

## تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال تفعيل استخدام التمكين النفسي بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

د. كمال مولوج  
جامعة يحي فارس – المدينة – الجزائر  
[kmouloudj@yahoo.fr](mailto:kmouloudj@yahoo.fr)

د. فوزية مقراش  
جامعة محمد الصديق بن يحي – جبيل – الجزائر  
[ziyamekkrache@yahoo.com](mailto:ziyamekkrache@yahoo.com)

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التمكين النفسي على تنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، لتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات من عينة الدراسة باستخدام وسيلة الاستبيان، ثم معالجتها اعتمادا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي للتمكين النفسي على تنمية وتطوير الموارد البشرية، ويرجع هذا الأثر إلى معنى العمل، كفاءة العمل وتأثير العمل. انطلاقا من نتائج الدراسة قدم الباحثان مجموعة توصيات للمنظمات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.

الكلمات الدالة: التمكين النفسي، معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تأثير العمل، تنمية وتطوير الموارد البشرية، المنظمات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

### Abstract

This study aims to identify the impact of psychological empowerment on human resources development at small and medium companies in Algeria. To achieve the objectives of the study, we use a questionnaire to collect data from the sample study; data are analyzed using Statistical Package for Social Sciences (SPSS), and the appropriate statistical techniques. The study results show a significant positive impact of psychological empowerment on human resources development. It is the effect of work meaning, work efficiency, and impact of work on human resources development. Based on the results, the researchers suggest many recommendations to small and medium companies in Algeria.

**Keywords:** *Psychological Empowerment, Work Meaning, Work Efficiency, Work Autonomy, Impact of Work, and human resources development, Small and Medium Companies in Algeria.*

## المقدمة

لقد تزامنت أهمية المنظمات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات الدول بجميع أنحاء العالم دون استثناء، خصوصا بعد تركيز اقتصاد الدول على الاهتمام بمساهمة هذا النوع من المشاريع في تقدمه، مما أدى بالحكومات إلى انتهاج سياسات تشجيع المنظمات الصغيرة والمتوسطة وسن تشريعات بهدف تنظيمها، وهذا لإيمانها بأن هذا النوع من المنظمات قادر على خلق فرص عمل جديدة ولها مساهمة في إعادة توزيع الثروة. إن إدراك معظم دول العالم للدور الحيوي الذي تلعبه المنظمات الصغيرة والمتوسطة أدى إلى شمولها مجالات مختلفة، لأن لها دورا رياديا يساهم في تطوير الإنتاج بتكاليف منخفضة وفعالية أعلى. إن مساهمة المنظمات الصغيرة والمتوسطة في تطوير الاقتصاد مرهون بقدرتها على استغلال مواردها المتنوعة بأفضل الأساليب، وتعتبر الموارد البشرية أحد أهم هذه الموارد والتي تعتبر مطلبا أساسيا لضمان النشاط الجيد لهذا النوع من المنظمات.

تعد تنمية الموارد البشرية أحد أبرز عمليات إدارة الموارد البشرية وهي أداة فعالة في رفع أداء الموارد البشرية وأداء المنظمات، فتنمية وتطوير الموارد البشرية بنجاح يؤدي إلى تحسين معايير الأداء ويؤدي إلى تحقيق رضا العملاء وتفعيل دور المنظمات في تحقيق الازدهار باقتصاديات الدول في ظل تحرير المنافسة. إن أهمية تنمية الموارد البشرية باعتبارها أهم مورد بالنسبة للمنظمة، جعل منظمات الأعمال تعتمد على سبل متنوعة لتطويره، كاعتمادها على دورات التكوين والتدريب، وكذلك استخدامها للتمكين النفسي.

التمكين النفسي عملية مستمرة تهدف لتهيئة الظروف المناسبة من أجل تحقيق فعالية العمل، وذلك من خلال ضمان للموظفين الوصول إلى المعلومات والموارد اللازمة لإنجاز العمل وتوفير لهم فرص النمو والتطور، فالهدف الرئيسي للتمكين النفسي هو تحقيق إنتاجية والأهداف التنظيمية بالفعالية المطلوبة. كما يعتبر التمكين النفسي بأنه سمة نفسية وإدراك الموارد البشرية للمواقف ودورها في المنظمة، فالتمكين النفسي يتضمن إيمان الموظف بمحتوى العمل الذي ينجزه وقدرته على القيام به بشكل جيد، وكذلك شعوره بالقدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة التي يقوم بها وإمكانية التأثير في العمل الذي يقوم به بالشكل الذي يؤدي إلى نتائج جيدة، وقد اعتبر الباحثون التمكين النفسي مطلب أساسي على المنظمات الاهتمام بتوفيره من أجل تطوير وتنمية قدرات الموظفين، لذا جاءت هذه الدراسة لعلاج موضوع تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال تفعيل استخدام التمكين النفسي بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.

