

## The Contribution of Empowering Higher Education Professors With Career Commitment Case Study : Professors of The Faculty of Economic ,Busniess and Management Sciences in Sidi Bel Abbas

Athmani Fatima <sup>1</sup>, Bendida Houari<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Laboratory of Managemt of Entreprises, Faculty of Economic, Busniess and Management Sciences, Djillali Liabes University, Sidi Bel Abbes, Algeria , fatima athmani@univ-sba.dz.

<sup>2</sup> Laboratory of Managemt of Entreprises, Faculty of Economic, Busniess and Management Sciences, Djillali Liabes University, Sidi Bel Abbes, Algeria , hbendida@yahoo.fr.

### ARTICLE INFO

Article history:

Received: 25/07/2023

Accepted: 28/12/2023

Online: 31/12/2023

Keywords:

Empowerment

Stimulus

Make Decision

Teamwork

Career Commitment

JEL Code: M54, I23

### ABSTRACT

This study aims to identify the impact of empowerment in its five dimensions of participation in decision-making, motivation, teamwork, training of professors, delegation of authority over the career commitment of the teachers of higher education in the studio. To address the problem, we relied on some scientific references and previous studies of intellectual concepts related to empowerment, as well as job commitment. We also designed a questionnaire to collect initial data, which was distributed to a sample of 54 individuals represented in the professors drawn at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences in Sidi Bel Abbes After analyzing using SPSS .V22, The study concluded that there is a statistically significant effect of the following dimensions of job empowerment (participation in decision-making, motivation and training) on the level of job commitment, and the study also showed that there is no effect of (teamwork and delegation of authority) on the job commitment of university professors. Professionals at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences of Sidi Bel Abbes.

## مساهمة تمكين أساتذة التعليم العالي بالالتزام الوظيفي

### دراسة ميدانية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بسبدي بلعباس

عثماني فطيمة<sup>1</sup>، بن ديدة هوارى<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مخبر تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي اليابس، سبدي بلعباس، الجزائر، fatima athmani@univ-sba.dz

<sup>2</sup>مخبر تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي اليابس، سبدي بلعباس، الجزائر، hbendida@yahoo.fr

### معلومات المقال

تاريخ الاستقبال: 2023/07/25

تاريخ القبول: 2023/12/28

تاريخ النشر: 2023/12/31

### الكلمات المفتاحية

التمكين

التحفيز

اتخاذ القرار

العمل الجماعي

الالتزام الوظيفي

JEL Code: M54, I23

### المخلص

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر التمكين بأبعاده الخمسة المتمثلة في المشاركة في القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب الأساتذة، تفويض السلطة على الالتزام الوظيفي لأساتذة التعليم العالي. لمعالجة الإشكالية اعتمدنا على بعض المراجع العلمية و الدراسات السابقة للمفاهيم الفكرية الخاصة بالتمكين، وكذلك الالتزام الوظيفي، كما قمنا بتصميم استبيان لجمع البيانات الأولية حيث تم توزيعه على عينة مكونة من 54 مفردة متمثلة في الأساتذة المرسمين بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير بسبدي بلعباس، وبعد التحليل باستخدام SPSS .V22 توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الوظيفي التالية (المشاركة في اتخاذ القرار و التحفيز و التدريب) على مستوى الالتزام الوظيفي، كما أظهرت الدراسة إلى عدم وجود أثر لكل من (العمل الجماعي، و تفويض السلطة) على الالتزام الوظيفي للأساتذة الجامعيين المرسمين بكلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير بسبدي بلعباس.

- مقدمة:

إن تمكين الأساتذة بالجامعات الجزائرية يعتبر مطلباً مهماً لتطوير طريقة تعامل أساتذتها مع المشكلات المختلفة التي يواجهونها أثناء تأديتهم لمهامهم داخل الجامعة حيث أن هذه الأخيرة تنشط في بيئة لا تعرف الاستقرار مما يستوجب عليها التكيف و المرونة لأي مشكلة تواجهها ، هذا عن طريق تمكين طاقاتها البشرية المتمثلة في الأساتذة ، فنقوم بتفويض السلطة لهم التي تمكنهم من أداء مهامهم ، و أنشطتهم التعليمية و اتخاذ القرارات لملائمة و منحهم الحرية لتحمل مسؤولية قراراتهم هذا لضمان العطاء الدائم و استمرارية و لائهم للجامعة ، كما أن فلسفة التمكين تقوم على تدوير احتكار القيادة للسلطة بالجامعات، و السماح للأساتذة بمشاركتها في عملية التخطيط، و صياغة رسالتها و أهدافها .

