

أثر تمكين العاملين على أخلاقياتهم الوظيفية  
دراسة حالة: جامعة العربي بن مهدي بأم البواقي. الجزائر  
The effect of employee empowerment on their job ethics  
Case study: the University of Al-Arabi Bin Mehedi employes in Oum El  
Bouaghi, Algeria

خالدي فراح<sup>1</sup>، زاوي صورية<sup>2</sup>

khaldi farah <sup>1</sup>, Souria zaoui <sup>2</sup>

<sup>1</sup>جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، [khaldi.farah@univ-oeb.dz](mailto:khaldi.farah@univ-oeb.dz)

<sup>2</sup>جامعة محمد خيضر بسكرة، [souria.zaoui@univ-biskra.dz](mailto:souria.zaoui@univ-biskra.dz)

تاريخ القبول: 2021-05-24

تاريخ الاستلام: 2021-02-01

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر تمكين العاملين بأبعاده المثلثة في فرق العمل، توفير المعلومات، الحرية والاستقلالية على أخلاقياتهم الوظيفية (الانضباط الوظيفي، الولاء التنظيمي، تطوير المهارات). وللقيام بذلك، اعتمدنا على دراسة عينة مكونة من 64 موظف من العاملين بجامعة العربي بن مهدي أم البواقي من إداريين وأساتذة، وباستخدام أداة الاستبيان التي تم تحليلها بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS. توصلت الدراسة إلى أن الجامعة تطبق مستوى متوسط من التمكين، وأن الموظفين يملكون مستوى عالي من أخلاقيات الوظيفة، كما أكدت النتائج أن كل من أبعاد التمكين المثلثة في توفير المعلومات ومنح الحرية والاستقلالية لها مستوى متوسط من التأثير على أخلاقيات الوظيفة، في حين أن البعد فرق العمل له تأثير ضعيف، وفي الأخير قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي من شأنها تفعيل أثر التمكين على أخلاقيات العاملين الوظيفية.

كلمات مفتاحية: تمكين العاملين، أخلاقيات الوظيفية، فرق العمل

تصنيف JEL: M19; Q14

**Abstract :**

*This study aimed to examine the effect of empowering employees in its dimensions represented in teamwork, providing information, freedom and independence on their job ethics (job discipline, organizational loyalty, skills development). To do this, we relied on studying a sample of 64 employees at the University of Al-Arabi Bin Mahidi Umm Al-Bouaghi, administrators and professors, and using a questionnaire tool that was analyzed using the statistical analysis program, SPSS. The study finds that the university applies a medium level of empowerment, and that the employees possess a high level of job ethics, and the results confirmed that each of the empowerment dimensions represented in providing information and granting freedom and independence have a medium level of influence on job*

<sup>1</sup> المؤلف المرسل: خالدي فراح، [samira.walid1@gmail.com](mailto:samira.walid1@gmail.com)

ethics, while the work teams dimension It has a weak impact, and in the end the study presented a set of recommendations that would activate the impact of empowerment on employee job ethics.

**Keywords :** Empowerment of employees, job ethics, teamwork

**Jel Classification Codes :** Q14 ;M19

## 1. مقدمة:

ذكر الله تعالى مصطلح التمكين في القرآن الكريم في مواطن عديدة، حيث قال " الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَآمَنُوا بِالْمَعْرُوفِ وَكَهَنُوا عَنِ الْمُنْكَرِ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ" (سورة الحج، الآية 41)، بمعنى الذين إن نصرناهم على عدوهم واستخلفناهم في الأرض، أي وفر لهم الأسباب لأقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأمروا بكل ما أمر الله به، إذن التمكين أداة تسمح للفرد الذي تتوفر له من القيام بما يتوجب عليه.

وفي بيئة الأعمال يعتبر التمكين من المفاهيم الحديثة التي ترقى بالموارد البشري في المؤسسة الحديثة إلى مستويات راقية من التعاون، روح الفريق، الثقة بالنفس، والإبداع والتفكير... الخ، فهو أداة تؤثر إيجابا على نظرة العاملين لأنفسهم فيما يتعلق بكفاءتهم، بأمانهم الوظيفي، وكذلك استقرارهم في العمل. من هذا المنطلق تكون إشكالية الدراسة كما يلي:

**هل يؤثر التمكين على أخلاقيات العاملين الوظيفية في جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي؟**

وتتفرع هذه الإشكالية للتساؤلات التالية:

- هل تؤثر فرق العمل على أخلاقيات الوظيفة (الانضباط الوظيفي، الولاء الوظيفي، تطوير المهارات) في جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي؟
- هل يؤثر توفير المعلومات على أخلاقيات الوظيفة (الانضباط الوظيفي، الولاء الوظيفي، تطوير المهارات) في جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي؟
- هل تؤثر الحرية والاستقلالية على أخلاقيات الوظيفة (الانضباط الوظيفي، الولاء الوظيفي، تطوير المهارات) في جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي؟

### 1.1. فرضيات الدراسة: تتجلى فيما يلي:

**الفرضية الرئيسية:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والأخلاقيات الوظيفية (الانضباط الوظيفي، الولاء الوظيفي، تطوير المهارات) في جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )". وتتفرع إلى الفرضيات التالية:

- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل والأخلاقيات الوظيفية (الانضباط الوظيفي، الولاء الوظيفي، تطوير المهارات) في جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توفير المعلومات والأخلاقيات الوظيفية (الانضباط الوظيفي، الولاء الوظيفي، تطوير

المهارات) في جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )"

- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحرية والاستقلالية والأخلاقيات الوظيفية (الانضباط الوظيفي، الولاء الوظيفي،

تطوير المهارات) في جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )"

**3.1. أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية أسلوب تمكين العاملين في جامعة العربي بن مهيدي

بأم البواقي، وأهميته في الأخلاقيات الوظيفية، كما تهدف أيضًا إلى توضيح أهميته في تطوير سلوكيات العاملين، ومحاولة تقديم مقترحات يمكن أن تساهم في زيادة فعالية أسلوب التمكين بما يساعد في تطوير أخلاقيات العاملين الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة.

