

التنمية الإدارية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي جامعة سبها دراسة حالة

د. عبد السلام منصور المبروك الاحول

الهيئة الليبية للبحث العلمي

Abdsalamalahwal@gmail.com

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التنمية الإدارية والرضا الوظيفي في الجامعات الليبية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات المستمدة من استبيانات حيث وزعت هذه الاستبيانات على 100 عضو هيئة تدريس بجامعة سبها الصالح منها للاستخدام كان 91 استبيان. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التنمية الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي. تشير الدراسة إلى أن تحسين السياسات الإدارية، وتطوير البرامج التدريبية، وتطبيق الخطط الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، أكدت الدراسة أن بيئة العمل الصحية والداعمة، وزيادة الرواتب والمزايا الوظيفية، تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الرضا الوظيفي. تضمنت الدراسة تحليل السياسات والإجراءات الإدارية الحالية في الجامعات الليبية، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها. كما تم استعراض الجهود المبذولة لتحسين الأداء الإداري وتطويره بما يتماشى مع المعايير الدولية. أظهرت النتائج أن هناك جهودًا مبذولة لتحسين الأداء الإداري، إلا أن هناك حاجة لمزيد من التطوير والتحديث. كما بينت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس يتأثر بعوامل متعددة مثل بيئة العمل، الرواتب، الفرص التطويرية، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية. وأكدت

النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق التنمية الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي، حيث أن تحسين السياسات الإدارية وتطوير البرامج التدريبية وتطبيق الخطط الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي. توصي الدراسة بضرورة تطوير السياسات الإدارية لتتوافق مع المعايير الدولية، وتعزيز البرامج التدريبية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس لتحسين مهاراتهم وقدراتهم. كما توصي بتحسين بيئة العمل لتكون صحية وداعمة، وزيادة الدخل والمزايا الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي.

الكلمات الدلالية: التنمية الإدارية، الرضا الوظيفي، الجامعات الليبية، السياسات الإدارية، بيئة العمل، الدخل والمزايا، تحسين الأداء

Abstract

This study aims to explore the relationship between administrative development and job satisfaction in Libyan universities. A descriptive analytical approach was used to analyse data collected from questionnaires distributed to faculty members at Sabha University by 100 questionnaire the good for use was 91. The results showed a statistically significant positive relationship between the level of administrative development and job satisfaction. The study indicates that improving administrative policies, developing training programs, and implementing strategic plans lead to increased job satisfaction among employees. Additionally, the study confirmed that a healthy and supportive work environment, along with increased salaries and job benefits, plays a crucial role in enhancing job satisfaction.

The study included an analysis of current administrative policies and procedures in Libyan universities, identifying strengths and weaknesses. Efforts to improve administrative performance and develop it in line with international standards were also reviewed. The results showed that while there are efforts to improve administrative performance, further development and modernization are needed. The study also found that job satisfaction among faculty members is influenced by multiple factors such

as work environment, salaries, development opportunities, and work-life balance. The results confirmed a positive relationship between the application of administrative development and job satisfaction, where improving administrative policies, developing training programs, and implementing strategic plans lead to increased job satisfaction. The study recommends the need to develop administrative policies to align with international standards, enhance continuous training programs for faculty members to improve their skills and capabilities, improve the work environment to be healthy and supportive, and increase salaries and job benefits for faculty members to achieve the highest levels of job satisfaction.

Keywords : Administrative Development- Job Satisfaction - Libyan Universities - Administrative Policies- Work Environment- Income and Benefits - Performance Improvement

مقدمة:

تعد التنمية الإدارية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وفي هذا السياق تلعب الجامعات دوراً محورياً في تطوير المجتمع من خلال المخرجات وتقديم الدعم العلمي لكافة مؤسسات الدولة حيث ان الجامعات والمراكز البحثية تلعب دوراً حيوياً في التنمية البشرية والاقتصادية للبلاد من خلال إعداد الكوادر البشرية المؤهلة التي تحتاجها مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية. والإدارية والسياسية، مما يعزز من قدرة البلاد على تحقيق التنمية المستدامة.

ان الجامعات والمراكز البحثية لا يمكن لها ان تؤدي دورها بشكل صحيح وفعال الا بتوفير البيئة الصحية والمناسبة لأعضاء هيئة التدريس باعتبارهم النواة الفعلية والمحرك الرئيسي للعمليات التعليمية. ومما سبق برزت أهمية التنمية الادارية لتحقيق الرضا الوظيفي من اجل الوصول الي الاهداف المطلوبة لتحقيق اعلي قدر من

التنمية والذي يتماشى والمتطلبات الأكاديمية على المستويين المحلي والدولي. وحيث ان الرضا الوظيفي والتنمية الإدارية هما عنصران أساسيان في تحقيق بيئة عمل منتجة ومستدامة في أي مؤسسة، بما في ذلك الجامعات والمراكز البحثية وحيث إن الرضا الوظيفي يشير إلى مدى شعور العاملين بالمؤسسة بالارتياح والرضا عن وظائفهم، وهو عامل مهم يؤثر على الأداء والإنتاجية ومن ناحية أخرى التنمية الإدارية تتعلق بتحسين مهارات وقدرات الإدارة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

في ظل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي شهدتها العالم بعد جائحة كوفيد-19، أصبح من الضروري أن تتكيف المؤسسات التعليمية مع هذه التغيرات لضمان استمرارية الأداء الفعال وتحقيق الأهداف التعليمية. وحيث تتطلب هذه التغيرات تطوير استراتيجيات إدارية جديدة تركز على تحسين بيئة العمل وتعزيز التواصل الفعال بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس، وتقديم الدعم اللازم لتطوير المهارات والقدرات المهنية.

ومما لا شك فيه ان الجامعات والمراكز البحثية في ليبيا تواجه تحديات كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس، مما يؤثر سلباً على الأداء العام للمؤسسات وجودة التعليم المقدم.

وان كون التنمية الإدارية أحد العوامل الرئيسية التي يمكن أن تسهم في تحسين الرضا الوظيفي، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تستكشف العلاقة بين التنمية الإدارية والرضا الوظيفي في السياق الليبي.

من خلال هذه الدراسة، نسعى إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد مؤسسات التعليم العالي الليبية في تطوير استراتيجيات إدارية فعالة تسهم في تحقيق الرضا

الوظيفي وتعزيز الأداء الأكاديمي والإداري للوصول الي الأهداف المرسومة بكفاءة
وفاعلية

أسئلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية

ما درجة تحقق التنمية الإدارية بالجامعات الليبية؟

ما واقع الرضا الوظيفي في الجامعات الليبية؟

ما العلاقة بين تطبيق التنمية الإدارية والرضا الوظيفي بالجامعات الليبية؟

فرضيات الدراسة:

بناءً على أسئلة الدراسة والدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع البحث، يمكن

تطوير الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التنمية

الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي في الجامعات الليبية حيث تشير هذه الفرضية إلى

أن تحسين السياسات الإدارية، وتطوير البرامج التدريبية، وتطبيق الخطط

الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين.

الفرضية الثانية: يؤثر تطبيق التنمية الإدارية بشكل مباشر على تحسين بيئة العمل

في الجامعات الليبية حيث يمكن قياس هذه الفرضية من خلال استبيانات تتناول

جوانب بيئة العمل مثل التسهيلات المتاحة، الدعم الإداري، والتوازن بين العمل

والحياة الشخصية.

الفرضية الثالثة: تؤدي التنمية الإدارية إلى تحسين الدخل والمزايا الوظيفية في

الجامعات الليبية حيث يمكن قياس هذه الفرضية من خلال استبيانات تتناول جوانب

الرواتب والمزايا الوظيفية ومدى تأثير السياسات الإدارية على تحسينها.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الي ما يلي

اولا معرفة درجة تحقق التنمية الإدارية بالجامعات الليبية

تهدف الدراسة إلى تقييم مدى تحقيق التنمية الإدارية في الجامعات الليبية. سيتم تحليل السياسات والإجراءات الإدارية الحالية، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها. كما سيتم استعراض الجهود المبذولة لتحسين الأداء الإداري وتطويره بما يتماشى مع المعايير الدولية.