## مشكلة الدراسة

انفتاح اقتصاديات الدول وتحريرها للتجارة أدى بها إلى زيادة اعتمادها على منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، ونظرت إليها على أنها بمثابة شريانها الذي لا يمكن الاستغناء عنه، وهذا لتنامي دورها الابتكاري والريادي في مختلف المجالات، سواء الصناعية أو الزراعية أو التجارية. إن أهمية المنظمات الصغيرة والمتوسطة أدى بطاقتها الإدارية إلى البحث عن السبل الكفيلة بتحسين بيئة عمل هذا النوع من المشروعات، وهذا من خلال توفير أهم المتطلبات والترتيبات التي من شأنها أن تفعل دور المنظمات الصغيرة والمتوسطة في بيئة أعمال شديدة التعقيد، ليس بها فرصة للمنظمات الضعيفة للاستمرار والبقاء. وتعد الموارد البشرية متطلبا أساسيا وضروريا لنجاح منظمات الأعمال، والاهتمام به يعتبر وسيلة لتحقيق أهداف إستراتيجية، ولهذا جاءت هذه الدراسة للتركيز على تنمية وتطوير الموارد البشرية كأحد المتطلبات والترتيبات الأساسية لضمان بيئة عمل جيدة، والتساؤل المطروح بهذه الدراسة متمثل في: ما مدى مساهمة استخدام التمكين النفسي في تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر؟

## أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف في فهم كل من التمكين النفسي وتنمية وتطوير الموارد البشرية؛
- دراسة أثر التمكين النفسي على تنمية وتطوير الموارد البشرية؛
- تحديد أثر أبعاد التمكين النفسي على تنمية وتطوير الموارد البشرية؛
- تقديم توصيات للمنظمات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر بغرض تفعيل تأثير التمكين النفسي على

تنمية وتطوير الموارد البشرية.

## مصطلحات الدراسة

سيتم تقديم مصطلحات الدراسة والمتمثلة في التمكين النفسي وأبعاده وكذلك تنمية وتطوير الموارد

البشرية على النحو الآتي:

\* **التمكين النفسي:** خلق الشعور الإيجابي لدى الموظف والذي ينعكس على إحساسه بالقدرة على التحكم في قدراته الذاتية والمشاركة الفعلية لأداء دوره في العمل بالشكل المناسب.

\* **معنى العمل:** شعور الموظف بارتباطه بالعمل، وذلك راجع إلى أن الأنشطة التي يقوم بها لها أهمية كبيرة وقيمة بالنسبة لكل فرد داخل المنظمة.

\* **كفاءة العاملين:** قدرة الموظف على أداء الأنشطة والمهام الموكلة إليه بالجودة والمهارة المطلوبة.

\* **استقلالية العمل:** قيام الموظف باتخاذ القرارات بشكل مستقل وقيامه بمبادرات مما يؤدي إلى زيادة قدراته الإبداعية.

\* **تأثير العمل:** إجراء التغيير الإيجابي في بيئة العمل من طرف الموظفين وحرصهم على المساهمة في ذلك من خلال انتهاج سلوك متميز.

\* **تممية وتطوير الموارد البشرية:** أداة مهمة جدا لتحسين قدرات وكفاءات الموارد البشرية من خلال التدريب والتعلم المستمر وتممية المهارات بهدف تحسين أداء المنظمة.

**الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة:**

سيتم من خلال تقديم الإطار النظري للدراسة التعرف على متغيرات الدراسة، وكذلك دراسة مجموعة دراسات سابقة عالجت نفس موضوع الدراسة الحالية.

**التمكين النفسي للموارد البشرية**

لقد زادت حاجة المنظمات إلى التمكين النفسي لمواردها البشرية، فالتطورات التكنولوجية والإبداع المستمر في جميع الميادين واشتداد المنافسة بين المنظمات، أدى إلى حتمية تمكين الموظفين، فتدريب الموظفين وإكسابهم بمختلف المهارات يساهم في زيادة اهتمام المنظمات بالمعرفة والإبداع وزيادة قدرة موظفيها على الاستجابة للتغيرات البيئية بالكيفية الملائمة (Torabi, 2016). وأكد (Jena., et (2019) أن مفهوم التمكين النفسي أثار اهتمام الباحثين والممارسين في أدب السلوك التنظيمي، وهذا لأهمية التمكين النفسي الذي يعتبر أداة تسمح للموظفين بأداء وظائفهم حسب المتطلبات المحددة، وتطبيق رؤيتهم الخاصة في العمل حتى يتحقق النجاح التنظيمي، لأن التمكين النفسي عنصر أساسي لتحقيق التفوق التنظيمي.

يعتبر التمكين النفسي أحد أبرز الأساليب الفعالة التي تهدف المنظمة من خلالها إلى زيادة إنتاجية الموظفين، وهذا عن طريق الاستخدام الأمثل لقدرات الأفراد وفرق العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية. فالتمكين النفسي هو عملية من خلالها يتم التطوير والتأثير الإيجابي في الأفراد والجماعات لتحقيق التحسين

المستمر للأداء (Behroozi., et al, 2012). إذ يعد التمكين النفسي توجهها إدراكيا للعمل الخاص بالموظف، والذي يتميز بإدراك الفرد للمغزى من العمل وكذلك لكفاءته في تأدية العمل، وإلى استقلاليته في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة التي يقوم بها وكذلك التأثير في العمل. كان التركيز عملية التمكين النفسي على الفروق الفردية، إلا أن الأمر قد تغير، فقد أصبح التركيز في الآونة الأخيرة على العوامل المتعلقة والمرتبطة ارتباط وثيقا بالتمكين النفسي، وكيف يمكن المساهمة في تحقيق التمكين النفسي للأفراد في مكان العمل لما له من نتائج إيجابية على الفرد والمنظمة (Allen., et al, 2016).