**4.1. منهج الدراسة:** بهدف القيام بتحليل علمي ومنهجي لإشكالية أثر تمكين العاملين على أخلاقيات المهنة في

جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في القسم النظري، أسلوب الدراسة الميداني في القسم التطبيقي للدراسة.

## 2. الإطار النظري للدراسة

### 1.2. تحليل الدراسات السابقة

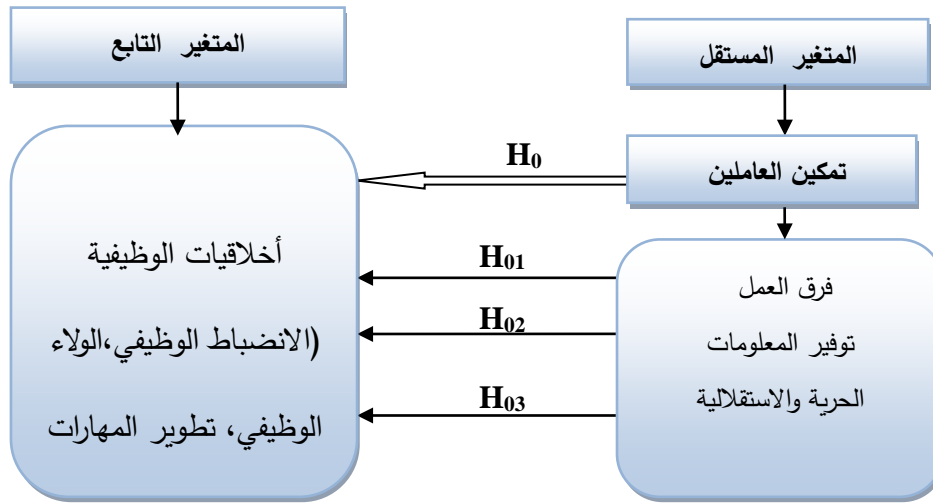
- دراسة (محمد الحياصات، 2012): "أخلاقيات العمل الإسلامية وأثرها في تعزيز الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها": هدفت الدراسة إلى قياس تأثير أخلاقيات العمل الإسلامية والمتمثلة في: (الكفاية والإتقان، والرفق والتسامح، الإبداع، استشعار المسؤولية، والعدالة، والإنصاف والأمانة، والعمل بروح الفريق، وطاعة ولي الأمر، والمحافظة على كرامة الوظيفة) في الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الصحفية الأردنية، واعتمد في ذلك على الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى أن أخلاقيات العمل الإسلامية ومستوى كل بعد مرتفعة.

- دراسة (أبو بكر سالم، 2010): "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي": هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين في الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة سونطراك البترولية الجزائرية ولتحقيق ذلك اعتمدت على الاستبيان الذي وزع على 383 عامل، وقد توصلت الدراسة إلى علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي لأفراد شركة سونطراك البترولية الجزائرية.

- دراسة (المعتصم بالله هاني علي أبو الكاس، 2015): "أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية": هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أخلاقيات المهنة في الأداء الوظيفي في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، ومن أجل تحقيق ذلك اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات الذي وُزِعَ على 263 موظف، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات المهنة والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

فمن خلال الدراسات السابقة استطعنا تصور نموذج للدراسة كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

## 2.2. ماهية التمكين:

- **تعريف التمكين:** ظهر مفهوم التمكين نتيجة تطورات في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام و بالمفاهيم التي تتعلق بتسيير الموارد البشرية بشك لخاص، حيث بدأ التركيز على الجوانب الإنسانية في العمل ليس بهدف الفرد وتلبية رغبات هو حل مشاكله، وإنما بهدف زيادة الفعالية، ثم التركيز على الجوانب المعنوية كالمشاركة والحرية و تقدير الفرد واحترامه، فهو "منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المؤسسة بفعالية" (Daft, 2001, p. 501)؛ أي يتجلى مفهوم التمكين في إعطاء الأفراد أو فرق العمل مسؤولية اتخاذ القرارات والنتائج المترتبة عليها بدلاً عن الإدارة (Brown, 1996, p. 47).

وهنا نحل المؤسسة الممكّنة محل المؤسسة الأمرة، التي تتركز فيها السلطة في يد الرؤساء الذين يعتقدون أنهم يعرفون الأفضل دائماً، وعلى العكس من ذلك تملك المؤسسة الممكّنة القدرة على استغلال قدرات وحماس العاملين فيها بطريقة أفضل، لذلك يتضح أنّ التمكين إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المؤسسة، باعتبار أنّ نجاح هذه الأخيرة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع أهدافها المستقبلية (Brown & Harvery, 2006, p. 241).