ثانيا تحديد واقع الرضا الوظيفي في الجامعات الليبية

تهدف الدراسة إلى استكشاف مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية. سيتم تحليل العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي مثل بيئة العمل، الدخل، الفرص التطويرية كما سيتم استعراض التحديات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس وكيفية التغلب عليها.

ثالثا معرفة العلاقة بين تطبيق التنمية الإدارية والرضا الوظيفي بالجامعات الليبية

تهدف الدراسة إلى فهم العلاقة بين تطبيق التنمية الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس. سيتم تحليل كيف يمكن للتنمية الإدارية أن تؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي، وكيف يمكن للرضا الوظيفي أن يعزز من فعالية التنمية الإدارية. سيتم استخدام البيانات المجمعة لتقديم توصيات لتحسين السياسات الإدارية وتعزيز الرضا الوظيفي.

منهجية الدراسة:

تصميم الدراسة:

تم استخدام منهجية البحث الوصفي التحليلي لتقييم التنمية الإدارية والرضا الوظيفي في الجامعات الليبية عموماً وجامعة سبها على وجه الخصوص، ستعتمد الدراسة على جمع البيانات من خلال توزيع استبيانات على أعضاء هيئة التدريس بالكلية والمراكز البحثية.

عينة الدراسة:

شملت العينة مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها، وتم اختيار أعضاء هيئة التدريس بشكل عشوائي من مختلف الكليات والمراكز البحثية بالجامعة لضمان تمثيل شامل وموضوعي حيث تم توزيع الاستبيان على جميع افراد العينة خلال الأسبوع الأول من شهر مارس 2024 وتم جمع الاستبيان بعد أسبوع من نفس الشهر وكان عدد العينة 100 عضو هيئة تدريس حيث تم استرجاع 95 استبيان الصالح منها للتحليل 91 استبيان فقط.

أدوات جمع البيانات:

تم استخدام استبيانات مصممة خصيصاً لقياس مستوى التنمية الإدارية والرضا الوظيفي وفق نموذج ليكرث. وتضمن نموذج الاستبيان أسئلة مغلقة ومفتوحة للحصول على بيانات كمية ونوعية

تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية مثل التحليل الوصفي، والانحدار الخطي، وتحليل التباين. وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات لضمان دقة النتائج.

الإجراءات الأخلاقية:

ضمان سرية وخصوصية المشاركين في الدراسة شيء أساسي. حيث تم الحصول على موافقة مسبقة من جميع المشاركين، وسيتم استخدام البيانات للأغراض البحثية فقط.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من الآتي

أولاً: تطوير الأداء الإداري

تسهم الدراسة في تقديم رؤى حول كيفية تحسين الأداء الإداري في جامعة سبها والجامعات الليبية باعتبار أن اللوائح والقوانين المعمول بها واحدة وذلك من خلال تحليل السياسات والإجراءات الحالية، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف واقتراح تحسينات ملموسة.

ثانياً: تعزيز الرضا الوظيفي

تساعد الدراسة في فهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس حيث يمكن استخدام النتائج لتطوير استراتيجيات تهدف إلى تحسين بيئة العمل وزيادة مستوى الرضا الوظيفي.

ثالثاً: تحقيق التنمية المستدامة

من خلال التركيز على التنمية الإدارية، تسهم الدراسة في تحقيق التنمية المستدامة في الجامعات الليبية. يمكن أن تؤدي الإدارة الفعالة إلى تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، مما يعزز من مكانة الجامعات الليبية على المستوى المحلي والدولي.

رابعاً: تقديم توصيات عملية

توفر الدراسة توصيات عملية يمكن تطبيقها لتحسين السياسات الإدارية وتعزيز الرضا الوظيفي. هذه التوصيات يمكن أن تكون مرجعاً لصناع القرار في جامعة سبها والجامعات الليبية الأخرى

خامساً: إثراء الأدبيات الأكاديمية

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالتنمية الإدارية والرضا الوظيفي في الجامعات الليبية حيث يمكن أن تكون النتائج مرجعاً للباحثين الدارسين في مجال التنمية الإدارية والرضا الوظيفي.

الدراسات السابقة

دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي

العنوان: "دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة في فرع مؤسسة نפטال بولاية الجلفة" احمد بن لخضر وآخرون، مجلة التكامل الاقتصادي العدد 3، سنة 2020، صفحة 308-328

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى مساهمة القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان لجمع البيانات وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي، وأن القيادة الإدارية الصحيحة تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي بشكل أفضل في بيئة العمل.

دور النمط القيادي في تعزيز رضا الموظفين وولائهم للعمل:

العنوان: "تأثير أنماط القيادة على رضا الموظفين وولائهم للعمل في قطاع وزارة الداخلية" زايد ذيب، رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد جامعة قطر 2023

المخلص: تناولت هذه الدراسة تأثير أنماط القيادة على رضا الموظفين وولائهم للعمل حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان لجمع البيانات أوضحت النتائج أن فهم تأثير أنماط القيادة على عوامل مثل أداء الموظفين والإنتاجية والرفاهية يمكن أن يعزز بيئة العمل الإيجابية ويحقق النجاح التنظيمي ويساهم بشكل مباشر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة.

أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي:

العنوان: "أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي: دراسة حالة في مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف" فيروز بوزورين. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد 3 سنة 2020 صفحة 361-379

المخلص: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان لجمع البيانات حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي من خلال دراسة أبعاده مثل الحرية والاستقلالية، الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل الذاتية، التأثير والتدريب. أظهرت النتائج أن التمكين الإداري ومنح العاملين تفويض ولو بسيط في الصلاحيات الإدارية يمكن ان يساهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي.

أثر الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي:

العنوان: "أثر الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة حالة الشركة العامة للدراسات وإنجازات الري لولاية تلمسان" بوكليخة لطيفة مجلة les cahiers du mecas العدد 2 سنة 2022 صفحة 392-404 .

المخلص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأساليب الحديثة لإدارة الموارد

البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان لجمع البيانات من عينة من العاملين، وأظهرت النتائج أن الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي:

العنوان: "دور التدريب في تحسين الأداء وزيادة فعالية الأفراد وتحقيق الرضا الوظيفي" فارس، عاشر. جامعة محمد بوضياف 2021

الملخص: تناولت هذه الدراسة دور التدريب في تحسين الأداء وزيادة فعالية الأفراد وتحقيق رضاهم الوظيفي حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان لجمع البيانات. أكدت النتائج أن التدريب يساهم في تحقيق الميزة التنافسية وزيادة الربحية للمؤسسة.

أثر الإثراء الوظيفي في أداء العاملين

العنوان أثر الإثراء الوظيفي في أداء العاملين، من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط "دراسة تطبيقية على هيئة الإعلام في الأردن" محمد سليم الشورة

الملخص هدفت الدراسة الى التعرف على الإثراء الوظيفي بأبعاده، وواقع الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة الإعلام الأردنية كما هدفت الى التعرف على أثر الإثراء الوظيفي في أداء العاملين من خلال الرضا الوظيفي

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان لجمع البيانات، أوصت الدراسة بمقترحات أهمها عقد دورات تدريبية لتمكين العاملين من المهارات اللازمة لإنجاز العمل، تحسين برامج الحوافز، ومستوى الأجور وتحسين مستوى الرضا عن المناخ التنظيمي.

أثر الأنماط القيادية للمقاول على أداء العاملين

العنوان أثر الأنماط القيادية للمقاول على أداء العاملين "دراسة حالة مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق" خديجة خويلدي جامعة قاصدي مرباح - ورقلة رسالة ماجستير.

الملخص هدفت الدراسة الى معرفة أثر الأنماط القيادية للمقاول على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أجريت الدراسة في مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق بورقلة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، بينت الدراسة انه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى أداء العاملين ويرجع هذا الى وجود مبدأ المشاركة الذي يعمل على إشراك العمال في التخطيط واتخاذ القرارات.