يرى (Hanaysha (2016 أن التمكين النفسي ممارسة تحفيزية تهدف لزيادة الأداء عن طريق إتاحة فرص المشاركة في صنع القرار، فهو يهتم بشكل أساسي بتطوير الثقة والتحفيز وإزالة الحدود والفوارق بين الموظف والإدارة العليا. فالتمكين النفسي آلية من خلالها يتم منح الموظف سلطة اتخاذ القرار ويزودهم بالسلطة والصلاحيات المتعلقة بأنشطتهم اليومية في العمل. إن التمكين النفسي يؤدي إلى شعور الموظف باعتراف الإدارة بقدراته وجهوده، وهذا يساهم في التطوير الإيجابي لتفكير الموظفين، وجعلهم يبذلون قصارى جهدهم في أي عمل يوكل إليهم، كما أن التمكين النفسي يعزز الرضا الوظيفي وكذلك ولاءهم التنظيمي ويرفع من إنتاجية العمل ويقلل مع معدل دوران العمل.

يرى (Allahyari., et al (2011 أن التمكين النفسي عبارة عن بناء تحفيزي يتحدد عند إدراك أربعة أبعاد وهي المعنى والكفاءة والاستقلالية والتأثير. فمعنى العمل أو الغرض أن يكون هناك تلاؤم بين سلوكيات الأفراد ومعتقداتهم مع احتياجات العمل حتى يتم أداء دورهم بطريقة جيدة، أما الكفاءة الذاتية فهي الإيمان بقدرات الأفراد على القيام بأداء الأنشطة بمهارة وإتقان وبدل جهد يتطابق مع الجهد المتوقع، بينما الاستقلالية فيقصد بها اتخاذ القرارات وممارسة العمل وفق أساليب يراها الموظف مناسبة لأداء أنشطة العمل وجدولة تلك الأنشطة، وكذلك القدرة على التحكم في المعايير المستخدمة لتقييم الأداء، أما فيما يخص التأثير، فيقصد به الدرجة التي يمكن من خلالها التأثير في النتائج الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية لقسم أو وحدة عمل واحدة.

أكد (Kang., et al (2017 أن التمكين النفسي ليس مجرد دوافع داخلية نحو العمل بل هو أيضاً توجه تحفيزي نشط، وهو عنصر أساسي في العمل، فالتمكين النفسي يختلف عن الدوافع الذاتية العامة

الأخرى، إنه دافع داخلي إيجابي يقوم بتحفيز الفرد على إدراك قدراته الذاتية وكذلك دوره الفعلي الذي يجب أن يقوم به في العمل وأن يلتزم بأدائه وفق المستوى المطلوب.

### تنمية وتطوير الموارد البشرية

اعتبر (Andrioni and Popp, 2012) تنمية وتطوير الموارد البشرية أحد المتطلبات الأساسية في برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فقد تعددت النظريات المفسرة لمتطلبات تنمية وتطوير الموارد البشرية، إلا أن هذه النظريات تؤكد على أهمية تدريب الموارد وتحسن كفاءة هذا النوع من الموارد. تسعى المنظمة لتوفير خبراء ومختصين يشرفون على تنمية وتطوير مواردها، بداية بتحديد متطلبات التنمية والتطوير والحاجة إلى ذلك، ثم يتم تحديد الطرق المناسبة للقيام بهذه العملية للتوفيق بين خصائص الأفراد وحاجتهم إلى التنمية والتطوير. إن تنمية وتطوير الموارد البشرية تتم من خلال وضع خطة لتنمية الموظفين، قم تأتي خطوة التطوير والتي هي عبارة عن مجموعة معقدة من لتقليل فجوة الكفاءة وتحسين أداء العمل، ويتم تقييم عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية بالرجوع على تقييم فجوة الكفاءة، وهل تمت المنظمة من تقليل حجم هذه الفجوة من خلال تنمية وتطوير مواردها البشرية (Kazakovs., et al, 2015).

أكد (Richman, 2015) أن تنمية وتطوير الموارد البشرية سلسلة من الأنشطة التي تدعم تغيير السلوك وتقديم فرص التعلم للموظفين، وتهدف هذه الأنشطة إلى تطوير مهارات الموظفين واكتساب المرونة للتكيف مع المطالب الحالية والمستقبلية للمنظمة. إن الهدف الرئيسي من تنمية وتطوير الموارد البشرية هو تحقيق الأداء العالي، إذ يتم تطوير وتنمية الموارد البشرية من خلال أنشطة التدريب والتطوير والتقييم وكذلك التطوير الوظيفي وإدارة التغيير والتغذية العكسية. إن تحديد برنامج تنمية وتطوير الموارد البشرية المناسب يستند إلى التعرف على مجموعة محددات تتحكم في طبيعة وكيفية تنمية وتطوير الموارد البشرية، ومن أبرز هذه المحددات الكفاءات الواجب تطويرها، وكفاءة حل المشاكل وإدارة الوقت، وكثافة التدريب، والأساليب المعرفية المطلوبة، المكان والسعر المخطط له، والتكاليف غير المباشرة لتنمية وتطوير الموارد البشرية، والأولية في نوعية المناصب المراد تطويرها، فكل هذه الأمور يجب مراعاتها عند تنمية وتطوير الموارد البشرية (Okoye & Ezeji-for, 2013).

