص بمصفوفة الإرتباط، وجود علاقة إرتباط معنوية وموجبة بين معمارية الموارد البشرية والتمكين النفسي، إذ قد بلغت قيمة معامل الإرتباط بينهما (.855) تحت مستوى معنوية (1%)، وهذا ما يثبت قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وتتفرع عن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين هما:

أ- وجود علاقة إرتباط موجبة ومعنوية بين رأس المال البشري والتمكين النفسي:

يظهر الجدول (15) الخاص بمصفوفة الإرتباط، وجود علاقة إرتباط معنوية وموجبة بين رأس المال البشري والتمكين النفسي، إذ قد بلغت قيمة معامل الإرتباط بينهما (.841) تحت مستوى معنوية (1%)، وهذا ما يثبت قبول الفرضية الفرعية الأولى.

ب- وجود علاقة إرتباط موجبة ومعنوية بين العلاقات بين العاملين والتمكين النفسي:

يظهر الجدول (15) الخاص بمصفوفة الإرتباط، وجود علاقة إرتباط معنوية وموجبة بين العلاقات بين العاملين والتمكين النفسي، إذ قد بلغت قيمة معامل الإرتباط بينهما (.526) تحت مستوى معنوية (1%)، وهذا ما يثبت قبول الفرضية الفرعية الثانية.

### الجدول (15)

مصفوفة علاقة الإرتباط بين معمارية الموارد البشرية والتمكين النفسي

		Correlations			
		HRA	SEM	HC	ER
HRA	Pearson Correlation	1	.855**	.841**	.526**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	171	171	171	171
SEM	Pearson Correlation	.855**	1	.868**	.490**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	171	171	171	171
HC	Pearson Correlation	.841**	.868**	1	.486**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	171	171	171	171

ER	Pearson Correlation	.526**	.490**	.486**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	171	171	171	171
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.24.

أ. الفرضية الرئيسية الثانية: وتنص على:

وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين معمارية الموارد البشرية والتمكين النفسي، للتحقق من قبول هذه الفرضية، بينت النتائج الخاصة بأنموذج الانحدار الظاهرة في الجدول (16)، وجود علاقة تأثير معنوية وموجبة بين معمارية الموارد البشرية والتمكين النفسي، إذ إن قيمة F المحسوبة قد بلغت (395.664) تحت مستوى معنوية (1%) وهذا ما يدل على معنوية هذا الأنموذج.

الجدول (16)

إختبار ANOVA لتأثير معمارية الموارد البشرية في التمكين النفسي						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	354.143	1	118.048	395.664	.000 <sup>b</sup>
	Residual	84.732	169	.298		
	Total	438.875	170			
a. Dependent Variable: SEM						
b. Predictors: (Constant), ER, HC, HRA						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.24.

وإن القدرة التفسيرية له جاءت مرتفعة إلى حد ما، إذ بلغت قيمة  $R^2$  (.807). كما يظهر في الجدول (17)، وهذا يعطي دلالة على إن معمارية الموارد البشرية تفسر ما قيمته (80%) من التمكين النفسي، وهذا ما يثبت قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (17)

قيمة  $R^2$  لأنموذج الفرضية الرئيسية الثانية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.898 <sup>a</sup>	.807	.805	.54622
a. Predictors: (Constant), ER, HC, HRA				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.24.

وتتفرع عن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين هما:

أ- وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين رأس المال البشري والتمكين النفسي: يظهر الجدول (18) الخاص بأنموذج الإنحدار، إن علاقة التأثير بين رأس المال البشري والتمكين النفسي هي معنوية بالإستناد إلى قيمة (t) والبالغة (10.430) وهي قيمة عالية تحت مستوى معنوية (0.05). كما إن قيمة معامل B قد بلغت (0.505) وهي تبين مستوى الزيادة في رأس المال البشري عندما ترتفع قيمة التمكين النفسي بمستوى وحدة واحدة، وهذا ما يثبت قبول الفرضية الفرعية الأولى.

ب- وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين العلاقات بين العاملين والتمكين النفسي: يظهر الجدول (18) الخاص بأنموذج الإنحدار، إن علاقة التأثير بين العلاقات بين العاملين والتمكين النفسي هي معنوية بالإستناد إلى قيمة (t) والبالغة (7.824) وهي قيمة عالية تحت مستوى معنوية (0.05). كما إن قيمة معامل B قد بلغت (0.426) وهي تبين مستوى الزيادة في العلاقات بين العاملين عندما ترتفع قيمة التمكين النفسي بمستوى وحدة واحدة، وهذا ما يثبت قبول الفرضية الفرعية الثانية.

#### الجدول (18)

نتائج إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant )	.193	.105		1.833	.068
	HRA	.414	.050	.416	8.351	.000
	HC	.505	.048	.505	10.430	.000
	ER	.425	.029	.426	7.8241	.000

a. Dependent Variable: SEM

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.24.

## المبحث الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات :

وتتمثل بما يأتي:

- 1- وجود ندرة في الدراسات المتعلقة بمتغيري البحث الحالي (معمارية الموارد البشرية والتمكين النفسي).
- 2- عدم قيام المنظمات بمختلف أشكالها بالإهتمام بمتغير معمارية الموارد البشرية وتأثيره في تنمية التمكين النفسي للعاملين فيها.
- 3- تبين عن طريق البحث ان هنالك عدم أنتشار لمتغيري البحث معمارية الموارد البشرية والتمكين النفسي وأبعادهما في المنظمة المبحوثة.
- 4- هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين معمارية الموارد البشرية وأبعادهما مع التمكين النفسي.
- 5- أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي وموجب لمعمارية الموارد البشرية وأبعادهما في التمكين النفسي.