المطلب الثاني الإطار النظري للبحث

اولا التنمية الإدارية

سنقوم في هذا المبحث بدراسة مفهوم التنمية الإدارية وربطها بالأنماط والمجالات العامة لها وما الذي يمكن ان تحققه هذه العملية في تطوير الإدارة والرفي بها للوصول الي الأهداف. وللحصول على فهم وافي وصحيح يجدر بنا ان نقوم بتعريف كل من التنمية والإدارة كلا على حدة .

المبحث الأول مفهوم التنمية

مصطلح "التنمية" مشتق من الجذر اللغوي "نَمَى"، والذي يعني الزيادة والنمو. في اللغة العربية، يُستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى عملية التطوير والرفع من مستوى شيء ما، سواء كان ذلك في السياق الإداري، الزراعي، الاقتصادي، أو الاجتماعي، السياسي.

أما من الناحية الاصطلاحية، فالتنمية تعني عملية التقدم والتحسين المستمر في

مختلف المجالات، بهدف تحقيق مستوى معيشي أفضل وزيادة الإنتاجية والكفاءة. هذا المفهوم تطور عبر الزمن ليشمل جوانب متعددة مثل التنمية الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية.

المبحث الثاني مفهوم الإدارة

مصطلح لغويًا، كلمة "إدارة" تأتي من الفعل "أدار"، يُقال: أدار، يُدير، أدر، إدارة، فهو مدير، مُدار يُستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى عملية التعامل مع الأفراد وتنظيم شؤون العامة اما من الناحية الاصطلاحية فلها العديد من التعريفات سنذكر تعريفًا واحد تجنبًا للإسهاب فالإدارة هي عملية تحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية. تتضمن الإدارة عدة وظائف رئيسية مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

المبحث الثالث مفهوم التنمية الإدارية

ظهر مصطلح التنمية الإدارية في الكتابات الحديثة للإدارة العامة كنتيجة لمحاولات التطوير الإداري التي كانت تجري في دول آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية. حيث يعبر هذا المصطلح عن الجهود التي تبنتها هذه الدول لمعالجة المشكلات الإدارية التي تواجهها، وذلك من خلال تطوير النظم الإدارية والممارسات البيروقراطية لتحقيق التقدم المطلوب.

تناول العديد من علماء الإدارة ومفكرها موضوع التنمية الإدارية، وانقسموا في تعريف التنمية إلى قسمين.

القسم الأول حاول تعريف التنمية بشكل شامل وموحد ليضم التنمية الإدارية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، حيث يرون أن التنمية يجب أن تشمل كل هذه الجوانب. من أشهر المؤيدين لهذا الاتجاه مؤسس علم الإدارة الحديثة، العالم

الأمريكي فرد ريجز (Fred W. Riggs).

أما القسم الثاني فقد حصر التنمية الإدارية في عمليات التعليم والتدريب والتطوير وتوفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتعليم وتدريب العاملين عليها بصورة صحيحة. من أشهر المؤيدين لهذا الرأي العالم الأمريكي إدوارد ويدنر EDWARD W. WEIDNER

وعلى العموم، فقد اتفق الباحثون على أن التنمية الإدارية يجب أن تجمع الجهود والأنشطة والإمكانيات التي من شأنها رفع المستوى الإداري للمنظمة. يشمل ذلك تطوير المهارات القيادية والإدارية للعاملين، تحسين العمليات والإجراءات الإدارية، تعزيز الابتكار والإبداع في بيئة العمل، وتوفير الموارد والتقنيات الحديثة التي تدعم الأداء الإداري، ويرى محمد شاكراً عصفور في كتابه أصول التنظيم والأساليب ص 343 أن التنمية الإدارية "هي الجهود التي يجب بذلها باستمرار لتطوير الجهاز الإداري في الدولة، سعياً وراء رفع مستوى القدرات الإدارية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة لحاجات التنمية، وتبسيط نظم العمل وإجراءاته ومحاولة تنمية سلوك إيجابي لدى الموظفين تجاه أجهزتهم والمتعاملين معها"

المبحث الرابع نظريات التنمية الإدارية:

أهم نظريات التنمية الإدارية:

1. نظرية الإدارة العلمية (Scientific Management)

تركز هذه النظرية، التي طورها فريدريك تايلور، على تحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال تحليل وتوحيد المهام. تهدف إلى إيجاد "أفضل طريقة" لأداء كل مهمة من خلال تقسيم العمل وتدريب العمال على الأساليب المثلى. تشمل تطبيقاتها تحليل المهام، وتحديد الوقت والحركة المثلى، وتدريب العمال على استخدام الأدوات

والتقنيات الحديثة لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية.

2. نظرية العلاقات الإنسانية (Human Relations)

تأسست هذه النظرية على يد إلتون مايو، وتركز على أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية في بيئة العمل. تؤكد على أن رضا الموظفين وتحفيزهم يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية. تشمل تطبيقاتها تعزيز التواصل الفعال، وبناء ثقافة عمل إيجابية، وتوفير بيئة عمل داعمة تشجع على التفاعل والعمل الجماعي

3. نظرية الإدارة الكلاسيكية (Classical Management)

تتضمن هذه النظرية عدة مفاهيم، أبرزها نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول، التي تركز على تنظيم هيكل المؤسسة وتوزيع السلطة والمسؤوليات بشكل فعال. تشمل مبادئها التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، والرقابة. تهدف إلى تحقيق التنسيق والكفاءة من خلال تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات وتطبيق التنظيم الهرمي.

4. نظرية الإدارة الحديثة (Modern Management)

تركز هذه النظرية على التحديات الحديثة التي تواجه المؤسسات، مثل التكنولوجيا والابتكار. تشمل تطبيقاتها استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات واتخاذ القرارات الذكية، بالإضافة إلى التركيز على الابتكار والتغيير المستمر. تهدف إلى تمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة وتحقيق النجاح المستمر.

المبحث الخامس أهمية التنمية الإدارية

تعتبر التنمية الإدارية استراتيجية شاملة تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات وزيادة كفاءتها. من خلال الاستثمار في برامج التدريب والتطوير المهني، وتحسين بيئة العمل، وتبني أساليب إدارية حديثة، حيث يمكن للمؤسسات تحقيق مستويات أعلى

من الكفاءة والإنتاجية والرضا الوظيفي ويمكننا تلخيص أهمية التنمية الإدارية في:

1- تحسين اتخاذ القرارات

التنمية الإدارية تساعد في بناء قدرات اتخاذ القرارات لدى الموظفين. من خلال التدريب والتطوير المهني، يمكن للموظفين اكتساب المهارات اللازمة لتحليل المشكلات واتخاذ القرارات الفعالة التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة. على سبيل المثال، يمكن للموظفين تعلم كيفية استخدام أدوات التحليل المالي والتخطيط الاستراتيجي، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة تستند إلى بيانات دقيقة وتحليلات متعمقة. هذا يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق وتحقيق النجاح المستدام.

2- تطوير المهارات والتخصصات

التنمية الإدارية تساهم في تطوير مهارات الموظفين وتخصصاتهم، مما يمكنهم من التعامل مع القضايا المعقدة بفعالية. هذا يشمل التدريب على استخدام التكنولوجيا الحديثة والأساليب الإدارية المتقدمة. على سبيل المثال، يمكن للموظفين تعلم كيفية استخدام برامج إدارة المشاريع وأدوات التعاون الرقمي، مما يساهم في تحسين كفاءتهم وزيادة إنتاجيتهم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتنمية الإدارية أن تشمل تطوير مهارات القيادة والإدارة، مما يمكن الموظفين من تولي مناصب قيادية بفعالية أكبر.

3- تعزيز الكفاءة والإنتاجية

من خلال تحسين نظم العمل وتبني أساليب إدارية حديثة، يمكن للمؤسسات زيادة كفاءتها وإنتاجيتها. هذا يشمل تحسين بيئة العمل وتوفير الأدوات والمعدات اللازمة لأداء العمل بكفاءة. على سبيل المثال، يمكن للمؤسسات تبني نظم إدارة الجودة الشاملة وأدوات التحسين المستمر، مما يساهم في تقليل الهدر وزيادة الكفاءة.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن لتحسين بيئة العمل أن يشمل توفير مساحات عمل مريحة ومجهزة بأحدث التقنيات، مما يسهم في زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم على العمل بجدية أكبر.