يعتبر تطوير وتنمية الموارد البشرية ضروري لتقليل من الآثار للموارد البشرية والناجمة عن عدم الاستغلال الجيد للكفاءات، إذ على المنظمة توفير فرص التدريب والتطوير المستمرة للموظفين، حتى يكون

الموظف مؤهل لمواجهة التغييرات الحاصلة في البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية ( Uddin., et al, 2016). وحسب (Alhalboosi (2018 تنمية وتطوير الموارد البشرية استثمار بالنسبة للمنظمة، إذ يعد التعلم أحد أهم ركائزها وكذلك التدريب والتطوير الوظيفي، فتعتمد تنمية الموارد البشرية على أن التنمية عبارة عن إضافة قيمة للإنسان معتمدة على الخبرة البشرية، وهذا من أجل دعم الأفراد والجماعة، فتنمية الموارد البشرية هي عملية لتحسين الإنتاج من خلال استخدام القوى العاملة، وتهتم تنمية الموارد البشرية بتقديم الدعم للمورد البشري حسب جنسه ونوعية وظيفته وطبيعة المنظمة التي ينتمي إليها والمنظمة التي يسكن بها، وكذلك التعليم والتدريب من خلال تقديم دورات تعليمية وفق مناهج وبرامج تتماشى مع احتياجات الموظف للتعلم ونت خلال توفير مدربين أكفاء وبنى تحتية ملائمة، بالإضافة لما سبق تركز تنمية الموارد البشرية على إدارة الأداء وتحسين نوعية الخدمات المقدمة والاعتماد على إدارة المعلومات، وعلاوة على ما سبق الاهتمام بظروف العمل بداية من طريقة التوظيف والتعيين وطريقة تحديد الأجر وعلاقات العمل والترقية والحوافز .

#### الدراسات السابقة

في هذا الجزء سيتم عرض بعض الدراسات السابقة التي عالجت نفس موضوع الدراسة الحالية:

دراسة **Jo and Park (2016)**: هدفت الدراسة إلى تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، ودراسة كيف يمكن للتمكين النفسي أن يلعب دورا مهما في تنمية وتطوير الموارد البشرية. فقد أكدت نتائج الدراسة أن للتمكين النفسي دورا إيجابيا في تفعيل تنمية وتطوير الموارد البشرية، ويرجع السبب في ذلك أن التمكين النفسي يعزز دافع الموارد البشرية بالالتزام وكذلك جلب قوة حقيقية للموظفين. وقد أوصت الدراسة بأهمية تعزيز هذا الدور من خلال بناء نموذج قوي للتمكين النفسي.

دراسة **Jahanian (2014)**: جاءت هذه الدراسة للتأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات التي تنشط في بيئة معقد، فهذه المنظمات تحتاج إلى مورد قادر على الإبداع، وقد اعتبرت هذه الدراسة أن تمكين وتنمية وتطوير الموارد البشرية هو نهج ضروري لجعل المورد البشري قادر على اتخاذ القرار والمشاركة في صناعته، وأكدت نتائج هذه الدراسة أن برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية تحتاج إلى تمكين الموظفين وفق مبادئ وتوجيهات تكون عملية أكثر.

**دراسة (2013) Betchoo:** جاءت هذه الدراسة لتوضيح أهمية الاهتمام بالموارد البشرية وخاصة الشباب، وأنه يجب الاهتمام بالتمكين وتنمية وتطوير مهاراتهم، ويجب على المنظمات في كافة القطاعات أن تدعم عملية التمكين سواء بدعم التكنولوجيا أو المساهمة في محو الأمية وهذا بما يسمح ببناء طاقات بشرية مؤهلة، وأكدت نتائج الدراسة أن الخطوة الأولى في تنمية وتطوير الموارد البشرية هي الاهتمام بخبرجي المدارس والجامعات وتمكينهم وفق برامج تدريبية مدروسة بشكل محكم.

**دراسة (2008) Yusoff and Abdullah:** هدفت الدراسة لتبيان أهمية التمكين ضمن إدارة الموارد البشرية، وكيف يمنه خلق قيمة لهذا المورد، ووضحت الدراسة كيف يمكن تشجيع الموارد البشرية على لعب أدوار مختلفة بالمنظمة والاستفادة من مهاراتهم، وربطت هذه الدراسة التمكين بتطوير وتنمية الموارد البشرية وأكدت الارتباط الكبير بين التمكين وتنمية والتطوير الموارد البشرية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعميق الدراسات والاختبارات التجريبية بين هذين المتغيرين.

#### فرضيات ونموذج الدراسة

لدراسة المشكلة التي تم توضيحها سابقا تمت صياغة الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة والمتوسطة الجزائرية.