وهناك تشابه بين التمكين وسياسة أخرى مستخدمة في تسيير الموارد البشرية وهي التفويض، والتي تعني إعطاء الفرد حق اتخاذ القرارات في حالة غياب مسؤوليه أو فيما يخص أعمال محدّدة، ولا تتوقّف له إلا القدر البسيط من المعلومات اللازمة للقيام بهذه الأعمال، في حين أنّ التمكين أكثر عمقا، فهو يمنح حق اتخاذ القرارات للأفراد المتمكّنين أو الذين أثبتوا مهارتهم وفي كل الحالات؛ أي حتى في حالة وجود المسؤولين، أين يتم تزويدهم بالمعلومات وتشجيعهم على ممارسة روح المبادرة والإبداع، كما أنّ لكلا منهما حدود، فإذا تعدى المشكل حدود معينة، فإنّ المسؤول هو من سيتكفل به (محفوظ، 2010، صفحة 320).

فالتمكن يهدف إلى التحسين والتطوير في المؤسسة، لأنه يؤدي بالعاملين إلى إظهار كل قدراتهم ومهاراتهم، كما أنه يشعرهم بالمسؤولية ويكسبهم القدرة على تحملها وإلى تدعيم الروح المعنوية؛ أي أنه إستراتيجية تهدف إلى تحرير الإدارة العليا من الانشغال بالجانب العملي والاهتمام بالجانب الإستراتيجي الذي يعد الجانب الأكثر أهمية.

ولا يركز على الفرد فقط بل على الفريق، إذ أنه يقوم على بنائه وتطويره، من خلال التعاون الجماعي والمشاركة والعمل معا (محمود، 2012، صفحة 47)، إلا أن ذلك يتطلب تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة من التنظيم القائم على أساس الإدارات أو الوظائف المختلفة، إلى التنظيم القائم على أساس فرق عمل تدير نفسها بنفسها تشمل مختلف أنشطة المؤسسة ولا تنشأ فقط من أجل مهمة معينة تنتهي بانتهائها (زكريا و أحمد، 2009، صفحة 88).

- عملية تسيير التمكين: انطلاقا من أن التمكين يتطلب لإنجاحه تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشاكل التي تواجههم الفرص للمبادرة وتقبل التحدي، فإن تسيير الموارد البشرية في المؤسسة المتمكنة يساهم في توفير المناخ المناسب لنجاحه، من خلال (حسان و كمال كاظم، 2013، الصفحات 108-109):

✓ الاختيار في تعيين المتمكنين: يجب أن يتم انتقاء أفراد بمواصفات تتماشى مع رؤية المؤسسة و القيم والثقافة السائدة، كقدرة العامل على العمل باستقلالية ضمن فرق العمل التي يتم تشكيلها، إلى جانب امتلاكه لمهارات ومعارف تمكنه من تحمل المسؤولية، وبالتالي ضرورة وجود الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة لمؤهلاتهم ومهاراتهم (زكريا و أحمد، 2009، صفحة 100).

✓ تحفيز المتمكنين: لا نقصد بما الحوافز المادية فقط بل أيضا الحوافز المعنوية كالمساواة والعدالة والتقدير الشخصي، على الرغم من أن التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للعاملين، إلا أنه وكما أن به مشاركة في المنافع به أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية، فالعامل والذيين يتحملون هاته الأخيرة و يقبلون المساءلة ولهم القدرة على المساهمة في تقديم الأفكار والمقترحات يجب أن يحصلوا على حوافز ومنافع أكبر، وبالتالي الشعور بوجود مقابل لهذا الجهد (زكريا و أحمد، 2009)، كما أن الأجور العالية باعتبارها أهم حافز تسمح بزيادة مستوى الرضا الوظيفي والانتماء وزيادة مستوى الأداء، كما أضافت عددًا كبيرًا من المتقدمين للوظيفة، مما يساعد على انتقاء العاملينا الأكثر تحملاً للمسؤولية وذوي القدرات (محمود، 2012، صفحة 112).

✓ تدريب وتطوير مهارات المتمكنين: إن تدريب العاملين يعني زيادة معارفهم ومهاراتهم مما يزيد من تمكينهم، فيجب إتاحة الفرص لهم للتدريب من أجل رفع مستوى أدائهم كماً ونوعاً، وكسب معارف ومهارات متعددة تمكنهم من الاستجابة المرنة لمتطلبات العمل.

✓ تشجيع المتمكنين: من خلال المساواة بين العاملين، فعدم وجود فوارق بين المستويات المختلفة يساهم في تقوية العلاقة والانسجام بين الجميع وهو ما يعزز مفهوم التمكين، كما أن منح الترقية من داخل المؤسسة تشجع الأفراد على التدريب في سبيل الحصول عليها، وتساعد على زيادة الثقة بينهم وبين الإدارة، وتعزز مستويات التعاون والتنسيق بين الجميع، وبالتالي تشكيل مقومات تمكينهم بأنفسهم بالإضافة إلى المشاركة التي تعتبر مقومهم من مقومات التمكين في المؤسسات الحديثة، فلا بد من توفير مناخ المشارك وتفعيل العاملين على التفكير الإبداعي وإبداء رأيهم لتحسين العمل.