4- تحقيق الاستقرار الوظيفي

التنمية الإدارية تسهم في زيادة الرضا الوظيفي بين الموظفين من خلال تحسين بيئة العمل وتوفير فرص للتطوير المهني. هذا يؤدي إلى زيادة دافعية الموظفين وتحسين أدائهم العام. على سبيل المثال، يمكن للمؤسسات تقديم برامج تدريبية متقدمة وفرص للتعلم المستمر، مما يسهم في تعزيز شعور الموظفين بالإنجاز والرضا عن العمل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لتحسين بيئة العمل أن يشمل توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة، مما يسهم في تعزيز روح الفريق والتعاون بين الموظفين.

5- تعزيز التعاون والدعم بين الموظفين والإدارة العليا

تحسين بيئة العمل وتبني أساليب إدارية حديثة يمكن أن يسهم في تعزيز التعاون والدعم بين الموظفين، مما يسهم في خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل داخل المؤسسة. على سبيل المثال، يمكن للمؤسسات تبني أساليب الإدارة بالمشاركة، حيث يتم إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف. هذا يعزز من شعور الموظفين بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة، مما يسهم في تحسين أدائهم وزيادة رضاهم الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لتحسين بيئة العمل أن يشمل توفير فرص للتواصل المفتوح والبناء بين الموظفين، مما يسهم في تعزيز التعاون والدعم المتبادل.

6- تحقيق التنمية المستدامة

التنمية الإدارية تلعب دورًا مهمًا في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تحسين أداء

المؤسسات وزيادة كفاءتها. هذا يسهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بشكل عام. على سبيل المثال، يمكن للمؤسسات تبني ممارسات إدارية مستدامة تشمل تقليل استهلاك الموارد وتحسين كفاءة استخدام الطاقة. هذا يسهم في تقليل الأثر البيئي للمؤسسة وتحقيق التنمية المستدامة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتنمية الإدارية أن تشمل تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، مما يسهم في تحسين سمعتها وزيادة ثقة المجتمع بها.

7- الاستجابة للتغيرات

التنمية الإدارية تساعد المؤسسات على الاستجابة للتغيرات السريعة في بيئة العمل من خلال تحسين قدرات الموظفين وتبني أساليب إدارية مرنة ومتطورة. على سبيل المثال، يمكن للمؤسسات تقديم برامج تدريبية تركز على تطوير مهارات التكيف والابتكار لدى الموظفين، مما يمكنهم من التعامل بفعالية مع التحديات الجديدة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمؤسسات تبني أساليب إدارية مرنة تشمل إدارة التغيير والتخطيط الاستراتيجي، مما يسهم في تحسين قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق وتحقيق النجاح المستدام.

8- تعزيز الابتكار

من خلال توفير بيئة عمل داعمة وتشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي، يمكن للتنمية الإدارية أن تسهم في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين المنتجات والخدمات المقدمة. على سبيل المثال، يمكن للمؤسسات تقديم برامج تدريبية تركز على تطوير مهارات الابتكار والتفكير الإبداعي لدى الموظفين، مما يمكنهم من تقديم أفكار جديدة ومبتكرة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لتحسين بيئة العمل أن يشمل توفير مساحات عمل محفزة تشجع على التعاون والتفكير الإبداعي، مما يسهم

في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة.

المطلب الثالث الرضا الوظيفي

المبحث الأول مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا في اللغة ضد السخط وهو القبول مع المحبة اما الاصطلاح فالرضا الوظيفي الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظفون تجاه وظائفهم داخل مكان العمل. كلما زاد هذا الرضا، زادت إنتاجية الشركة ونجاحها، كما أنه يحافظ على موظفيها كما عرفه. ادوين ولوك اما امبل فقد عرفه بأنه انعكاس للحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم تجربة العمل في وظيفة معينة. يعكس الفرق بين ما يتوقعه الموظف من الوظيفة وما يحصل عليه فعلاً منها. عادة ما تكون هذه التوقعات ذات طابع شخصي لأنها تختلف من موظف لآخر بسبب العديد من العوامل النفسية والوظيفية.

فبالمجمل يمكننا ان نعرف الرضا الوظيفي بأنه مزيج من الظروف النفسية والبيئية والفسولوجية التي تجعل الموظف يشعر أنه راضٍ عن وظيفته. بعبارة أخرى، يشير الإشباع الوظيفي إلى التقييم الذاتي الذي يقوم به الموظف تجاه عمله، سواء كان تقييماً كاملاً أو يتعلق بعناصر محددة.

المبحث الثاني مستويات الرضا الوظيفي

ينقسم الرضا الوظيفي الي عدة مستويات نذكر منها:

1- الرضا عن العمل نفسه:

يتضمن هذا القسم مدى استمتاع العامل بالمهام التي يؤديها والشعور بالإنجاز عند إتمامها. العمل الذي يتحدى قدرات الموظف ويتيح له استخدام مهاراته بشكل كامل يعزز الرضا الوظيفي. عندما يشعر العامل بأن عمله ذو معنى وله تأثير إيجابي،

فإن ذلك يزيد من شعوره بالرضا. بالإضافة إلى ذلك، التنوع في المهام والفرص المتاحة للإبداع يمكن أن يزيد من الرضا عن العمل نفسه.

2- الرضا عن ظروف العمل:

يشمل هذا القسم البيئة المادية للعمل مثل المكاتب، الأدوات، والتجهيزات. ظروف العمل المريحة والأمنة تساهم بشكل كبير في تحسين رضا العمال. على سبيل المثال، الإضاءة الجيدة، التهوية المناسبة، وتوفير الأدوات اللازمة لأداء المهام بكفاءة، كلها عوامل تؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي. بيئة العمل التي تدعم الصحة النفسية والجسدية للموظفين تعتبر أيضاً جزءاً مهماً من هذا القسم.

3- الرضا عن الأجر والمكافآت:

يتناول هذا القسم الرضا عن الرواتب والمكافآت المالية التي يحصل عليها العامل. الأجر العادل والمكافآت المناسبة تعزز من شعور الموظف بالتقدير والرضا. عندما يشعر العامل بأن أجره يعكس جهوده ومساهماته في العمل، فإن ذلك يزيد من رضاه الوظيفي. بالإضافة إلى الرواتب، تشمل المكافآت الحوافز المالية مثل العلاوات والمكافآت السنوية التي تشجع العمال على الأداء الجيد.

4- الرضا عن الإشراف والإدارة:

يتضمن هذا القسم العلاقة بين العامل ومديره المباشر. الإدارة الجيدة التي توفر الدعم والتوجيه المناسب تساهم في زيادة رضا العمال. المدير الذي يستمع لموظفيه ويقدم لهم التغذية الراجعة البناءة يعزز من شعورهم بالرضا. بالإضافة إلى ذلك، الشفافية في اتخاذ القرارات والعدالة في التعامل مع العمال تعتبر من العوامل المهمة في هذا القسم.

5- الرضا عن فرص التطوير المهني:

يتضمن هذا القسم الفرص المتاحة للعامل لتطوير مهاراته والتقدم في مسيرته المهنية. التدريب المستمر وفرص الترقية تساهم في زيادة الرضا الوظيفي. عندما يشعر العامل بأن هناك مسار واضح للتقدم المهني وأن الشركة تستثمر في تطويره، فإن ذلك يعزز من شعوره بالرضا. البرامج التدريبية وورش العمل تعتبر من الأدوات الفعالة في هذا السياق.

المبحث الثالث اهم نظريات الرضا الوظيفي

نظرية ماسلو للاحتياجات:

تقترح نظرية ماسلو أن احتياجات الإنسان مرتبة في تسلسل هرمي من خمسة مستويات: الاحتياجات الفسيولوجية، الأمان، الانتماء/الحب، التقدير، وتحقيق الذات. في بيئة العمل، تشمل الاحتياجات الفسيولوجية الأجر والرعاية الصحية، بينما تشمل احتياجات الأمان الوظيفي. الانتماء يتضمن العلاقات الاجتماعية في العمل، والتقدير يشمل التقدير من الزملاء والمديرين. تحقيق الذات يتضمن فرص التطوير المهني والتدريب. هذه النظرية تساعد في فهم كيفية تحفيز الموظفين من خلال تلبية احتياجاتهم المختلفة.