هذه الفرضية قسمت إلى عدة فرضيات فرعية، وهي كالاتي:

**H<sub>1</sub>:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمعنى العمل على تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

**H<sub>2</sub>:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة العاملين على تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

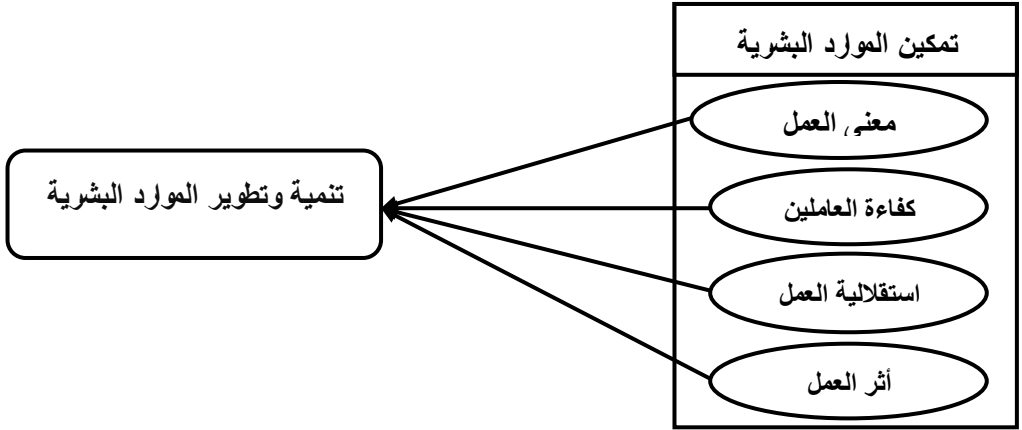
**H<sub>3</sub>:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستقلالية العمل على تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

**H<sub>4</sub>:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأثر العمل على تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

ويوضح الشكل الآتي نموذج الدراسة والذي يشمل متغير مستقل وهو التمكين النفسي للموارد البشرية، والذي تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد هي: معنى العمل، كفاءة العاملين، استقلالية العمل، وأثر العمل، أما المتغير التابع فتمثل في تنمية وتطوير الموارد البشرية.



الشكل رقم (1): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من أعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

منهجية الدراسة: سيتم توضيح المنهجية المتبعة بالدراسة الحالية من خلال شرح نوع الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة.

نوع الدراسة: تم أعداد الجانب النظري من الدراسة بالاعتماد على مصادر ثانوية للمعلومات من أجل تعميق فهم متغيرات الدراسة، لذا فهذه الدراسة بحث تمهيدي، بالإضافة إلى أنها دراسة كمية لاعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية بغرض اختبار صحة فرضيات الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي لأنه المناسب لدراسة العلاقة التي تربط بين المتغيرات والظواهر.

#### مجتمع وعينة الدراسة

إن قدم الإحصائيات المتوفرة وكذلك خاصية هذا النوع من المؤسسات أن تكوينها واختفاءها من الصناعة التي تنشط بها قد يكون في فترة قصيرة جعل صعوبة تحديد حجم مجتمع الدراسة، لذا تم توزيع استبيان على عينة ملائمة من الموظفين بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، إذ تم توزيع 180 استبيان وتم استرجاع 169 استبيان، كان صالحا منها للتحليل 161 استبيان، بينما 8 استبيانات تم استبعادها من التحليل لعدم إتمام المستقيبين الإجابة عن كل الفقرات. وقد تم حساب حجم عينة بالاعتماد على الطريقة التي وضحتها (Sekaran, 2004)، والتي أكدت أنه في حالة استخدام الانحدار الخطي المتعدد يكون حجم العينة أكبر أو يساوي 10 أضعاف عدد المتغيرات، وبما أن الدراسة شملت على 5 متغيرات، فحجم العينة يجب أن يكون 50 أو أكثر.

## أداة الدراسة

لاختبار أثر التمكين النفسي على تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر تم تطوير استبيان بالاعتماد على دراسات تناولت نفس متغيرات الدراسة، وتم قياس أبعاد التمكين النفسي وتنمية وتطوير الموارد البشرية باستخدام مقياس Likert الخماسي، وقد استخدم هذا المقياس في الجزء الثاني من الاستبيان والذي تضمن 24 عبارة، بينما الجزء الأول من الاستبيان فخصص للمتغيرات الشخصية والوظيفية للتعرف على خصائص عينة الدراسة فشمّل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الدخل الشهري، والخبرة العملية.

## نتائج الدراسة

قبل اختبار صحة فرضيات الدراسة يتم أولاً التحقق من جودة البيانات التي تم جمعها.

## ثبات أداة الدراسة:

يتم التحقق من ثبات أداة الدراسة بالاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha،

والنتائج موضحة بالجدول الآتي:

الجدول رقم (1): معامل الثبات Cronbach's Alpha

المتغيرات	عدد الحالات	عدد العبارات	معامل الثبات Cronbach's Alpha
معنى العمل	161	4	,784
كفاءة العاملين	161	4	,868
استقلالية العمل	161	4	,714
تأثير العمل	161	4	,887
تنمية وتطوير الموارد البشرية	161	8	,815

أكد (Tavakol and Dennick (2011 أن ثبات أداة الدراسة يتحقق إذا كان معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر أو يساوي 0.70، ومن خلال الجدول رقم (1) يلاحظ أن معامل الثبات بالنسبة لمتغيرات الدراسة محصور بين 0.714 و 0.887 وهي أكبر من 0.70، إذن فثبات أداة الدراسة محقق.