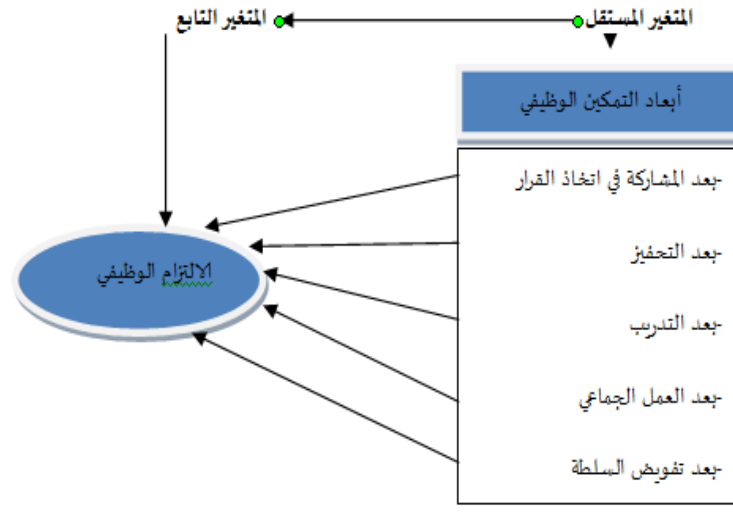
مشكلة الدراسة:

لمعالجة موضوع الدراسة و تحقيق الأهداف المرجوة منه تم طرح السؤال الرئيسي التالي: كيف يؤثر تمكين الأساتذة التعليم العالي في الالتزام الوظيفي لديهم في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الجليلي اليايس بسيدي بلعباس؟

نموذج الدراسة:

بناء على إشكالية الدراسة وأهدافها، ووفقاً لأبعاد المتغيرات التي تم تحديدها انطلاقاً من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، تم صياغة النموذج الآتي:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

فرضيات الدراسة:

حتى يتم تفسير إشكالية الدراسة ومحاولة الإجابة عن الأسئلة المطروحة فقد قام الباحثين بصياغة مجموعة من الفرضيات بهدف اختبار علاقة أبعاد التمكين الوظيفي كمتغير مستقل متمثلة في (بعد المشاركة في اتخاذ القرار ، بعد التحفيز ، بعد التدريب، بعد العمل الجماعي، بعد تفويض السلطة) على الالتزام الوظيفي لأساتذة التعليم العالي المرسمين كمتغير تابع وهي على النحو التالي:

#### ✓ الفرضية الرئيسية الأولى:

H<sub>1</sub>: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الوظيفي لأساتذة التعليم العالي والمتمثلة بـ (بعد المشاركة في اتخاذ القرار ، بعد التحفيز ، بعد التدريب، بعد العمل الجماعي، بعد تفويض السلطة) على الالتزام الوظيفي لأساتذة التعليم العالي محل الدراسة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

وقد اشتق الباحثين مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

H<sub>1-1</sub>: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار على الالتزام الوظيفي لأساتذة التعليم العالي محل الدراسة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

H<sub>1-2</sub>: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز على الالتزام الوظيفي لأساتذة التعليم العالي محل الدراسة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

H<sub>1-3</sub>: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التدريب على الالتزام الوظيفي لأساتذة التعليم العالي محل الدراسة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

H<sub>1-4</sub>: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمل الجماعي على الالتزام الوظيفي لأساتذة التعليم العالي محل الدراسة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

H<sub>1-5</sub>: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تفويض السلطة على الالتزام الوظيفي لأساتذة التعليم العالي محل الدراسة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

#### ✓ الفرضية الرئيسية الثانية:

H<sub>1</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الوظيفي لأساتذة التعليم العالي والمتمثلة بـ (بعد المشاركة في اتخاذ القرار ، بعد التحفيز ، بعد التدريب، بعد العمل الجماعي، بعد تفويض السلطة) على الالتزام الوظيفي للأساتذة المرسمين محل الدراسة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

#### ✓ الفرضية الرئيسية الثالثة:

H<sub>1</sub>: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستويات الالتزام الوظيفي لأساتذة التعليم العالي محل الدراسة تعزي لمتغيراتها الديمغرافية (الجنس، الخبرة المهنية، الرتبة الأكاديمية).

H<sub>1-1</sub>: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستويات الالتزام الوظيفي لأساتذة التعليم العالي محل الدراسة تعزي لمتغير الجنس.

H<sub>1-2</sub>: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستويات الالتزام الوظيفي لأساتذة التعليم العالي محل الدراسة تعزي لمتغير الخبرة المهنية.

H<sub>1-3</sub>: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستويات الالتزام الوظيفي لأساتذة التعليم العالي محل الدراسة تعزي لمتغير الرتبة الأكاديمية.

#### أهداف الدراسة:

إن غرض هذه الدراسة يكمن في تحليل أثر التمكين الوظيفي على الالتزام الوظيفي لأساتذة التعليم العالي ، حيث يسعى الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد أثر كل مبدأ من مبادئ التمكين على الالتزام الوظيفي للأستاذ الجامعي في ميدان الدراسة.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج التي من شأنها حث المسؤولين بالجامعة على التطبيق الجيد للتمكين من أجل تعزيز الالتزام الوظيفي للأساتذة بالجامعة.

#### منهجية الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي وذلك بالتطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية للتمكين الوظيفي وكذلك الالتزام الوظيفي، إلى جانب استخدام بعض أساليب البحث النوعي لجمع البيانات بواسطة استبيان مصمم وموجه لمجموعة من الأساتذة التعليم العالي الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، ليتم بعد ذلك تحليلها إحصائيا واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS22).