✓ **ضمان تدفق المعلومات:** لفرق العمل التي تحتاجها، فالمعلومة تعدُّ سلاحًا مهمًا في التمكين وهي مصدر القوة لصاحبها، حيث تمنحه الثقة والقدرة على التحكم بمهام العمل بالشكل الصحيح، وللمشاركة في اتخاذ القرار بشكل أفضل. ولا يتوقَّف تسيير الموارد البشرية في نجاح عملية التمكين في العناصر السابقة فقط، بل لا بد من توفير التغذية العكسية للعاملين عن هذه العملية، لمعرفة مدى تقدمهم وتقدير الجهود اللازمة لإنجاز مهامهم (محفوظ، 2010، صفحة 325).

**-عناصر التمكين:** إنّ المؤسسة التي تتجه إلى تطبيق التمكين، لا بد لها من تحقيق مجموعة من العناصر، تتمثل أهمها في (محفوظ، 2010، الصفحات 76-92):

✓ **استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي بفرق العمل:** إنّ المشاركة المعلوماتية وحرية العاملين تحتاج إلى آلية لتسيير التفاعلات البشرية في المؤسسة، والتي يقصد بها فرق العمل، وما تقدّمه من مساعدة لأعضائها وبشكل جماعي، كما يعتمد تطويرها على توفر قائد قادر على تقديم التوجيهات للفريق، الذي يجب أن يتمتع بمهارات متنوعة وبمسؤولية جماعية والالتزام بتحقيق هدف معين (جواد، 2010، صفحة 64).

فالمؤسسة التي تقرّر الاتجاه نحو التمكين تلتزم ببناء فرق العمل داخل هيكلها التنظيمي، وما يتطلبه ذلك من إعادة النظر في تصميم الوظائف وأدوار الأفراد، فلا يمكن أن يطبق التمكين في مؤسسات تسيير تجاه تشديد الأوامر والتحكم، بالإضافة إلى ضمان اتصالات مفتوحة في ظل فرق العمل للإطلاع على الأفكار الجديدة ودعم الإبداع والعمل بمنطق الرقابة الذاتية (مؤيد، 2011، صفحة 179).

ويختلف دور فرق العمل في المؤسسات المتمكنة عنه في المؤسسات التقليدية، ففي هذه الأخيرة يتكون الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة أو مشروع معين، أما في المؤسسة الممكنة فيعتبر ركيزة الهيكل التنظيمي، بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة؛ أي يتميز بالاستمرار (محفوظ، 2010، صفحة 326).

✓ **المشاركة بالمعلومات:** تعدّ عنصر أساسي لإثبات القرارات المتخذة، كما أنّها عامل مهم في التمكين فامتلاك معلومات عن المؤسسة وعلاقتها مع البيئة الخارجية سيمنح العاملين الإحساس بولائهم لها وتساعدهم على فهم أدوارهم وسلوكياتهم، كما أنّ المشاركة في المعلومات أساس لتحقيق نجاح المؤسسات، فقد بينت الدراسات أنّ المشاركة الواسعة في المعلومات تحسّن من الأداء التنظيمي لأنّها تزيد من درجة اشتراكهم وتفاعلهم مع الرؤية الإستراتيجية لها (محفوظ، 2010، الصفحات 172-173).

✓ **الحرية والاستقلالية:** تعدّ عامل مهم في تمكين العاملين، لأنّها تتضمن منحهم حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، أما الاستقلالية فهي إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات ومنح العاملين صلاحية اتخاذ إجراءات مهمة كتحديد مسارات تدفق المنتج،... الخ.

### 3.2 أخلاقيات الوظيفة

- **مفهوم أخلاقيات الوظيفة:** ينظر للأخلاق بأنها السمات أو الخصائص التي يجب أن يتحل بها الفرد، ولقد جاء الإسلام ليعزز هذه السمات في الإنسان كالأمانة، التعاون، إنكار الذات، الصدق والإخلاص،... الخ، فقال الله تعالي " قُلْ تَعَالَوْا أَتْلُ مَا حَرَّمَ رَبِّيَ عَلَيْكُمْ أَلَّا تُشْرِكُوا بِهِ شَيْئًا وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا وَلَا تَقْتُلُوا أَوْلَادَكُمْ مِمَّنْ إِمْلَاقٍ نَحْنُ نَرْزُقُكُمْ وَإِيَّاهُمْ وَلَا تَقْرَبُوا

الْفَوَاحِشَ مَا ظَهَرَ مِنْهَا وَمَا بَطَنَ وَلَا تَقْتُلُوا النَّفْسَ الَّتِي حَرَّمَ اللَّهُ إِلَّا بِالْحَقِّ ذَلِكُمْ وَصَّاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ \* وَلَا تَقْرَبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ وَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ لَا تُكَلِّفُوا نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ذَلِكُمْ وَصَّاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ" (سورة الأنعام، الآيتين 151-152)، والملاحظ أن أغلب هذه السمات كانت موجودة قبل حتى ظهور الإسلام ، إلا أن هذا الأخير جاب ليدعمها ويضيف عليها سمات أرى، كما قال الرسول صلى الله عليه وسلم " إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق".

إذن الأخلاق مطلوبة في الحياة اليومية للفرد، كما أنها مطلوبة حتى في تعاملات المؤسسات وإدارة أعمالهم، خاصة مع وجود الممارسات السلبية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة كإدارة الأرباح، المحاسبة الإبداعية... الخ، لذا ظهر ما يسمى بأخلاقيات الأعمال.