### الصدق البنائي لأداة الدراسة

يتم استعمال معامل ارتباط العبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير للتحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة، والجدول الآتي يبين النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (2): اختبار الصدق البنائي

المتغيرات	الفقرة	Sig. (2-tailed)	ارتباط الفقرة بالنسبة لكل العبارات	المتغيرات	الفقرة	Sig. (2-tailed)	ارتباط الفقرة بالنسبة لكل العبارات
معنى العمل	معنى العمل 1	,000	,680**	تأثير العمل	تأثير العمل 1	,000	,794**
	معنى العمل 2	,000	,778**		تأثير العمل 2	,000	,916**
	معنى العمل 3	,000	,695**		تأثير العمل 3	,000	,877**
	معنى العمل 4	,000	,723**		تأثير العمل 4	,000	,868**
كفاءة العاملين	كفاءة العاملين 1	,000	,867**	تنمية وتطوير الموارد البشري	تنمية وتطوير الموارد البشري 1	,000	,676**
	كفاءة العاملين 2	,000	,892**		تنمية وتطوير الموارد البشري 2	,000	,550**
	كفاءة العاملين 3	,000	,877**		تنمية وتطوير الموارد البشري 3	,000	,761**
	كفاءة العاملين 4	,000	,743**		تنمية وتطوير الموارد البشري 4	,000	,827**
استقلالية العمل	استقلالية العمل 1	,000	,738**	تنمية وتطوير الموارد البشري	تنمية وتطوير الموارد البشري 5	,000	,683**
	استقلالية العمل 2	,000	,742**		تنمية وتطوير الموارد البشري 6	,000	,653**
	استقلالية العمل 3	,000	,790**		تنمية وتطوير الموارد البشري 7	,000	,731**
	استقلالية العمل 4	,000	,703**		تنمية وتطوير الموارد البشري 8	,000	,566**

يمكن التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة باستخدام ارتباط الفقرة بالنسبة لكل العبارات، فقد أكد (2005) DeCoster أن شرط الصدق البنائي لأداة الدراسة يتحقق إذا كان هناك مستوى دلالة أقل من 0.01 وارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات موجب وقوي، يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة بالنسبة لكل العبارات ( $\text{Sig. (2-tailed)} = 0.000 < 0.01$ )، أي يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، بالإضافة إلى أن معامل الارتباط محصور بين 0.550 و0.916 وهو أكبر من 0.50، أي يوجد ارتباط قوي وموجب، وهذا دليل على تحقق شرط الصدق البنائي لأداة الدراسة.

#### طبيعة توزيع متغيرات الدراسة:

للتعرف على طبيعة توزيع متغيرات الدراسة يمكن الاعتماد على معاملي الالتواء Skewness والتفلطح Kurtosis والجدول الآتي يبين نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (3): معاملي الالتواء والتفلطح

معاملي التفلطح	معاملي الالتواء	المتغيرات
,034	,413	معنى العمل
,036	-,079	كفاءة العاملين
,710	,546	استقلالية العمل
-,424	-,067	تأثير العمل
1,110	,593	تممية وتطوير الموارد البشرية

قصد التعرف على طبيعة التوزيع الذي تتبعه متغيرات الدراسة تم الاعتماد على معاملي الالتواء والتفلطح، إذ أكدت دراسة (2008) Brown أنه إذا كان معاملي الالتواء ينتمي إلى  $[-1, 1]$ ، ومعاملي التفلطح أقل من 7 فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي. كما هو مبين بالجدول السابق معاملي الالتواء لمتغيرات الدراسة محصور بين -0.079 و0.593 وهو ينتمي إلى  $[-1, 1]$ ، ومعاملي التفلطح محصور بين -0.424 و1.110 وهو أقل من 7، لذا فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم اعتماد الاختبارات المعلمية لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

### تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح:

يستخدم معامل التضخم والتباين المسموح للتأكد من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها، إذ يمكن توضيح نتائج هذين الاختبارين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
معنى العمل	1,185	,844
كفاءة العاملين	3,146	,318
استقلالية العمل	2,009	,498
تأثير العمل	2,778	,360

إن مشكل ارتباط المتغيرات المستقلة لن يظهر إذا كان معامل تضخم التباين أصغر من 10، وكان التباين المسموح أكبر من 0.1 بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة وهذا ما وضعه Bryant-Kutcher., et al سنة 2006، نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) أن معامل تضخم التباين بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة Variance Inflation Factor (VIF) ينتمي إلى [1,185، 3,146] وهي أقل من 10، أما التباين المسموح Tolerance ينتمي إلى [0,318، 0,844] وهي أكبر من 0.1، وهذا دليل أنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة ولن يظهر مشكل ارتباط المتغيرات المستقلة عند اختبار صحة فرضيات الدراسة.

### اختبار ملائمة النموذج:

سيتم اختبار ملائمة النموذج وصحة الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل تباين الانحدار، والجدول الآتي يبين نتائج هذا الاختبار.

الجدول (4): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع= تنمية وتطوير الموارد البشرية)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط (R)	Durbin-Watson	1	
									الانحدار	الخطأ المتبقي
	30,636	4	7,659	25,728	,000	,397	,630	1,759		
	46,439	156	,298							
	77,075									

يستخدم اختبار "دريان واتسون" Durbin-Watson Test (D-W) للتأكد من عدم الارتباط الذاتي في معادلة خط الانحدار، فقد أكد Carroll., et al سنة 2002 أنه حتى لا يظهر هذا المشكل يجب أن يكون مؤشر Durbin-Watson أقل من 2، ونلاحظ من الجدول السابق أن هذا الشرط محقق لأن مؤشر Durbin-Watson يساوي 1,759 وهو أقل من 2.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن النموذج ذو أهمية إحصائية لأن مستوى الدلالة ( $F = 0,001 < 0,05$ )، ومعامل التحديد  $R^2$  يساوي 0,397 أي 39,7 % والذي يعبر عن التبيان في تنمية وتطوير الموارد البشرية الناتج عن التغيير في التمكين النفسي للموارد البشرية، إذن الفرضية الآتية مقبولة:

**الفرضية الرئيسية:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مقبولة.

#### اختبار صحة الفرضيات الفرعية

لاختبار أثر أبعاد التمكين النفسي على تنمية وتطوير الموارد البشرية يتم استخدام نتائج تحليل الانحدار المتعدد، والنتائج المتوصل إليها مدرجة بالجدول أدناه.