نظرية العاملين لهيرزبيرغ:

تقسم هذه النظرية العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى عوامل محفزة وعوامل النظافة. العوامل المحفزة مثل الإنجاز والتقدير تؤدي إلى الرضا، بينما غياب عوامل النظافة مثل ظروف العمل والسياسات يؤدي إلى عدم الرضا. العوامل المحفزة ترتبط بطبيعة العمل نفسه، بينما عوامل النظافة ترتبط بالبيئة المحيطة بالعمل. هذه النظرية تساعد في تحديد ما يجب تحسينه في بيئة العمل لزيادة الرضا الوظيفي.

نظرية التوقعات لفوروم:

تعتمد هذه النظرية على ثلاثة عناصر رئيسية: التوقعات، الأداة، والقيمة. التوقعات تشير إلى توقع الموظف أن جهوده ستؤدي إلى أداء معين، الأداة تشير إلى توقع الموظف أن الأداء سيؤدي إلى نتائج معينة، والقيمة تشير إلى مدى أهمية النتائج بالنسبة للموظف. إذا كانت هذه العناصر متوافقة، فإن الرضا الوظيفي سيكون مرتفعاً. هذه النظرية تساعد في فهم كيف يمكن لتوقعات الموظفين أن تؤثر على رضاهم عن العمل.

نظرية العدالة لأدامز:

تركز هذه النظرية على مفهوم العدالة في مكان العمل. يقارن الموظفون بين مدخلاتهم مثل الجهد والوقت ومخرجاتهم مثل الأجر والتقدير مع مدخلات ومخرجات الآخرين. إذا شعروا بالعدالة، فإنهم سيكونون راضين. إذا شعروا بالظلم، فإن ذلك يؤدي إلى عدم الرضا وقد يؤدي إلى تقليل الجهد أو البحث عن وظيفة أخرى. هذه النظرية تساعد في فهم كيف يمكن للعدالة أن تؤثر على الرضا الوظيفي.

نظرية التناقض لليون فيستينجر

تقترح هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعتمد على الفرق بين ما يتوقعه الموظف وما يحصل عليه فعلياً. إذا كانت التوقعات عالية والنتائج الفعلية منخفضة، فإن ذلك يؤدي إلى عدم الرضا. لتحقيق الرضا، يجب أن تكون التوقعات واقعية ومتوافقة مع النتائج الفعلية. هذه النظرية تساعد في فهم كيف يمكن لتوقعات الموظفين أن تؤثر على رضاهم عن العمل.

المبحث الرابع أهمية الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية والمهمة التي تؤثر بشكل كبير على أداء

الموظفين والمؤسسات على حد سواء. في بيئة العمل الحديثة، أصبح من الضروري فهم العوامل التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وكيف يمكن أن ينعكس ذلك على مختلف جوانب العمل ويمكننا تلخيص أهمية الرضا الوظيفي في النقاط التالية

1- زيادة الإنتاجية

الرضا الوظيفي يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الإنتاجية داخل المؤسسات. عندما يشعر الموظفون بالرضا عن وظائفهم، يكونون أكثر استعدادًا لبذل جهد إضافي في أداء مهامهم. هذا الشعور بالرضا يعزز من حماسهم ويجعلهم أكثر التزامًا بتحقيق أهداف المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، الموظفون الراضون يكونون أقل عرضة للتغيب عن العمل، مما يقلل من الفترات الزمنية التي تكون فيها المؤسسة بدون موظفين أساسيين. هذا الاستقرار في الحضور يعزز من استمرارية العمل ويزيد من كفاءة العمليات اليومية. علاوة على ذلك، الرضا الوظيفي يعزز من روح الفريق والتعاون بين الموظفين، مما يساهم في تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية.

2- تحسين الصحة النفسية والجسدية

الرضا الوظيفي له تأثير مباشر على الصحة النفسية والجسدية للموظفين. عندما يشعر الموظفون بالرضا عن وظائفهم، يكونون أقل عرضة للتوتر والضغط النفسي. هذا الشعور بالراحة النفسية ينعكس إيجابياً على صحتهم الجسدية، حيث يقلل من احتمالية الإصابة بأمراض مرتبطة بالتوتر مثل ارتفاع ضغط الدم وأمراض القلب. بالإضافة إلى ذلك، الموظفون الراضون يكونون أكثر قدرة على الحفاظ على توازن بين حياتهم المهنية والشخصية، مما يعزز من جودة حياتهم بشكل عام. هذا التوازن يساهم في تحسين مستوى الطاقة والتركيز لديهم، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم في العمل.

3- الابتكار والإبداع

الرضا الوظيفي يعزز من قدرة الموظفين على الابتكار والإبداع. عندما يشعر الموظفون بالرضا عن وظائفهم، يكونون أكثر استعدادًا لاستكشاف أفكار جديدة وتجربة أساليب عمل مبتكرة. هذا الشعور بالرضا يعزز من ثقتهم بأنفسهم ويجعلهم أكثر استعدادًا لتحمل المخاطر وتجربة أشياء جديدة. بالإضافة إلى ذلك، المؤسسات التي تشجع على الرضا الوظيفي تكون أكثر قدرة على جذب المواهب المبدعة والاحتفاظ بها، مما يعزز من قدرتها على الابتكار والتطوير. هذا الابتكار يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، مما يعزز من قدرتها التنافسية في السوق.

4- الاستقرار الوظيفي

الرضا الوظيفي يلعب دورًا مهمًا في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات. عندما يشعر الموظفون بالرضا عن وظائفهم، يكونون أقل عرضة للبحث عن فرص عمل أخرى، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين. هذا الاستقرار في القوى العاملة يعزز من استمرارية العمل ويقلل من تكاليف التوظيف والتدريب. بالإضافة إلى ذلك، الموظفون الراضون يكونون أكثر استعدادًا للاستثمار في تطوير مهاراتهم وقدراتهم، مما يعزز من كفاءتهم وإنتاجيتهم على المدى الطويل. هذا الاستقرار يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ويزيد من قدرتها على التكيف مع التغيرات في السوق.

5- تحقيق الأهداف المؤسسية

الرضا الوظيفي يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها. عندما يشعر الموظفون بالرضا عن وظائفهم، يكونون أكثر التزامًا بأهداف المؤسسة ويسعون

لتحقيقها بجدية. هذا الشعور بالالتزام يعزز من مستوى الأداء والجودة في العمل، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. بالإضافة إلى ذلك، الموظفون الراضون يكونون أكثر استعدادًا للتعاون والعمل كفريق، مما يعزز من روح الفريق ويزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. هذا التعاون يعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار والتطوير، مما يزيد من قدرتها التنافسية في السوق.

المطلب الثالث الإطار العملي للبحث:

سنتناول في هذا المبحث العلاقة بين التنمية الإدارية والرضا الوظيفي وفق آراء أعضاء هيئة التدريس في جامعة سبها حيث سنستعرض نتائج الدراسة ومناقشتها وسيتم تقسيم المبحث الي اربعة أجزاء حيث سنستعرض في الجزء الأول البيانات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس والجزء الثاني آراء أعضاء هيئة التدريس حول مفهوم التنمية الإدارية ومدى تطبيقها في الجامعة وفي الجزء الثالث درجة الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس بينما يتطرق الجزء الأخير علاقة التنمية الإدارية بالرضا الوظيفي.