#### الإطار النظري للدراسة:

### 1. التمكين الوظيفي:

**1-1 تعريف التمكين الوظيفي:** يعرف التمكين على أنه إعطاء الصلاحيات المختلفة للعاملين و التي يستطيعون

من خلالها اتخاذ القرارات المختلفة و ممارسة الرقابة و تحمل المسؤولية و استخدام قدراتهم من خلال التدريب و

الثقة". (المهيرات، 2010، ص 23)

و يرى Invancevichet: "إلى التمكين بأنه عملية التي تساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب و استخدام القوة التي

يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم و على العمل". (الدوري و صالح، 2009، ص 27)

كما يعرفه Daft بأنه منح العاملين في المنظمة القوة و الحرية و المعلومات لصنع القرارات و المشاركة في اتخاذها.

(Daft, 2001, p. 501)

فحسب Vogt: "بأنه العمل الذي يمنح الناس الفرصة لاتخاذ قرارات مكان العمل من خلال توسيع استقلاليتهم في صنع

القرار". (Safari & Heidar, 2011, p. 27)

و يوضح Hellriegel&Others مفهومه للتمكين بأنه القدرة على أن يكون الفرد فاعلا، أداءه المهام المهمة (أي ذو

هدف) ، أن يكون لديه الاستقلالية في أداء العمل ،الخبرة و القدرة في التأثير عند أداء العمل و تحقيق الأهداف .

(Hellriegel & Slocum, 2001, p. 501)

كما عرفه kahreh أيضا: "على أنه الحرية و الصلاحيات الممنوحة للموظفين لأداء مهامهم و التحكم فيها بأفضل ما

يمكن من الاعتبار". (Berraies & Chaher, 2014, p. 86)

و يعرف أيضا "إن فكرة التمكين العاملين تقوم على إشراكهم في الإدارة لوضع قرارات في اتجاه زرع الثقة بنفس الموظف ،و إشعاره بأنه عامل هام في تحقيق أهداف المنظمة و إنمائها،و أن العاملين على اختلاف مواقفهم إنما هم شركاء لهم قيمة و أهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة و في تحقيق هذه الرسالة." (انترواس و معاينة، 2008، ص 55)

"التمكين يعني توفير القدرة و القابلية على أداء الأعمال و تحمل المسؤولية و هو ما يتطلب إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين لانجاز أعمالهم، خاصة و أنهم يمتلكون رؤية واضحة عن طبيعة العمل المراد انجازه بشكل أكثر دقة عن الآخرين،و تحقيق رقابة مجموعة العمل،فالتمكين سبب رئيسي لتحقيق أهداف المنظمة" (خضير و اللوزي، 2008، ص 256)

من خلال التعاريف يمكن القول أن التمكين هو قدرة الفرد على الاستجابة السريعة في حل المشكلات و اتخاذ القرارات من خلال ما يمتلكه من حرية مطلقة و الشعور بالمسؤولية.

### 1-2 أبعاد التمكين : إن التمكين الإداري يتكون من عدة أبعاد هي:

-**البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرار:** المشاركة هي الاندماج النفسي و الاجتماعي و الشخصي للأفراد في شؤون و نشاط الجماعة من خلال التعبير العلني و الصريح بالأقوال و الأفعال لخدمة أهدافها، أما المشاركة في اتخاذ القرار فيري (الناطور، 2011) بأنها علامة لإدارة ديمقراطية من خلال المشاركة يعمل الأفراد الأعضاء في المجموعة على حل المشكلات و النشاطات المتعلقة باتخاذ القرار في المنظمة، حيث تؤثر هذه المشاركة بشكل ايجابي في حقل العمل. إن للمشاركة دور فعال في دافعية انجاز العاملين لان مشاركة جماعة العمل في القرار تدعم الثقة و الدافعية إلى العمل الذي يزيد في درجة الولاء و الانتماء. (سعود، 2015، ص 46)

-**البعد الثاني: التحفيز :** هو مؤثر و مثير خارجي يقوم بإشباع حاجات العامل و رغباته لأداء عمل معين كما أنه الشعور الايجابي لدى الموظف بأن منظمته تقوم بتشجيعه ،و تقدير جهوده ،فهو عبارة عن إيجاد الوسائل و الأساليب التي تدفع الى بذل مزيدا من العطاء بهدف تحقيق الهدف المنشود، سواء كانت حوافز ايجابية كزيادات في الراتب أو علاوات أو ترقية أو حوافز سلبية كخصم من الراتب. (الخريشة، 2015، ص 61)

-**البعد الثالث: العمل الجماعي:** هو قدرة الموظفين على تحقيق أهداف المنظمة بشكل جماعي ،و ذلك من خلال التفكير الجماعي من زوايا متعددة في المشكلة المطروحة ،أو الموقف الذي يحتاج إلى اتخاذ قرار . (البريدي و الرشيد، 2012، ص 170)

-**البعد الرابع: التدريب :** يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر لتعلم المهارات الجديدة لتطوير شخصيتهم و اكتساب مهارات التفويض ، اتخاذ القرارات ، حل الصراعات و مهارات القيادة. فالبرامج التدريبية تنمي عدد الأفكار المطروحة من الزوايا و الاختصاصات و المهارات المطلوبة ليس فقط لأداء أعمالهم و لكن أيضا لتعلم مهارات و اقتصاديات المنظمات الكبيرة. (محمدية، 2016، ص 22)