لم يتناول مصطلح أخلاقيات الأعمال بكثرة من قبل الباحثين والكتاب، لذا نجد قلة الدراسات التي تعرضت له وللمفاهيم المرتبطة به، فأخلاقيات الأعمال هي مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك مؤسسة ما وتضع محددات قراراتها، فهي تحليل للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرار بحيث يصبح أخلاقيا، أخذًا بعين الاعتبار كل ما هو صحيح للفرد والمؤسسة، وبما أن القرار في هذه الأخيرة متكون من قرارات الأفراد العاملين فيها، فإنه يمكن القول أن أخلاقيات الأعمال ماهي إلا أخلاقيات كل فرد فيها، أو ما يسمى أخلاقيات الوظيفة أو المهنة لجميع العاملين.

أما أخلاقيات الوظيفة أو المهنة فيقصد بها " مجموعة عامة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في اتخاذ القرارات والتمييز بين الخطأ والصواب، وأن مصادر هذه القيم الأسرة أو المجتمع أو مناهج التعليم والإعلام العام والثقافة... الخ (حسين محمد، 2002، الصفحات 23-25) فهي "سلوك مهني وظيفي يعبر عن مجموعة من القيم والتقاليد والأعراف التي يتفق أو يتعارف عليها أفراد مجتمع ما، حول ما هو خير وحق وعدل في تنظيم أمورهم (محمد عبد الفتاح، 1991، صفحة 249)؛ أي أن أخلاقيات المهنة أو الوظيفة تتركز على التعامل أو التصرف الرشيد للفرد أثناء تأدية مهامه أو نشاط.

- **أبعاد أخلاقيات الوظيفة:** هناك عدة صفات يمكن أن يمتاز بها الموظف حتى يكون عمله أو يؤدي وظيفته بشكل أخلاقي، وفي دراستنا هذه تم تحديد ثلاث أبعاد لأخلاقيات الوظيفة تم استنتاجها من علوم التسيير، تمس سلوك الموظف هي: الانضباط الوظيفي، الولاء للمؤسسة، تطوير المهارات.

- **الانضباط الوظيفي:** ويعني حق الإدارة في استجابة العاملين للضوابط والقواعد التي تضعها لتحقيق الأهداف التنظيمية، فهو الحرية والالتزام والدقة، وحسن أداء الواجب، واحترام حقوق الآخرين، والقدرة على التمييز بين ما هو مشروع وجائز، وبين ما هو مباح، فهو الالتزام بالخطة المحددة وتطوير العادات الجيدة للعمل؛ أي التزام الموظف بالواجبات ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها؛ بمعنى آخر التزامه بالقواعد واللوائح المحددة مسبقا (براء، 2015، صفحة 42).

✓ **الولاء التنظيمي:** يعبر الولاء عن مدى التزام الموظف بالمؤسسة، أي قوة العلاقة بينهما، فهو "يعكس مدى انتماء الأفراد لمؤسساتهم وتعلقهم بها" (محفوظ، 2010، صفحة 325)، أي اتجاه الموظف وبتحديد أكبر مجموعة من نواياه تجاه المؤسسة (Sulaimana & Isles, 2001, p. 407)، والملاحظ أن ممارسات إدارة المؤسسة ودعم المسؤولين فيها له

تأثير كبير على رفع مستوى الارتباط العاطفي للموظف وبجبه للمؤسسة ما يسمح بإدراكه لخصائص عمله من استقلالية وتنوع المهارات وعلاقته بالآخرين وبالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات،.. الخ ، وكذا الالتزام بالقيم والعادات السائدة داخلها، أو على الرغبة في البقاء والاستمرار بالعمل في المؤسسة، وبالتالي فإن الولاء قوة مؤثرة توجه الموظف وتحدد سلوكه (Meyer & Hercovitch, 2001, p. 299).

✓ **تطوير المهارات:** المهارات هي "تركيب من المعارف والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، يتم ملاحظتها أثناء العمل، ومن ثمّ فإنّه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقييمها وتطويرها (Michel, 2006, p. 24)"، فهي: "القدرة على إظهار المعارف والممارسات المخزّنة والمتراصة والمتكيفة معالوضعية المهنيّة (Jean, 2006, p. 283)"، فالفرد لا يملك مهارة واحدة فقط، باعتبار أنّ المهارات تركيب من المعارف النظرية، العمليّة والسلوكية والتي لا تشكّل نتيجة واحدة فقط، فباختلاف الموقف التشغيلي تختلف نسبة المعارف المستغلّة، وبالتالي تتشكّل في كل مرة مهارة معيّنة (اسماعيل، 2012).

وباعتبار أن المؤسسة الفعالة هي التي تمتلك تلك المهارات وتستخدم أفضلها، فإن الموارد البشرية ستسعى دائما إلى تنمية معارفها ومهاراتها وسلوكياتها على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم، لكي تستطيع أداء مهامها ومواكبة تطورات بيئة المؤسسة، بما يعظّم من فعالية أدائهم وتحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

### 3، الإطار التطبيقي للدراسة

**1.3. الإجراءات المنهجية للدراسة:** تعد المؤسسة محل الدراسة مؤهلة بسبب طبيعتها الخدمية لتبني تمكين العاملين وأخلاقيات المهنة المساعدين على حل المشكلات التي تواجه العاملين، واتخاذ القرارات الآنية، وكذا يعد قطاع التعليم العالي مناسب وقابل لتحقيق للتمكين نظراً للتغيرات التي تمسه باستمرار.