الجدول رقم (1) المبحث الأول البيانات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس

الفئات	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	54	59.3%
	انثي	37	40.7%
	المجموع	91	100%
العمر	35 - 45	23	25.27%
	45 - 55	61	67.03%
	فوق 55	7	7.69%
	المجموع	91	100%

0%	0	أقل من 5 سنوات	مدة العمل بالجامعة
0%	0	أقل من 10 سنوات	
100%	91	أكثر من 10 سنوات	
100%	91	المجموع	
29.67%	27	ماجستير	الشهادة العلمية
70.33%	64	دكتوراه	
100%	91	المجموع	
17.58%	16	مساعد محاضر	الدرجة العلمية
37.36%	34	محاضر	
19.78%	18	أستاذ مساعد	
16.48%	15	أستاذ مشارك	
8.79%	8	أستاذ دكتور	
100%	91	المجموع	

أظهرت البيانات في الجدول رقم (1) ان هذه العينة متوازنة نسبياً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية، وخاصة في جامعة سبها. حيث بلغ عدد الذكور 54 بنسبة 59.3%، بينما بلغ عدد الإناث 37 بنسبة 40.7%. تعتبر هذه النسبة جيدة ومتزنة نسبياً، حيث أن الفارق بين عدد الذكور والإناث ليس كبيراً. وسبب انخفاض نسبة الإناث عن الذكور بسبب الثقافة العامة وكذلك بعض القيود الشرعية والثقافية الصحيحة التي تمنع بعض العناصر النسائي من استكمال دراستهن العليا، وذلك لعدم توفر العديد من التخصصات في الداخل الليبي.

توزيع العمر:

35-45 سنة (25.27%): هذه الفئة العمرية غالباً ما تكون في منتصف حياتهم

المهنية، مما يعني أنهم قد اكتسبوا خبرة جيدة ولكنهم لا يزالون في مرحلة النمو والتطوير المهني. يمكن أن يكون لديهم طاقة وحماس لتقديم أفكار جديدة.

45-55 سنة (67.03%): هذه الفئة تشكل الأغلبية، مما يشير إلى أن معظم أعضاء هيئة التدريس في مرحلة متقدمة من حياتهم المهنية. هذا يمكن أن يعزز من استقرار البرامج الأكاديمية وجودة التعليم، حيث أن هؤلاء الأعضاء غالبًا ما يكون لديهم خبرة واسعة ومعرفة عميقة في مجالاتهم.

فوق 55 سنة (7.69%): هذه الفئة قد تكون في مرحلة قريبة من التقاعد، ولكنها تحمل خبرة طويلة وقيمة يمكن أن تكون مفيدة في توجيه الأجيال الجديدة من الأكاديميين

وهذا البيانات تأتي متوافقة مع البيانات الرسمية في ليبيا حيث ان اغلب السكان في ليبيا أعمارهم بين 30 و 60 اي ان القوة الشبابية في ليبيا عالية.
مدة العمل في الجامعة:

أكثر من 10 سنوات (100%): جميع أعضاء هيئة التدريس لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات في الجامعة. هذا يعكس استقرارًا كبيرًا في هيئة التدريس والتزامهم بالعمل الأكاديمي..، مما يمكن أن يعزز من استمرارية البرامج الأكاديمية وجودة التعليم.

المؤهلات العلمية

ماجستير (29.67%): هذه النسبة تشير إلى أن هناك عددًا جيدًا من أعضاء هيئة التدريس الذين يحملون درجة الماجستير، مما يعزز التنوع في الخلفيات الأكاديمية. يمكن أن يكون لهذا تأثير إيجابي على التنوع في طرق التدريس وأساليب البحث.

دكتوراه (70.33%): هذه النسبة العالية تعكس تركيز الجامعة على توظيف أعضاء هيئة تدريس ذوي مؤهلات عالية. هذا يمكن أن يعزز من سمعة الجامعة ويزيد من

قدرتها على جذب الطلاب والباحثين.

الدرجة العلمية

مساعد محاضر (17.58%): هذه الفئة غالباً ما تكون في بداية حياتهم المهنية الأكاديمية. يمكن أن يكون لديهم طاقة وحماس لتقديم أفكار جديدة وابتكارات في التعليم والبحث.

محاضر (37.36%): هذه الفئة تشكل النسبة الأكبر، مما يشير إلى أن هناك عدداً كبيراً من أعضاء هيئة التدريس في مرحلة متوسطة من حياتهم المهنية. هذا يمكن أن يعزز من استقرار البرامج الأكاديمية وجودة التعليم.

أستاذ مساعد (19.78%): هذه الفئة غالباً ما تكون في مرحلة متقدمة من حياتهم المهنية. يمكن أن يكون لديهم خبرة واسعة وقدرة على تقديم إسهامات كبيرة في التعليم والبحث.

أستاذ مشارك (16.48%): هذه الفئة تعكس أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم خبرة واسعة وقدرة على تقديم إسهامات كبيرة. يمكن أن يكون لديهم دور قيادي في تطوير البرامج الأكاديمية والبحثية.

أستاذ دكتور (8.79%): هذه الفئة تعكس النخبة الأكاديمية الذين لديهم خبرة طويلة وإسهامات كبيرة في البحث والتعليم. يمكن أن يكون لديهم دور كبير في توجيه الأبحاث وتطوير السياسات الأكاديمية.

أظهرت هذه العينة تنوعاً جيداً وازتان نسبياً في الجنس والعمر والمؤهلات العلمية كما أظهرت أيضاً الإمكانات الموجودة في الجامعة من خبرات ودرجات علمية عالية تظهر وجوب الاهتمام بها من ناحية الحصول على الرضا الوظيفي للرفقي بهذه المؤسسة وكذلك الرفقي بمخرجاتها

المطلب الثاني اختبار فرضيات الدراسة:

بناء على أهداف الدراسة فلقد تم اختبار ثلاث فرضيات أساسية وهي كالآتي:
الفرضية الأولى هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التنمية الإدارية
ومستوى الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (2) تقييم مستوى السياسات الإدارية

النسبة	التكرار	كيف تقيم مستوى السياسات الإدارية في جامعتك؟
0.00%	0	ممتاز
0.00%	0	جيد جداً
16.48%	15	جيد
74.73%	68	مقبول
8.79%	8	ضعيف
100%	91	المجموع

من خلال الجدول رقم 2، يمكن ملاحظة أن الغالبية العظمى من المشاركين (74.73%) قيموا السياسات الإدارية بأنها "مقبول" بعدد بلغ 68 عضو هيئة تدريس. هذا يشير إلى أن هناك رضا محدود عن السياسات الحالية، حيث أن نسبة قليلة فقط (16.48%) قيموها بأنها "جيد" بعدد 15 عضو هيئة تدريس فيما كانت النسبة الأقل لمقيمي السياسة بأنها ضعيفة بنسبة 8.79 بعدد 8 أعضاء هيئة تدريس فيما لم يقيم أي مشارك السياسات بأنها "ممتاز" أو "جيد جداً"، مما يعكس وجود فجوة كبيرة بين التوقعات والواقع.

وبناء على هذه النتائج يظهر أن هناك حاجة ملحة لتحسين السياسات الإدارية في

الجامعات الليبية. ومن خلال استقراء المشاركين ارجحوا السبب وراء هذه التقييمات المنخفضة هو عدم فعالية السياسات الحالية في تلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس أو عدم وجود تواصل فعال بين الإدارات العليا وأعضاء الهيئة التدريسية

الجدول رقم (3) توفر البرامج التدريبية لتطوير المهارات الإدارية

هل تتوفر برامج تدريبية لتطوير المهارات الإدارية	التكرار	النسبة
نعم	7	7.69%
لا	84	92.31%
المجموع	91	100%

من خلال الجدول رقم (3) يمكن ملاحظة ان 92.31% من العينة بعدد 84 من أعضاء هيئة التدريس أجاب

ب(لا) حيث أكدوا بعدم وجود برامج لتطوير المهارات وعند الاستقراء ومعرفة الأسباب أشار المشاركون ان الامر يرجع الي عدم توفر الميزانيات اللازمة لهذه البرامج مما يعكس سبب عدم تطوير السياسات الإدارية بالجامعات فيما أجاب 7.69% ب (نعم) بناء على هذه النتائج تحصلنا علي مؤشرًا مهمًا حول أحد العوامل التي قد تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس فعدم وجود برامج للتطوير الإداري يمكن أن يؤدي إلى شعور بالإحباط وعدم الرضا بين الموظفين، حيث قد يشعرون بعدم وجود فرص للنمو المهني.