الجدول رقم (5): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	Model
,161	1,407		,215	,302	ثابت Constant
,000	5,918	,400	,077	,454	معنى العمل
,047	2,004	,221	,090	,180	كفاءة العاملين
,620	-,497	-,044	,099	-,049	استقلالية العمل
,043	2,042	,212	,089	,182	تأثير العمل

من خلال الجدول رقم (5) يمكن استنتاج النتائج الآتية:

▪ لمعنى العمل أثر إيجابي على تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، لأن مستوى الدلالة ( $T = 0.000 < 0.05$ )، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة أثر معنى العمل على تنمية وتطوير الموارد البشرية كانت 0.400 أي 40.00 % وهي قيمة مرتفعة نوعا ما. إذن الفرضية التالية مقبولة:

- $H_1$ : هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمعنى العمل على تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مقبولة.
- لكفاءة العاملين أثر إيجابي على تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، لأن مستوى الدلالة ( $T = 0.047 < 0.05$ )، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة أثر معنى العمل على تنمية وتطوير الموارد البشرية كانت 0.221 أي 22.10% وهي قيمة منخفضة نوعا ما. إذن الفرضية التالية مقبولة:
- $H_2$ : هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة العاملين على تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مقبول
- ليس لاستقلالية العمل أثرا إيجابيا على تنمية وتطوير الموارد البشرية، لأن مستوى الدلالة ( $T = 0.620 > 0.05$ ). إذن الفرضية التالية مرفوضة:
- $H_3$ : هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستقلالية العمل على تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مرفوضة.
- لتأثير العمل أثر إيجابي على تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، لأن مستوى الدلالة ( $T = 0.043 < 0.05$ )، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة أثر تأثير العمل على تنمية وتطوير الموارد البشرية كانت 0.212 أي 21.20% وهي قيمة منخفضة نوعا ما. إذن الفرضية التالية مقبولة:
- $H_4$ : هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأثر العمل على تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مقبولة.

## الخاتمة

### نتائج الدراسة:

يمكن تقديم تفسير لنتائج الدراسة على النحو الآتي:

- يوجد أثر للتمكين النفسي على تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، هذه النتيجة تتوافق مع ما أكدته الدراسات السابقة، ويمكن تفسير ذلك باهتمام هذا النوع من المنظمات بالجانب النفسي والسلوكي لمواردها البشرية، وتركيزها على توفير الظروف الملائمة التي تدفع الموظف لاستغلال قدراته والحرص على تنميتها وتطويرها والتي تساهم في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها؛

- لمعنى العمل أثر إيجابي على تمتية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، هذه النتيجة تتوافق مع ما توصل إليه Jo and Park (2016)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموارد البشرية تشعر بارتباطها بالعمل وتؤدي أنشطة ذات قيمة، ولذا المنظمة تقوم بتدريب الموارد البشرية وتطور مهاراتها وفق ذلك، فهذا يشجع المنظمة على تطوير وتمتية مواردها لإدراكها أهمية شعور الموظف بأهمية بالمنظمة، وزيادة تمتية وتطوير المورد البشري سيؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة؛
- لكفاءة العاملين أثر إيجابي على تمتية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، هذه النتيجة تتوافق مع ما توصل إليه Yusoff and Abdullah (2008)، وتفسر هذه النتيجة بأن استفادة الموظفين من برامج التتمية والتطوير ناتج عن القدرات الفردية التي يتحلى بها الموظف ومن دعم المنظمة لها ويزيادة قدرته على العمل وبتشجيعه على استغلال كفاءته بطرق مناسبة؛
- ليس لاستقلالية العمل أثر على تمتية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، إذ تختلف هذه النتيجة مع ما توصل إليه Betchoo (2013)، ويمكن إرجاع هذا إلى أن الموظفين بهذه المنظمات لا يتمتعون بحرية كبيرة في اتخاذ القرارات وقدرتهم على التقرير الذاتي لمصيرهم وتحديد حاجتهم إلى التتمية والتطوير، وأن هذه المنظمات لا تقدم لهم حرية أداء العمل كما يرغبون وأن هذا يؤدي إلى عدم مساهمتهم في تحديد طبيعة الدورات التدريبية التي يحتاجونها أو التي تتوافق مع الوقت الذي يرغبون في حصولهم على دعم وتمتية لمهاراتهم وكفاءاتهم؛
- لتأثير العمل أثر إيجابي على تمتية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، هذه النتيجة تتوافق مع ما توصل إليه Jahanian (2014)، وهذا يدل أن موظفي المنظمات الصغيرة والمتوسطة على وعي كبير بأهمية مساهمتهم في التأثير على بيئة العمل من خلال تصرف سلوك إيجابي، وهذا يساهم في دعم تمتية وتطوير المورد البشري، فتمتية وتطوير المورد البشري تتطلب بيئة عمل مناسبة كالحفاظ على نظافة المنظمة وسلامة التجهيزات، وهذا يضمنه وعي الموظفين بأهمية مساهمتهم في جعل بيئة العمل مناسبة.