-**البعد الخامس :** تفويض السلطة: يعرفها اللوزي على أنها إعطاء المسؤولية و منح السلطة الرسمية للموظف لاستغلال طاقاته في مصلحة المنظمة،و هو كذلك نقل بعض اختصاصات الرئيس الى المرؤوس للقيام ببعض المهام مع إبقاء المسؤولية قائمة بين الطرفين. (اللوزي و حسن مهدي، 1999، ص 335)

### 1-3 أهمية التمكين :

يحقق التمكين نتائج في غالبيتها ايجابية للموظف المناسب و هناك عدد من المزايا و التبعات التي تتجم عن تمكين العاملين من أهمها المشاركة الفاعلة من خلال عملية تمكين العاملين، تحقيق الانتماء و الولاء الداخلي بالنسبة للموظف ،مساهمة التمكين في رفع مستوى مشاركتهم الايجابية النابعة من واقع انتماء الفرد ، و شعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف و غايات المنظمة،بالإضافة على ذلك اكتسابهم للمعرفة و المهارات من خلال نجاح برنامج التمكين. (الكعبي، 2016، ص 30)

## 2. الالتزام الوظيفي:

2-1 تعريف الالتزام الوظيفي: تعددت التعاريف حول الالتزام الوظيفي و كلها تدور حول نفس المعنى على النحو التالي:

هناك ثلاثة تعريفات للالتزام الوظيفي لغويا بقاموس ويبستر webster الأول يعني "الثقة بالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة" أما الثاني يعني الالتزام بالانجاز أو إتمام أمر ما، أما بخصوص الثالث وهو التعريف السائد حاليا في تحديد معنى الالتزام وهو "حالة ارتهان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام." (webster, 1961, p. 127) حيث يرى بورتر (porter, 1968) بأن الالتزام هو "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، و امتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها من خلال قبوله لقيم و أهداف المنظمة الرئيسية" ، أما شلدون (Sheldon, 1971) فيرى أن الالتزام هو "التقييم الايجابي للمنظمة و العزم على العمل لتحقيق أهدافها" وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ، و الاخلاص لها و تحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط و الافتخار بالعمل فيها. (شاهين و آخرون، 2019، ص 104)

فحسب (Meyer & Allen, 1991) بأنه التوجه النفسي لسلوكيات الفرد المتعلقة بالمنظمة في قبول أهدافها عن طريق استخدام نموذج التوقع و الإجراء المنطقي للمواقف التي يواجهها الفرد. (Meyer & Allen, 1991, p. 75) و يعرف الالتزام الوظيفي بأنه قناعة الفرد التامة بقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها و قيمتها ، و رغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها و عدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى. (عاصي و حسين، 2008، ص 02)

## 2-2 أبعاد الالتزام الوظيفي:

توجد عدة تصنيفات مقارنة فيما بينها حول أبعاد الالتزام و يمكن عرض أهمها فيما يلي:

-الالتزام المعياري(Normative Commitment) : يشير الالتزام المعياري إلى الشعور الدال على ضرورة و أهمية مواصلة العمل لصالح المنظمة و البقاء ضمن أعضائها و عدم التفكير بتغييرها، فهو يشير إلى أي مدى يملك الموظفون ذلك الالتزام الأخلاقي بالبقاء بالمنظمة بالرغم من الإغراءات الخارجية أو الظروف الداخلية غير المناسبة ،فهو يحدث عندما يشعر الفرد بضرورة المعاملة بالمثل بعد تلقي بعض التحفيزات من المنظمة. (طه مداني و رفاع، 2018، ص 35)

-**الالتزام الاستمراري (Continuance Commitment):** فحسب (ألين و ماير) ان هذا البعد ما يتحكم في درجة التزام الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل فيها حيث تمثل القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها بالعمل مع المنظمة، مما يجعل المنظمة في حالة جد صعبة لو قرر مغادرتها. (Meyer & Allen, 1991, pp. 77-78)

-**الالتزام العاطفي (Affective Commitment):** اقترحه كل من الباحثين (ألين و ماير) حيث يعتقد أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، و أهمية و مهارات مطلوبة، ومدى قرب المشرفين و توجيههم له. كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية تسمح له بالمشاركة الفاعلة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه. حيث يرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء و الالتصاق النفسي بالمنظمة. (بن معتوق، 2017، ص 252)

### 3. الإطار التطبيقي:

#### 3-1 أداة الدراسة:

في دراستنا هذه تم إعداد أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة تضمنت معلومات شخصية و وظيفية تصف العينة، فيما تكونت الاستبانة (33) فقرة لوصف أبعاد التمكين الوظيفي، و لتحديد مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة بكلية العلوم الاقتصادية بسيدي بلعباس، حيث تم استخدام مدرج ليكترت « Likert » الخماسي في فقرات الاستبانة، وهي خمسة مستويات تتدرج من (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما)، بدرجات (1،2،3،4،5) على التوالي. وتم تقسم الاستبانة إلى 03 أقسام على النحو التالي:

**القسم الأول:** و قد شمل هذا الجزء بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة و تم قياسه من خلال 5 متغيرات (الجنس، السن، الرتبة الأكاديمية، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي) .