الجدول رقم (4) تقييم فعالية الخطط الاستراتيجية

النسبة	التكرار	كيف تقييم فعالية الخطط الاستراتيجية المطبقة في جامعتك؟
0.00%	0	ممتاز
0.00%	0	جيد جداً
13.19%	12	جيد
21.98%	20	مقبول
64.84%	59	ضعيف
100%	91	المجموع

في الجدول رقم (4) أظهرت نتائج الدراسة ان أعضاء هيئة التدريس قيموا فعالية الخطط الاستراتيجية بالضعيفة بنسبة بلغت 64.84% بعدد 59 عضو هيئة تدريس وهذه النسبة تعتبر كبيرة والسبب في ارتفاع هذه النسبة هو الظروف السياسية والأمنية التي مرت بها المنطقة والتي حالت دون ان تكون الخطط فعالة نظرا لضعف حالة الاستقرار وفقا لآراء أعضاء هيئة التدريس اما 21.98% من العينة بعدد 20 عضو هيئة تدريس فقد أجابوا بان الخطط فعالة بشكل مقبول نظرا للظروف السابق ذكرها حيث ان الجامعة كانت تعمل في ظروف استثنائية في حين ان 13.19% بعدد 12 عضو هيئة تدريس أجابوا بانها جيدة.

الجدول رقم (5) مستوى الرضي الوظيفي

النسبة	التكرار	كيف تقيم مستوى رضاك الوظيفي بشكل عام؟
0.00%	0	راضٍ جداً
0.00%	0	راضٍ
13.19%	12	محايد
21.98%	20	غير راضٍ
64.84%	59	غير راضٍ جداً
100%	91	المجموع

في الجدول رقم (5) أظهرت النتائج ان 64.84% بعدد 59 عضو هيئة تدريس غير راضين جدا وظيفيا وعند الاستفسار عن الأسباب أجاب الاغلب بسبب عدم وضوح السياسات الإدارية والتخبط في القرارات وعدم الاستقرار الوظيفي حيث اثرت حالة الانقسام السياسي علي وزارة التعليم العالي وظهرت حالة تخبط في اصدار القرارات وسحبها على الرضا الوظيفي وبلغت نسبة الغير راضين فقط 21.98% بعدد 20 عضو هيئة تدريس مما يجعل الغير راضين وظيفيا في المجل بعدد 79 عضو هيئة تدريس بنسبة بلغت 86 % اما عدد المحايدين فكان 12 عضو بنسبة 13.19%.

الجدول رقم (6) الحصول على الدعم الإداري

النسبة	التكرار	هل تشعر بأنك تحصل على الدعم الإداري اللازم لأداء عملك؟
13.19%	12	نعم
86.81%	79	لا
100%	91	المجموع

في الجدول رقم (6) أجاب عدد 86.81% من العينة بعدد 79 عضو هيئة تدريس ب لا عند سؤالهم عن حصولهم على الدعم الإداري لأداء الاعمال ويرجع هذا الي البيروقراطية الإدارية وعدم توفر الميزانيات والموارد وأيضا عدم إقرار اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات الجديد الذي ظهرت فيه تحسينات لبيئة العمل في الجامعات الليبية وأجاب 13.19 % بنعم

الفرضية الثانية: يؤثر تطبيق التنمية الإدارية بشكل مباشر على تحسين بيئة العمل في الجامعات الليبية

الجدول رقم (7) تأثير التنمية الإدارية على بيئة العمل

النسبة	التكرار	الفئات	السؤال
100%	91	نعم	هل تعتقد أن تحسين السياسات الإدارية يؤدي إلى زيادة رضاك الوظيفي؟
0.00%	0	لا	
100%	91	المجموع	
100%	91	نعم	هل تعتقد أن تطوير البرامج التدريبية يساهم في تحسين بيئة العمل؟
0.00%	0	لا	
100%	91	المجموع	
100%	91	نعم	هل تعتقد أن تطبيق الخطط الاستراتيجية يؤثر إيجابياً على رضاك الوظيفي؟
0.00%	0	لا	
100%	91	المجموع	

في الجدول رقم (7) أجاب عدد 100% من العينة بنعم عند سؤالهم هل تعتقد أن تحسين السياسات الإدارية يؤدي إلى زيادة رضاك الوظيفي تشير إلى وجود توافق كبير بين أعضاء هيئة التدريس حول أهمية تحسين السياسات الإدارية لزيادة الرضا الوظيفي. هذا يمكن أن يكون مؤشراً قوياً على الحاجة إلى تطوير السياسات الإدارية

في الجامعات الليبية

أجاب عدد 100% من العينة بنعم على "هل تعتقد أن تطوير البرامج التدريبية يساهم في تحسين بيئة العمل؟" تشير إلى توافق كبير بين أعضاء هيئة التدريس حول أهمية البرامج التدريبية في تحسين بيئة العمل. هذا يعكس الحاجة الملحة لتطوير برامج تدريبية فعالة كجزء من استراتيجية تحسين بيئة العمل في الجامعات الليبية.

إجابة 100% من العينة بنعم على سؤال "هل تعتقد أن تطبيق الخطط الاستراتيجية يؤثر إيجابياً على رضاك الوظيفي؟" تشير إلى توافق كبير بين أعضاء هيئة التدريس حول أهمية الخطط الاستراتيجية في تحسين الرضا الوظيفي. هذا يعكس الحاجة الملحة لتطبيق خطط استراتيجية فعالة كجزء من استراتيجية تحسين بيئة العمل في الجامعات الليبية.

من خلال تحليل البيانات، يمكننا الاستنتاج أن هناك توافق كبير بين أعضاء هيئة التدريس حول أهمية التنمية الإدارية في تحسين بيئة العمل. السياسات الإدارية الفعالة، البرامج التدريبية المستمرة، والخطط الاستراتيجية الواضحة كلها عناصر أساسية تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة. هذا يعزز فرضيتك بأن تطبيق التنمية الإدارية يؤثر بشكل مباشر على تحسين بيئة العمل في الجامعات الليبية.

الفرضية الثالثة: تؤدي التنمية الإدارية إلى تحسين الدخل والمزايا الوظيفية في الجامعات الليبية.

الجدول رقم (10) تقييم مستوى الدخل والمزايا في الجامعة

النسبة	التكرار	كيف تقيم مستوى الدخل والمزايا الوظيفية في جامعتك؟
0.00%	0	ممتازة

8.79%	8	جيدة جداً
6.59%	6	جيدة
40.66%	37	مقبولة
43.96%	40	ضعيفة
100%	91	المجموع

في الجدول رقم (10) أجاب أعضاء هيئة التدريس عن تقييمهم للدخل والمزايا بأنها ضعيفة بنسبة بلغت 43% بعدد 40 اما 40 % أجابوا بأنها مقبولة في حين ان الجيد والجيد جدا لم تتجاوز نسبتهم مجتمعين 15 % ويرجع ذلك لارتفاع نسبة التضخم وان الدينار الليبي فقد اكثر من 70 % من قيمته مما أضعف القدرة الشرائية وكذلك لمكانة أعضاء هيئة التدريس في المجتمع وعدم قدرتهم على موازنة اعمال اخري نظرا للمسؤوليات الملقة علي عاتقهم.

الجدول رقم (11) تقييم المزايا المتاحة لعضو هيئة التدريس

النسبة	التكرار	كيف تقيم المزايا الوظيفية المتاحة لك؟
0.00%	0	ممتازة
0.00%	0	جيدة جداً
0.00%	0	جيدة
59.34%	54	مقبولة
40.66%	37	ضعيفة
100%	91	المجموع

في الجدول رقم (11) أجاب 59% بالمقبولة على تقييم المزايا والدخل الوظيفي فالجامعة في حين أجاب 40 % بالضعيفة ولم يتحصل ممتاز وجيدة جدا وجيدة على أي نسبة وهذا يعكس حالة من الاستياء وعدم الرضا الوظيفي عن المزايا المقدمة وتدعوا الحاجة الي تصحيح هذا الوضع.

الجدول رقم (12) السياسات الادارية وتحسين الدخل

النسبة	التكرار	هل تعتقد أن السياسات الإدارية الصحيحة تساهم في تحسين الدخل والمزايا الوظيفية؟
100%	91	نعم
0.00%	0	لا
100%	91	المجموع

في الجدول رقم (11) أجاب أعضاء هيئة التدريس بنعم في اجماع تام على ان أن السياسات الإدارية الصحيحة تساهم في تحسين الدخل والمزايا الوظيفية وهذا يساهم

في خلق بيئة عمل محفزة، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين وتحسين أدائهم. الاستنتاج أظهرت الدراسة ان هناك علاقة إيجابية بين التطوير الإداري والرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية. هذا يعني أن تحسين السياسات الإدارية يمكن أن يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية، مما ينعكس على الدخل والمزايا الوظيفية. عندما يشعر الموظفون بالرضا عن بيئة عملهم، يكونون أكثر إنتاجية وفعالية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.