- **أداة الدراسة:** لقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة هامة للحصول على المعلومات والبيانات من أفراد عينة الدراسة وانطلاقاً من ذلك تم تصميم استبيان الدّي وزّع على العينة المقصودة، حيث تم توزيع 68 إستبانة بما يوافق مجتمع الدراسة، وتم استرجاع (64) إستبانة، ولم يسترجع 4 منها ولم تستبعد أي واحدة؛ أي 64 إستبانة صالحة للتحليل؛ أي بنسبة 79,11% وهي نسبة معقولة يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

وقد قسّم الاستبيان إلى ثلاثة حيث تضمّن **المحور الأول** البيانات الشخصية لعينة الدراسة و**المحور الثاني:** تمكين العاملين (متغير مستقل) والمشكل من (13) عبارة موزّعة على ثلاثة أبعاد هي: فرق العمل، توليد المعلومات، الحرية والاستقلالية أما **المحور الثالث:** أخلاقيات الوظيفة (المتغير التابع) والمشكل من (16) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد هي: الولاء التنظيمي، تطوير المهارات، الانضباط الوظيفي، وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي (likertscale) ، وقد تم مراعاة التدرج في المقياس المستخدم:

### الجدول رقم (01): مقياس ليكارت المستخدم.

الدرجة	قيمة المتوسط الحسابي	الاتجاه (التفسير)	مستوى القبول
--------	----------------------	-------------------	--------------



		لأوزان المقياس likert	
ضعيف جدا	لا أوافق بشدة	من 1 إلى 1.80	1
ضعيف	لا أوافق	من 1,81 إلى 2,60	2
متوسط	أوافق بدرجة متوسطة	من 2,61 إلى 3,40	3
مرتفع	أوافق	من 3,41 إلى 4,20	4
مرتفع جدا	أوافق بشدة	من 4,21 إلى 5	5

- **حدود الدراسة:** أجريت الدراسة في جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) خلال الفترة (10 ديسمبر 2020 إلى غاية 10 جانفي 2021)، حيث اشتملت دراسة العلاقة بين تمكين العاملين وأخلاقيات المهنة، واقتصرت الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين.

#### -مجتمع وعينة الدراسة:

- ✓ **مجتمع الدراسة:** يمثل المجموعة التي يهتم بها الباحث، والتي يريد أن يعيّم عليها النتائج التي يصل عليها من العينة، وتمثل في الدراسة الحالية جميع أساتذة والموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي.
- ✓ **عينة الدراسة:** العينة عبارة عن مجموعة مفردات أو العناصر التي يتم سحبها من المجتمع الذي نريد بحثه، أو بتعبير آخر هي جزء من الكل، ففي الدراسة الحالية تم اختيار عينة طبقية نسبية مكونة من (64 أستاذ وموظف) في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى أدق النتائج لذا تم اختيار العينة بطريقة منتظمة.

#### - صدق وثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة الاتساق في نتائج الأداة وإمكانية الحصول على نفس النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، ويتم التحقق من ثبات إستبانة الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، ومن أجل معرفة ثبات وصدق البيانات الواردة بالاستمارة تم استخدام اختبار كرونباخ، وهذا الأخير يقيس درجة ثبات وصدق أداة الدراسة عن طريق معامل  $\alpha$  كرونباخ والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار كما يلي:

**الجدول رقم (02):** نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة.

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغير المستقل: تمكين العاملين	13	0,869	0.856
البعد الأول: فرق العمل	06	0,759	0,848
البعد الثاني: توفير المعلومات	04	0,767	0,871
البعد الثالث: الحرية والاستقلالية	04	0,747	0,876

0,864	0,841	16	المتغير التابع: الأخلاقيات الوظيفية
0,876	0.889	29	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

يلاحظ أنّ قيمة معامل ألفا تراوحت بين (0.841-0.869) لكّل متغير من متغيرات الإستبانة، وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقراتها (0.889)، وهذا يعنى أنّ معامل الثبات مرتفع، والإستبانة في صورتها النهائية، وبذلك تمّ التأكد من صدقها وثباتها، مما يدلّ على صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، أما معامل الصدق فقد بلغ 93.5% وهذا ما يشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط جيد بين فقرات الاستبيان.

كما تمّ التأكد من مدى إتباع بيانات الاستبيان المتحصل عليها للتوزيع الطبيعي، وذلك من خلال اختبار Kolmogorov-Smirnov كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): اختبار Kolmogorov-Smirnov(a) للتوزيع الطبيعي

المتغيرات	التمكين	أخلاقيات الوظيفة
قيمة.Sig	0.182	0.148

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

أوضحت نتائج الاختبار مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

### 2.3. تحليل وتفسير النتائج:

- تحليل خصائص العينة المبحوثة: تمّ تحليل خصائص عينة الدراسة من خلال: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي.