ثانياً: التوصيات:

وتتمثل بما يأتي:

- 1- ضرورة قيام الباحثين بالتركيز مستقبلاً على دراسات معمقة فيما يتعلق بمتغيري البحث معمارية الموارد البشرية والتمكين النفسي.
- 2- الاهتمام باستثمار العلاقة الموجبة بين معمارية الموارد البشرية والتمكين النفسي وإستكشاف أفضل الطرق والمسارات لعكس هذه العلاقة وتطبيقها في المنظمة المبحوثة والمنظمات المشابهة لها .
- 3- ضرورة التعريف والاهتمام بأبعاد معمارية الموارد البشرية لجميع العاملين وإقامة دورات تدريبية لتطبيق هذه الأبعاد.
- 4- ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بالإهتمام ببناء قاعدة بيانات لجميع العاملين فيها بهدف الإستثمار الفاعل في رأس مالها البشري.
- 5- ضرورة العمل على تفعيل العلاقات بين العاملين عبر تنمية ممارسات التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة المبحوثة.
- 6- ضرورة تحقيق الإنسجام بين القيم والإهداف على مستوى العاملين وبين القيم والأهداف على مستوى المنظمة لضمان تحقيقها للطرفين.
- 7- ضرورة قيام قادة المنظمة المبحوثة بخلق شعور لدى كافة العاملين بجدارتهم وأهليتهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم.

- 8- ضرورة خلق شعور لدى جميع العاملين بامتلاكهم حرية في التصرف وإستقلالية عالية للمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بأداء مهامهم في العمل.
- 9- ضرورة زيادة قناعة العاملين بإمكانيتهم لخلق فرص النجاح في العمل عبر تنمية شعورهم بأنهم يمتلكون القوة والتأثير الكافي لتحقيق ذلك.

### المصادر

#### أولاً: المصادر باللغة العربية:

- 1- محمد جودت محمد فارس. (2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، غزة 195-165, *IUG Journal of Economics and Business Studies*, 22(2).
- 2- سعد العنزي, احمد صالح. (2009). ادارة راس المال الفكري في منظمات الاعمال, عمان /الأردن, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 3- نادية ابراهيمي: دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة, رسالة ماجستير, جمهورية الجزائر العربية, جامعة فرحات عباس , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية, (2013).
- 4- فرحاتي لويزة: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة, رسالة دكتوراه, جمهورية الجزائر العربية, جامعة محمد خيضر, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, (2016).
- 5- كمال الحسني (2015), التمكين النفسي: ثروة لتعزيز السلوك الريادي دراسة تحليلية لاراء عينة من تدريسي جامعة المثنى. مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية. العدد(1) ص 175-176.
- 6- مصعب القثامي: التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين يقوى الامن بمدينة الرياض, رسالة ماجستير, المملكة العربية السعودية, جامعة نايف العربية للعلوم الامنية, (2009).
- 7- ابا زيد, رياض (2010) اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. مجلة جامعة النجاح للأبحاث- العلوم الإنسانية - المجلد 24 .

#### ثانياً: المصادر باللغة الأجنبية:

1. Bal, P., Kooij, D. T. A. M. and Rousseau, D. M., 2015. *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*. Springer.
2. Boxall, P., and Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Hound mills: Palgrave Macmillan.

3. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students*. 4th ed. London: Prentice Hall.
4. Sparrow, P.R. and Cooper, C.L. (2003), *The Employment Relationship: Key Challenges for HR*, Butterworth-Heinemann, London.
5. Sparrow, P., & Otaye-Ebede, L. (2014). *Lean management and HR function capability: the role of HR architecture and the location of intellectual capital*. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(21), 2892-2910
6. Thomas, K. (ed.), 1999, *The Oxford Book of Work*, Oxford University Press, Oxford.
7. Gennard, J. & Judge, G. (2002), *Employee Relations (third edition)*, Chartered Institute of Personnel and Development, Wimbledon.
8. Legge, K. (1995), *Human Resource Management: Rhetoric and Realities*, Macmillan Business, London.
9. Lepak, D.P., Snell, S.A. (1998). *Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21<sup>st</sup> century*. *Human Resource Management Review*, 8, 3, p. 215-234.
10. Limpanitgul, T. (2009). *Methodological Considerations in a Quantitative Study Examining the Relationship between Job attitudes and Citizenship Behaviours*. 18th EDAMBA Summer Academy Soreze, France.
11. Lowe, G. S., & Schellenberg, G. (2001). *What's a Good Job? The Importance of Employment Relationships*. CPRN Study. *Changing Employment Relationships Series*. Renouf Publishing, 812 Proctor Avenue, Ogdensburg, NY 13669-2205.
12. Nto, k. A.(2015) *The mediating role of organizational commitment in influence relationships between interpersonal communication and emotional intelligence toward employee performance*. *International Journal of Business, Economics and Law*, Vol. 7, Issue 2 (Aug.) ISSN 2289-1552.
13. OCDE, (2007), *Le Capital Humain: Comment Le Savoir Détermine Notre Vie*, Les éditions De L'OCDE, paris, France.
14. Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). *Strategic HRM: A review and framework*. *Academy of Management Annuals*, 8, 1–56.