**القسم الثاني:** شمل العبارات الموضوعية لدراسة المتغير المستقل و الذي عبر عن التمكين المتضمن خمسة أبعاد وهي (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، التدريب، تفويض السلطة) فيما كانت عدد فقراته الكلية (33) فقرة .

**القسم الثالث:** شمل عبارات الموضوعية لدراسة المتغير التابع و هو مستوى الالتزام الوظيفي للأستاذ الجامعي بـ (12) فقرة.

#### 3-2 أنواع البيانات:

أ. البيانات الأولية: تم إعداد استبانة الدراسة و توزيعها على عينة الدراسة، لغرض تجميع المعلومات اللازمة حول موضوع البحث و من ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ب. البيانات الثانوية: وتتم من خلال مراجعة الكتب والدوريات واستخدام الانترنت والأبحاث والدراسات السابقة التي تساهم في إثراء هذه الدراسة.

#### 3-3 عينة الدراسة:

وزعت الاستمارات على عينة مستهدفة و المتمثلة في الأساتذة المرسمين لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .حيث تم توزيع 60 استمارة على مختلف أفراد عينة الدراسة،و بعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد 6 منها نظرا لعدم استرجاعها ،و بذلك يكون عدد الاستمارات الخاضعة للدراسة 54 استمارة.

### 3-4 اختبار طبيعة التوزيع:

تم استخدام اختبار كلوموغروف -سمونروف Smirnov Test (S-K) -Kolmogorov لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه . وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (01)،حيث يبين الجدول أن القيمة الاحتمالية لمجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع للتوزيع الطبيعي،وعليه سيتم في دراستنا هذه الاعتماد على الاختبارات المعلمية.

الجدول رقم(01):بوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي		
المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig
التمكين الوظيفي	0.110	0.154
الالتزام الوظيفي	0.107	0.185

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.V 22

3-5 صدق أداة الدراسة و ثباتها: تم إجراء صدق تحكيمي للاستبيان (الصدق الظاهري) و ذلك من خلال عرضها على نخبة من الأساتذة و المختصين في حقل العلوم الإدارية لإبداء رأيهم فيها،و تم أخذ آرائهم التي تم الاتفاق عليها و إجراء التعديلات المناسبة و التي اشتملت على تعديل صياغة بعض الفقرات و إلغاء بعضها و إضافة فقرات جديدة تكون مناسبة أكثر لقياس الأبعاد التي تنتمي لها.

أما ثبات الاستلانة فقد تم استخدام طريقة معامل الثبات (Cronbach Alpha) لبيان مدى الاتساق الداخلي للعبارات المكونة للمقياس التي اعتمدها الدراسة و كانت نتائج ألفا كرونباخ كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): ثبات أداة الدراسة	
إجمالي عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرنباخ
45	0.887

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss.V 22

يظهر الجدول أعلاه أن جميع الأبعاد حصلت على قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0.6 إذ بلغ معامل ألفا كرونباخ الإجمالي للدراسة 0.887 و هذا يدل على أن أداة الدراسة تتسم بالثبات وصالحة.

3-6 نتائج الدراسة تحليل الإحصائي و اختبار الفرضيات: بالنسبة للمحور الثاني و الثالث قمنا بحساب كل من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل عبارات مبادئ التمكين الوظيفي و الالتزام الوظيفي للأستاذ الجامعي.



## أ. التحليل الإحصائي لأبعاد الدراسة :

الجدول رقم (03) :قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتصورات المبحوثين لأبعاد التمكين و الالتزام الوظيفي(ن=54)

عدد الفقرات	أبعاد التمكين الوظيفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
6	أبعاد التمكين الوظيفي	2,7870	0,95134	متوسط
7		2,8069	0,71572	متوسط
7		3,0450	0,41887	متوسط
6		2,9691	0,65403	منخفض
7		3,2937	0,86893	متوسط
33	متغير التمكين الوظيفي	2,9865	0,44655	متوسط
12	متغير الالتزام الوظيفي	3,2269	0,65043	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss.V 22

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (03) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لاجابات المبحوثين على أبعاد التمكين الوظيفي من وجهة نظر الأساتذة المرسمين كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بسيدي بلعباس (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، التدريب، العمل الجماعي، تفويض السلطة) كانت متوسطة، و أن المتوسط الكلي للتمكين الوظيفي بلغ (2,98)، و قد احتل بعد تفويض السلطة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,29)، في حين جاء في المرتبة الثانية بعد العمل الجماعي، ثم يليها التدريب، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار، بمتوسط حسابي (2,787، 2,806، 2,969، 3,045) على التوالي . يشير الجدول أيضا إلى أن بعد الالتزام الوظيفي ككل ( المتغير التابع) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين المرسمين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جاء هو الآخر متوسط ،فقد قدر متوسطه الحسابي بـ 3,22 و انحرافه المعياري بـ 65,04%.

## ب. اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لممارسة التمكين بأبعاده مجتمعة (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، التدريب، و تفويض السلطة) و الالتزام الوظيفي للأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير بسيدي بلعباس.