الجدول رقم (04): البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	30	46,9
	أنثى	34	53,1
العمر	أقل من 30	07	-
	من 30 سنة من 40 سنة	46	10,9
	من 41 سنة إلى 50 سنة	05	71,9
	أكثر من 50 سنة	06	7,8

12,5	08	ليسانس	المؤهل العلمي
78,1	50	ماجستير	
9,4	06	دكتوراه	
6,3	04	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
57,8	37	5-10 سنوات	
18,8	12	من 11 - 15 سنة	
17,2	11	أكثر من 15 سنة	

- المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ أن نسبة أفراد العينة جاءت متساوية تقريبا بين نوع الإناث والذكور 53.1% و 46.9% على التوالي، وهو توزيع طبيعي ناتج عن أن إدارة الكلية أو الجامعة بصفة عامة بأعضائها سواء الإداريين أو الأساتذة نجد كلا النوعين يجذب العمل بهذا النوع من النشاط، كما نلاحظ أن أعمارهم تراوحت ما بين 30-40 سنة، حيث حققت هذه الفئة المرتبة الأولى من حيث التكرار، أين بلغت نسبة 71.9% ، لتأتي الفئة الأقل من 30 سنة والأكثر من 50 سنة والفئة العمرية بين 41-50 سنة متساوية التكرارات تقريبا، بنسبة 10.9% ، 9.4% ، 7.8% على التوالي، كما يلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من حاملي شهادة الماجستير بنسبة 78.1% ، أما المرتبة الثانية فقد كانت لحاملي شهادة الليسانس بنسبة 12.5% أما فيما يخص خاصية الخبرة الوظيفية فنلاحظ أن أغلبية أفراد العينة خبرتهم المهنية تتراوح ما بين 5-10 سنوات بنسبة 57.8% ، وهي شيء طبيعي باعتبار أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة، ليأتي في المرتبة الثانية أصحاب الخبرة المهنية بين 11-15 سنة والخبرة المهنية لأكثر من 15 سنة بنسبة 18.8% و 17.2% على التوالي، أما الذين لديهم خبرة لأقل من 5 سنوات فقد احتلوا المرتبة الأخيرة بنسبة 6.3% .

- اختبار الفرضيات:

✓ اختبار الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والأخلاقيات الوظيفية (الانضباط الوظيفي، الولاء الوظيفي، تطوير المهارات) في جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )"، يمثل الجدول أدناه تحليل الانحدار بين المتغيرين:

الجدول رقم (05): تحليل الانحدار البسيط لتحديد أثر التمكين على أخلاقيات العاملين الوظيفية

Sig*	معامل B	DF	معامل	معامل	المتغير التابع	
مستوى	الانحدار	درجة الحرية	التحديد R <sup>2</sup>	الارتباط R		
الدلالة						
0.000	0.382	1	الانحدار	0.197	0.444	أخلاقيات

		62	البواقي			الوظيفة
		63	المجموع			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss)

يوضح الجدول العلاقة بين التمكين وأخلاقيات العاملين الوظيفية، إذ أظهرت النتائج وجود علاقة ذو دلالة إحصائية للمتغيرين عند مستوى دلالة 0.05، كما أن هناك علاقة ايجابية بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط 0.444، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.197؛ أي ما قيمته 0.197 من التغيرات في أخلاقيات العاملين الوظيفية ناتج عن التغيير في التمكين، كما بلغت درجة التأثير  $B=0.382$ ، وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في فعالية التمكين تؤدي إلى زيادة فعالية أخلاقيات العاملين الوظيفية بقيمة 0.382، وعلى العموم يعتبر أنّ هناك أثر متوسط بين المتغيرين.

✓ اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى  $H_0$  : «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على أخلاقيات العاملين الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة» عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، قد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية، والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (06): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

T المعنوية (Sig-t)	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	نتيجة $H_0$
0.042	0.255	0.065	رفض

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول العلاقة بين فرق العمل وأخلاقيات العاملين الوظيفية، إذ أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين عند مستوى ثقة 95%، كما أن هناك علاقة ايجابية بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط 0.255 أما معامل التحديد فقد بلغ 0.065، أي ما قيمته 0.065 من التغيرات في أخلاقيات العاملين الوظيفية ناتج عن التغيير في فرق العمل، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على أخلاقيات العاملين الوظيفية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية الفرعية الثانية  $H_0$ : « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوفير المعلومات على أخلاقيات العاملين الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة » عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية، والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

نتيجة $H_0$	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	T المعنوية (Sig-t)
رفض	0.131	0.362	0.003

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول العلاقة بين توفير المعلومات وأخلاقيات العاملين الوظيفية، إذ أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين عند مستوى ثقة 95%، كما أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط 0.362 أما معامل التحديد فقد بلغ 0.131، أي ما قيمته 0.131 من التغيرات في أخلاقيات العاملين الوظيفية ناتج عن التغير في توفير المعلومات، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوفير المعلومات على أخلاقيات العاملين الوظيفية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية الفرعية الثالثة  $H_0$ : « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحرية والاستقلالية في العمل على أخلاقيات العاملين الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة » عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية، والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

نتيجة $H_0$	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	T المعنوية (Sig-t)
رفض	0.228	0.478	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول العلاقة بين منح الحرية والاستقلالية وأخلاقيات العاملين الوظيفية، إذ أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين عند مستوى ثقة 95%، كما أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط 0.478 أما معامل التحديد فقد بلغ 0.228، أي ما قيمته 0.228 من التغيرات في أخلاقيات العاملين الوظيفية ناتج عن التغير في منح الحرية والاستقلالية، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمنح الحرية والاستقلالية على أخلاقيات العاملين الوظيفية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

#### الخلاصة:

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بدراسة أثر تمكين العاملين على أخلاقيات المهنة في جامعة العربي بن بأم البواقي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تربط فرق العمل كبعد من أبعاد التمكين علاقة طردية موجبة بأخلاقيات العاملين الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث جاء معامل الارتباط  $0.255$ ، مما أدى إلى وجود أثر ضعيف بين المتغيرين.
- هناك علاقة طردية موجبة أيضا بين توفير المعلومات للعاملين سواء كانوا إداريين أو أساتذة وأخلاقيات الوظيفة، وهذا شيء طبيعي باعتبار أن المعلومات تشكل أهم عنصر مساعد على أداء المهام وتطويرها.
- نتيجة لوجود علاقة بين المتغيرين توفير المعلومات وأخلاقيات العاملين الوظيفية، كان هناك أيضا أثر بينهما، رغم أن هذا الأثر متوسط.