## التوصيات

- استنادا للنتائج المتوصل إليها، تم تقديم مجموعة توصيات للمنظمات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر من أجل الاستفادة أكثر من التمكين النفسي في تنمية وتطوير مواردها البشرية، من هذه التوصيات نذكر:
- زيادة تنمية وتطوير الموارد البشرية، وذلك من خلال الاهتمام بتحسين معارف ومهارات الموظفين من خلال برمجة دورات تدريبية، والتي تؤدي إلى زيادة إسهامهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بزيادة شعورهم بالانتماء لها؛
  - يجب أن تستوعب هذه المنظمات أهمية شعور الموظف بالاستقلالية والحرية في العمل والتعبير عن رأيه، وذلك من خلال تفويض السلطة وتقييدها بتحمل المسؤولية، حتى تستفيد من أفكاره في تحديد برامج تنمية وتطوير مواردها البشرية؛
  - يجب الاستفادة من السلوكيات الإيجابية داخل المنظمات من خلال جعل كل الموظفين يساهمون كل حسب قدراته وكفاءته في تنمية وتطوير زملائه، فالسلوكيات الإيجابية تعزز الاتصال والتعاون بين الموظفين ويؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة؛
  - يجب نشر قيم تدعم وتبرز أهمية العمل الذي يقوم به كل موظف، فنشر مثل هذه القيم يؤدي إلى زيادة رغبة الموظفين في التعلم وفي تنمية وتطوير مهاراتهم.

## المراجع

- Alhalboosi. F. H. A. M. (2018). *Human Resource Development* : <https://www.researchgate.net/publication/327546162>, pp. 1- 12.
- Allahyari. R., Behzadshahbazi., Mirkamali. S. M., & Kharazi. K. (2011). Survey of relationship between the psychological empowerment of employees with organizational learning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1549 – 1554.
- Allen. J. A., Lehmann-Willenbrock. N., & Sands. S. J. (2016). Meetings as a positive boost? How and when meeting satisfaction impacts employee empowerment. *Journal of Business Research*, 4, 11, 1- 8.
- Andrioni. F., & Popp. L. E. (2012). Plea for the development of human resources through professional training in Romania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 413 – 417.

- Behroozi. M., Fadaiyan. B., & Ebneroomi. S. (2012). A survey of effective elements of empowerment of the university employees of medical sciences toward a conceptual framework: Iran's perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 2832 – 2836.
- Betchoo. N. K. (2013). Youth empowerment as a human resource development strategy in Mauritius. *Issues in Business Management and Economics*, 1(8), 218-229.
- Brown. S. (2008). Measures of Shape: Skewness and Kurtosis. Oak Road Systems.
- Bryant-Kutcher. L., Jones. D. A., & Widener. S. K. (2006). Market Valuation of Intangible Resources: *The Use of Strategic Human Capital*. In *Advances in Management Accounting*, 17, 1-42.
- Carroll. N., Permanente. K., & Denver. (2002). Application of Segmented Regression Analysis to the Kaiser Permanente Colorado Critical Drug Interaction Program. SAS and all other SAS Institute Inc, 1-8.
- DeCoster. J. (2005). *Scale Construction Notes*. Department of Psychology, University of Alabama, Gordon, 1- 21.
- Hanaysha. J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298 – 306.
- Jahanian. R. (2014). Human Resources Empowerment. *International Journal of Management Sciences*, 3(8), 548-558.
- Jena. L. K., Bhattacharyya. P., & Pradhan. S. (2019). Am I empowered through Meaningful Work? The moderating role of Perceived Flexibility connecting Meaningful Work and Psychological Empowerment. *IIMB Management Review*, 1- 22.
- Jo. S. J & Park. S. (2016). Critical review on power in organization: empowerment in human resource development. *European Journal of Training and Development*, 40, 6, 390-406.
- Kang. Y. J., Lee. J. Y., & Kim. H. (2017). A psychological empowerment approach to online knowledge sharing. *Computers in Human Behavior*, 74, 175- 187.
- Kazakovs. M., Verdina. A., Arhipova. I. (2015). Automation of Human Resources Development Planning. *Procedia Computer Science*, 77, 234 – 239.
- Okoye. P. V. C., & Ezejiofor. R. A. (2013). The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3, 10, pp. 250- 268.
- Richman. N. (2015). Human resource management and human resource development: Evolution and contributions. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 1(2), 120 – 129.

- Sekaran, U. (2004), *Research Methods for Business a Skill Building Approach*, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York.
- Tavakol. M., & Dennick. R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55.
- Torabi. M. H. R. (2016). Assessing the Relationship between Teamwork Group-Level Factors and Human Resource Empowerment in the Branches of Keshavarzi Bank of Tehran. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 31-38.
- Uddin. M. B., Naher. K., Bulbul. A., Ahmad. N., & Rahman. M. M. (2016). The Impact of Human Resource Development (HRD) Practices on Organizational Effectiveness: A Review. *Asian Business Consortium*, 130-141.
- Yusoff. Y. M., & Abdullah. H. S. (2008). Hr Roles and Empowering the Line in Human Resource Activities: A Review and a Proposed Model. *International Journal of Business and Society*, 9(2), 9-19.