جدول رقم (04): يوضح علاقة الارتباط بين الالتزام الوظيفي و أبعاد التمكين

الالتزام الوظيفي	المشاركة في اتخاذ القرار	التحفيز	العمل الجماعي	تدريب الأساتذة	تفويض السلطة
قيمة معامل الارتباط	-0,206	-0,427	0,151	0,526	0,336

0,013	0,000	0,274	0,01	0,134	مستوى الدلالة
54	54	54	54	54	حجم العينة
توجد علاقة	توجد علاقة	لا توجد علاقة	توجد علاقة	لا توجد علاقة	القرار

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss.V 22

ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى الفرضيات التالية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى و الثالثة:

لفحص الفرضية الفرعية الأولى و الثالثة تم استخراج معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي و الالتزام الوظيفي لأساتذة التعليم العالي محل الدراسة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) كما في الجدول رقم 04.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي و الالتزام الوظيفي لأساتذة التعليم العالي محل الدراسة غير دالة إحصائيا (sig=0.134)، (sig=0.274) على التوالي، مما يشير عدم وجود علاقة بين المتغيرين. وعليه ترفض الفرضية الفرعية الأولى و الثالثة وتقبل الفرضية الصفرية البديلة والتي تنص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي و الالتزام الوظيفي لأساتذة التعليم العالي محل الدراسة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) "

✓ الفرضية الفرعية الثانية،الرابعة و الخامسة:

ولفحص هذه الفرضيات الفرعية الثانية،الرابعة و الخامسة تم استخراج معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين التحفيز،التدريب، تفويض السلطة و الالتزام الوظيفي لأساتذة التعليم العالي محل الدراسة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) كما في الجدول رقم 04.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين التحفيز والتدريب، و تفويض السلطة للالتزام الوظيفي لأساتذة التعليم العالي المرسمين محل الدراسة دالة إحصائيا (sig=0.01)، (sig=0.000) (sig=0.013) على التوالي، مما يشير وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين. وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية،الرابعة و الخامسة والتي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التحفيز،التدريب، و تفويض السلطة و الالتزام الوظيفي لأساتذة التعليم العالي محل الدراسة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) "

اختبار الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التمكين بأبعاده مجتمعة (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي،التدريب، و تفويض السلطة) في الالتزام الوظيفي للأستاذ الجامعي المرسم بكلية العلوم الاقتصادية،التجارية و علوم التسيير بسيدي بلعباس.

## جدول رقم (05): نتائج الانحدار المتعدد

المتغير التابع	المتغيرات المتنبئة (المفسرة)	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة ف	دلالة ف	بيتا	قيمة ت	دلالة ت	معامل تضخم التباين	القرار
الالتزام الوظيفي	التدريب	0,526	0,277	19,913	0,000	0,526	4,462	0,000	0,526	تأثير دال احصائيا
	المشاركة في اتخاذ القرار	0,589	0,347	13,578	0,000	-0,267	-2,348	0,023	-0,266	تأثير دال احصائيا
	التحفيز	0,670	0,449	13,597	0,000	0,347	3,041	0,004	0,319	تأثير دال احصائيا

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss.V 22

و يتضح من النتائج التحليل الإحصائية لاختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي الواردة في الجدول رقم (05) ، و من متابعة لقيم احتمالية sig لـ (t) أن المتغيرات الفرعية التالية و المتعلقة بـ( التدريب ،المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز) من أبعاد التمكين الوظيفي لها تأثير ذات دلالة إحصائية على الالتزام الوظيفي ،حيث بلغت قيمة احتمالية sig لـ (t) المحسوبة (0,000، 0,023، 0,000) على التوالي، وهي قيم أصغر من 0,05 ،كما أنه تم استبعاد كلا من بعدي العمل الجماعي و تفويض السلطة لأن مستويات احتمالية sig لـ (t) أكبر من 0,05 و بالتالي هي غير دالة ،ليس لها أثر على المتغير التابع (الالتزام الوظيفي)، يوضح الجدول أيضا معاملات نموذج الانحدار و التي تساعد في الحصول على معادلة خط الانحدار بين المتغيرات و تكون معادلة خط الانحدار كالتالي: (الالتزام الوظيفي )

$$\text{Predicted } y = 0,523 + 1,673(\text{التدريب}) - 0,183(\text{المشاركة في القرار}) + 0,316(\text{التحفيز})$$

مما سبق يقتضي قبول الفرضية التي تنص : يوجد أثر لأبعاد التمكين الوظيفي (التدريب ،المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز) على الالتزام الوظيفي لدى الأساتذة المرسمين بكلية لعلوم الاقتصادية ،التجارية و علوم التسيير بسبدي بلعباس ولا يوجد أثر لأبعاد التمكين الوظيفي (التحفيز ، ، التدريب، تفويض السلطة) على الالتزام الوظيفي لدى الأساتذة المرسمين بكلية لعلوم الاقتصادية ،التجارية و علوم التسيير بسبدي بلعباس .

✓ اختبار الفرضية الثالثة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستويات الالتزام الوظيفي للأساتذة الجامعي تعزي لمتغيراتها الديمغرافية (الجنس،الخبرة المهنية،الرتبة الأكاديمية).