- كلما أعطت المؤسسة محل الدراسة الحرية والاستقلالية أكثر لموظفيها كلما أدى ذلك إلى تحسين أخلاقهم الوظيفية أي زيادة انضباطهم في العمل وتطوير مهاراتهم وأدائهم وبالتالي زيادة ولائهم لها، والملاحظ أن بعد الحرية والاستقلالية أكثر بعد في التمكين تأثيرا على أخلاقيات الوظيفة حيث بلغ معامل التحديد 0.228.

- نتيجة لوجود علاقة بين كل بعد من أبعاد التمكين وأخلاقيات العاملين الوظيفية ، كانت هناك علاقة طردية موجبة بين التمكين وأخلاقيات العاملين الوظيفية ، مما أدى إلى وجود أثر متوسط بين المتغيرين.

#### - الاقتراحات:

- أخلاقيات الوظيفة من أهم العناصر التي تسعى كل مؤسسة لتحقيقه سواء كانت عامة أو خاصة ومهما كان نوع نشاطها، وبكل الوسائل والطرق، لذا لا بد لها من محاولة تطبيق التمكين بكل عناصره والاستفادة من المهارات التي تملكها.  
- توفير كل البيانات والمعلومات اللازمة لتأدية الموظفين لمهامه بالسرعة والدقة المطلوبة، واستعمال الوسائل الحديثة للاتصال كشبكات الاتصال الداخلية والخارجية.

- تشجيع العمل الجماعي بين العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة وتبادل المعارف بينهم، إلى جانب تسيير فرق العمل من توظيف وتنمية والحفاظة عليهم، مما يجعلهم يحسون بأهميتهم داخل الجماعة وبدورهم الفعال، وبالتالي يكونون قدوة في السلوك والأخلاق للآخرين.

- لا يكفي تسيير فرق العمل وتوفير معلومات لهم من أجل تحسين أخلاقهم الوظيفية، بل لا بد من تفويض لهم الحرية اللازمة لتحقيق أهداف الفريق التنظيمية والشخصية أيضا، فشعوره بأن له الحرية في تأدية مهامه وأنه مسؤول عن تحقيق أهداف الفريق وبأنه غير مراقب من قبل الإدارة، يجعله ينضبط في عمله ويسعى إلى تطوير مهاراته ومعارفه ويسعى إلى تحمل مسؤوليات جديدة.

## 4. المراجع:

### - المؤلفات:

- 1- أبو جودة محفوظ. (2010). إدارة الموارد البشرية . عمان: دار وائل للنشر
- 2- الساعدي مؤيد. (2011). مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية . الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع .
- 3- حسين الوادي محمود. (2012). التمكين الإداري. عمان: دار حامد للنشر.
- دهش جلاب حسان، و طاهر الحسيني كمال كاظم. (2013). إدارة التمكين والاندماج . عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 4- رجب تكري براء. (2015). المشكلات الإدارية . عمان: دار الراية للنشر والتوزيع .
- 5- مطلق الدوري زكريا، و علي صالح أحمد. (2009). إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة . عمان : دار اليازوري للنشر والتوزيع .

6-Brown. (1996). *Strategic Manufacturing For Competitive Advantage*. london: prentice hall.

7-Brown, D., & Harvery, D. (2006). *Experiential Approach To Organizational Development*,. Buckingham: Pearson education .

8-Daft, R. (2001). *Organization théory and Design*. U.S.A: Sauth western college publishing.

9-ç-Jean, G. M. (2006). *La compétence*. Paris: edition d'organisations.

10-Michel, F. (2006). *Management de La Connaissances*. Paris: edition Economica.

#### المقالات:

11- علي العلوي حسين محمد. (6-8 ماي , 2002). أخلاقيات العمل . المنتدى الثاني لأخلاقيات العمل . جدة : المجلس الشوري لجدة .

12- محسن راضي جواد. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 12 (العدد 01).

13- ياغي محمد عبد الفتاح. (1991). قياس مواقف المديرين من بعض الظواهر السلوكية المخطورة على الموظف العام المخطورة على الموظف العام. مجلة الملك سعود للعلوم الادارية ، المجلد 01 (العدد 01).

14-Meyer, J.-P., & Hercovitch, L. (2001). *Commitment in the Workplace toward a General Model*. Human Resouche Managment Review (number11).

15-Sulaimana, A.-M., & Isles, P. (2001). *is Continuance Commitment Beneficial to Organizations, Commitment performance Relatinship*. journal of managerial Psychlogy (nombre 5)..

#### مداخلات:

16- حجازي اسماعيل. (21 - 22 فيفري , 2012). س كانير، المهارات أداة للتحقيق من العجز المهاري. الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، والعلوم التجارية : جامعة بسكرة .