أ.حسب متغير الجنس: نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (06) قيمة المتوسط الحسابي للجنس ذكر تقدر بـ(3,137) بانحراف معياري قدره (0,697) و هو قريب جدا من المتوسط الحسابي للجنس أنثى المقدر بـ (3,379) بانحراف معياري قدره (0,545) و هذا يعني كلا الالتزام الوظيفي للجنسين متقارب.و ما يؤكد ذلك مستوى الدلالة لـ "ت" المقدر بـ 0,190 و هي أكبر من 0,05 هذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام الوظيفي للأساتذة محل الدراسة بحسب جنسهم.

جدول رقم (06): نتائج اختبارات T Test

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس
غير دال (لا توجد فروق)	0,190	- 1,329	0,69718	3,1373	ذكر
			0,54510	3,3792	أنثى

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات spss.V 22

ب. حسب متغير الرتبة الأكاديمية: يبين الجدول رقم (07) أن قيمة (ف) لقيمة الالتزام الوظيفي للأستاذ الجامعي محل الدراسة حسب رتبهم الأكاديمية بـ (3,729) و هي دالة عند درجة الحرية داخل المجموعات (51) و بين المجموعات (02) بمستوى دلالة قدره 0,031 فهي أصغر من 0,05، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في الالتزام الوظيفي للأستاذ الجامعي محل الدراسة حسب رتبهم الأكاديمية، و هذا يعني أن الالتزام يختلف بحسب رتبهم داخل الكلية. و لمعرفة لصالح من هذه الفروق نعرض الجدول رقم (10).

جدول رقم (07): نتائج اختبار التباين Anova

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
دال (توجد فروق)	0.031	3,729	1,729	2	2,861	بين المجموعات
			0,384	51	19,562	داخل المجموعات
				53	22,422	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات spss.V 22

هناك فرق دال إحصائياً لصالح الأساتذة المساعدين بمتوسط حسابي قدره (3,378) ثم يليه في المرتبة الثانية من ناحية الالتزام أساتذة التعليم العالي بمتوسط حسابي قدره (2,305)، ثم المرتبة الثالثة من ناحية الالتزام الوظيفي هم الأساتذة المحاضرين بمتوسط حسابي قدره (3,247) حسب الجدول رقم (08).

جدول رقم (08): بين الفروق في الالتزام الوظيفي حسب الرتبة الأكاديمية

أعلى قيمة	أقل قيمة	مجال الثقة 95% بالنسبة للمتوسط الحسابي		الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	
		الحد الأدنى	الحد الأعلى					
4,42	2,67	3,7151	3,0413	0,154	0,557	3,3782	13	أستاذ مساعد

4,50	1,92	3,4605	3,0351	0,104	0,647	3,2478	38	أستاذ محاضر
2,58	1,83	3,3267	1,2844	0,237	0,411	2,3056	3	أستاذ تعليم عالي
4,50	1,83	3,4044	3,0493	0,088	0,650	3,2269	54	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss.V 22

ت. حسب متغير الخبرة المهنية: يبين الجدول رقم (09) أن قيمة (ف) لقيمة الالتزام الوظيفي للأستاذ الجامعي محل الدراسة حسب رتبهم الأكاديمية بـ (1,752) و هي غير دالة عند درجة الحرية داخل المجموعات (51) و بين المجموعات (02) بمستوى دلالة قدره 0.184 فهي أكبر من 0,05، وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام الوظيفي للأستاذ الجامعي محل الدراسة حسب خبرتهم المهنية، و هذا يعني أن الالتزام الوظيفي لديهم لا يختلف بحسب خبرتهم المهنية.

#### جدول رقم (09): نتائج اختبار التباين Anova

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
غير دال (لا توجد فروق)	0.184	1,752	0,721	2	1,441	بين المجموعات
			0,411	51	20,981	داخل المجموعات
				53	22,42	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss.V 22

مما سبق يقتضي قبول الفرضية التي تنص: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستويات الالتزام الوظيفي لدى الأساتذة بكلية علوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير بسببي بلعباس. تعزي لمتغيراتها الديمغرافية (الجنس، الخبرة المهنية) و توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستويات الالتزام الوظيفي لدى الأساتذة بكلية علوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير بسببي بلعباس. تعزي لمتغيراتها الديمغرافية (الرتبة الأكاديمية).

#### - خاتمة:

أثارت الدراسة العديد من التساؤلات المتعلقة بدور التمكين الوظيفي و الالتزام الوظيفي للأساتذة التعليم العالي المرسمين تحديدا كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير بسببي بلعباس و عرضت فرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة و الأثر بين متغيرات الدراسة أبعاد التمكين (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، التدريب، العمل الجماعي و تفويض السلطة) و الالتزام الوظيفي، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة و الإجابة عن تساؤلاتها، واختبار فرضياتها إحصائيا و كانت أهم نتائج الدراسة كما يلي:

1. أظهرت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الوظيفي (المشاركة في اتخاذ القرار و التحفيز و التدريب) على مستوى الالتزام الوظيفي، و أظهرت الدراسة إلى عدم وجود أثر لكل من (العمل الجماعي و،

تفويض السلطة) على الالتزام الوظيفي للأساتذة الجامعيين المرسمين بكلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير بسيدي بلعباس؛

2. كما أظهرت الدراسة أيضا أنه توجد علاقة ارتباط بين أبعاد التمكين (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، التدريب، العمل الجماعي و تفويض السلطة) و بين الالتزام الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير بسيدي بلعباس ؛
3. كما بينت عن وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام بالالتزام الوظيفي للأساتذة الجامعيين المرسمين بكلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير بسيدي بلعباس حسب متغير الرتبة الأكاديمية، بينما أظهرت أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير بسيدي بلعباس حسب متغير سنوات الخبرة و الجنس.
4. انطلاقا من أهمية تمكين الأساتذة المرسمين و دوره في زيادة الالتزام الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير فهناك ضرورة في زيادة سياسات تمكين الأساتذة بالكلية.
- أ. ضرورة وجود نظام معلومات يتيح للأساتذة المشاركة في المعلومات من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية، و فتح قنوات الاتصال بين الأساتذة و عمداء الجامعة و تبادل الآراء و الأفكار.
- ب. ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بتحفيز الأساتذة ماديا (من خلال الأجور التشجيعية و العلاوات المالية، والترقيات حسب الكفاءة) و معنويا من خلال (الثناء و التقدير، و المدح) لأن ذلك يزيد من التزام الأساتذة الوظيفي.
- ت. ضرورة زيادة برامج التدريب المقدمة للأساتذة بالكلية و خاصة في مجال الاستخدام الصحيح للصلاحيات الممنوحة لهم، و تدريبهم على الاستقلالية في اتخاذ قرارات العمل.
- ث. ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بتشكيل فرق العمل و العمل الجماعي لدمج الخبرات.

#### قائمة المصادر والمراجع:

- 1- أمال سعود. (2015)، التمكين الإداري و علاقته بأهداف المؤسسة دراسة حالة مؤسسة كوابل بسكرة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 2- حمزة بن معتوق. (سبتمبر، 2017)، أثر الأنماط القيادية على مستويات الالتزام التنظيمي.
- 3- حميد سالم الكعبي. (2016)، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي. المثنى للعلوم الإدارية و الاقتصادية
- 4- رامي جمال انترواس، و عادل سالم معاينة. (2008)، الإدارة بالثقة و التمكين (الإصدار الأولى). الأردن: عالم الكتاب الحديث.
- 5- زكريا الدوري، و أحمد علي صالح. (2009)، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة، الأردن: دار البيازوري.
- 6- طوبهر طه مداني، و شريفة رفاع. (2018)، دور التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي -دراسة تحليلية لعينة من الأفراد العاملين بالمكتبات الجامعية.
- 7- عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، و نورة بنت محمد الرشيد. (2012)، مستويات و معوقات التمكين و علاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة، الإدارة العامة.

- 8- عماد علي المهيرات. (2010)، أثر التمكين على فاعلية المنظمة (الإصدار الأولي)، عمان: دار جليس الزمان.
- 9- عمر جهاد عبد الرحيم محمدي. (2016)، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية (أطروحة ماجستير إدارة أعمال)، كلية الأعمال: جامعة الشرق الأوسط.
- 10- كاظم حمود خضير، و موسى سلامة اللوزي. (2008)، مبادئ إدارة الأعمال. عمان: إثراء للنشر و التوزيع.
- 11- محمد عبد التواب شاهين، و آخرون. (2019). أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مستشفى الجامعي بالمنوفية.
- 12- مصطفى هبة نمر الخريشة. (2015, 11, 29)، التمكين الإداري و أثره في تحقيق الإبداع التكنولوجي: سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير معدل. الدراسات العليا، عمان: جامعة العلوم الاسلامية العالمية.
- 13- موسى اللوزي، و زويلق حسن مهدي. (1999)، التنظيم و الأساليب و الاستثمارات الإدارية (الإصدار الأولي). عمان: دار وائل.
- 14- نايف عاصي، و هدى مجيد حسين. (2008)، الانتماء التنظيمي و الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني. القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية .

- 15- Berraies, S., & Chaheer, M. (2014). **Employee Empowerment and Its Importance for Trust ,Innovation and Organization Performance**. *Business Management and Strategy*.
- 16- Daft, R. L. (2001). **Organization Theory and Design**. U.S.A.
- 17- Hellriegel, D., & Slocum, J. w. (2001). **Organization Behavior** (09 ed.). South Wester College Publishing.
- 18- Meyer, j. p., & Allen, n. j. (1991). **A Three -Component Conceptualization of Organizational Commitment**.
- 19- porter, L. (1968). **The etiology of organizational commitment a longitudinal study initial stages of employee-organization relationships**. unpublished manuscript.
- 20- Safari, M., & Heidar, A. (2011). **Achieving Competitive advantage Through Empowering Employees :An Empirical Study**. *Psychology and Business*.
- 21- sheldon, M. (1971). investment **and involvements as mechanisms producing commitment to the organization**.
- 22- webster. (1961). **international dictionary webster**. new york.