الخلاصة:

في الدراسة التي أجريت على عينة من 91 عضو هيئة تدريس في جامعة سبها، تبين أن هناك علاقة إيجابية بين التنمية الإدارية ورضا الموظفين. هذا الرضا يعزز من تحفيز الموظفين ويزيد من التزامهم بأداء مهامهم بكفاءة. عندما يشعر الموظفون بأن الإدارة تدعمهم وتوفر لهم بيئة عمل مناسبة، فإنهم يكونون أكثر استعدادًا لبذل جهد إضافي لتحقيق الأهداف المؤسسية.

فمن خلال التركيز على التنمية الإدارية، يمكن للجامعات الليبية تحقيق تحسينات ملموسة في الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. هذا يتطلب تبني استراتيجيات شاملة تشمل تطوير الكفاءات القيادية، تحسين بيئة العمل، وتعزيز الشفافية والمساءلة. بتطبيق هذه الاستراتيجيات، يمكن تحقيق بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار والتعاون، مما يساهم في تحقيق الأهداف الأكاديمية والتنموية للجامعات.

اشارت الدراسة إلى أن التنمية الإدارية تلعب دورًا حيويًا في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين. التنمية الإدارية تشمل مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية الإدارة داخل المؤسسة. هذه الأنشطة تشمل:

تحسين العمليات الإدارية: من خلال تبسيط الإجراءات وتقليل البيروقراطية، يمكن

للموظفين العمل بكفاءة أكبر، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي. عندما تكون العمليات الإدارية سلسلة وفعالة، يتمكن أعضاء هيئة التدريس من التركيز على مهامهم الأساسية بدلاً من الانشغال بالإجراءات الروتينية المعقدة. تطوير بيئة العمل: بيئة العمل الإيجابية التي تدعم التعاون والابتكار تسهم في زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم. توفير الموارد اللازمة والدعم المستمر يعزز من قدرة الموظفين على أداء مهامهم بفعالية. بيئة العمل التي تشجع على الابتكار والتعاون تساهم في تحسين الأداء الوظيفي بشكل كبير.

تعزيز الشفافية والمساءلة: وضع سياسات واضحة وإجراءات فعالة لمتابعة الأداء وتقييمه يساعد في خلق ثقافة مؤسسية تعتمد على الشفافية والمساءلة، مما يزيد من ثقة الموظفين في الإدارة ويحفزهم على تحسين أدائهم. الشفافية في العمليات الإدارية تساهم في بناء الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وإنتاجية.

التوصيات

في ختام هذه الدراسة يوصي الباحث بعدة توصيات وذلك من خلال البيانات والملاحظة والقراءة في ابجديات تعزيز الرضا الوظيفي وعلاقته بالتنمية الإدارية بعدة نقاط وهي

1. تطوير برامج تدريبية مستمرة:

القيادة والإدارة: تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين في مجالات القيادة والإدارة، بالتعاون مع مؤسسات تدريبية محلية أو دولية. التكنولوجيا والابتكار: تقديم دورات تدريبية في استخدام التكنولوجيا الحديثة وأساليب التعليم المبتكرة، من خلال شراكات مع شركات تكنولوجيا لتوفير التدريب والدعم

الفني.

2. تحسين بيئة العمل:

البنية التحتية: تحسين المرافق الجامعية مثل القاعات الدراسية والمختبرات والمكاتب، مع تخصيص ميزانية سنوية لصيانة وتطوير البنية التحتية.

التعاون والتواصل: تعزيز ثقافة التعاون والتواصل من خلال تنظيم اجتماعات دورية وفعاليات اجتماعية، وإنشاء منصات إلكترونية لتسهيل التواصل بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة.

3. تعزيز الشفافية والمساءلة:

سياسات واضحة: وضع سياسات وإجراءات واضحة لمتابعة الأداء وتقييمه بشكل دوري، ونشر هذه السياسات على الموقع الإلكتروني للجامعة لضمان الشفافية.

التغذية الراجعة: إنشاء نظام لتقديم التغذية الراجعة البناءة والمستمرة للموظفين، باستخدام استبيانات إلكترونية لجمع آراء الموظفين وتحليلها.

4. تحفيز الموظفين:

المكافآت والتقدير: تقديم مكافآت وحوافز مالية ومعنوية لأعضاء هيئة التدريس المتميزين، وتنظيم حفل سنوي لتكريم الموظفين المتميزين.

التطوير المهني: توفير فرص للتطوير المهني والترقية بناءً على الأداء والكفاءة، وإنشاء برامج للمنح الدراسية والتدريبية.

5. تشجيع البحث العلمي والابتكار:

الدعم المالي: تخصيص ميزانيات لدعم المشاريع البحثية والابتكارية، وإنشاء صندوق خاص لدعم البحث العلمي.

الشراكات: تعزيز الشراكات مع المؤسسات الأكاديمية والبحثية المحلية والدولية لتبادل

الخبرات والمعرفة، وتنظيم مؤتمرات وورش عمل مشتركة.

6. تقييم دوري للأداء:

مؤشرات الأداء: وضع مؤشرات أداء رئيسية لقياس مدى تحقيق الأهداف المؤسسية، واستخدام برامج إلكترونية لمتابعة وتقييم الأداء.

التقييم الذاتي: تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إجراء تقييم ذاتي دوري لتحسين أدائهم، وتقديم نماذج وأدوات للتقييم الذاتي.

بتطبيق هذه الخطوات، يمكن للجامعة المحلية تعزيز التنمية الإدارية وتحقيق تحسينات ملموسة في الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، مما يساهم في تحقيق الأهداف الأكاديمية والتنموية للجامعات الليبية ومؤسسات التعليم العالي.

المراجع:

المراجع العربية

1. أحمد، محمد. (2015). القيادة الإدارية: نظريات وتطبيقات. دار النهضة العربية. الفرجاني، كمال (2017)
2. الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى أعضاء هيئة التدريس بقسم الإعلام بكلية الآداب - الجامعة الأسمرية، مجلة الجامعة الأسمرية
3. أثر الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة الشركة العامة للدراسات وإنجازات الري لولاية تلمسان" بوكليخة لطيفة العدد 2 سنة 2022 صفحة 392 - 404
4. أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي: دراسة حالة في مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف" فيروز بوزورين. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد 3 سنة 2020 صفحة 361-379
5. أثر الإثراء الوظيفي في أداء العاملين، من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط " دراسة تطبيقية على هيئة الإعلام في الأردن" محمد سليم الشورة رسالة ماجستير 2020 جامعة عمان.
6. أثر الأنماط القيادية للمقاول على أداء العاملين "دارسة حالة مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق" خديجة خويلدي جامعة قاصدي مرباح - ورقلة رسالة ماجستير 2019.
7. الهاشمي، علي. (2016). تطوير الأداء الوظيفي في الجامعات. دار الثقافة.
8. النجار، محمد. (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية. دار الفكر.
9. القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة في فرع مؤسسة نفضال بولاية الجلفة" احمد بن لخضر واخرون، مجلة التكامل الاقتصادي العدد 3، سنة

2020، صفحة 308-

10. بكر، سعيد. (2013). إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. دار المسيرة.
11. تأثير أنماط القيادة على رضا الموظفين وولائهم للعمل في قطاع وزارة الداخلية
- زايد ذيب، رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد جامعة قطر 2023
12. تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية
- الاستشفائية بمغنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، جامعة
- أبي بكر بلقايد، تلمسان
13. دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة في فرع مؤسسة
- نפטال بولاية الجلفة" احمد بن لخضر واخرون، مجلة التكامل الاقتصادي العدد 3،
- سنة 2020، صفحة 308-328
14. دور التدريب في تحسين الأداء وزيادة فعالية الأفراد وتحقيق الرضا الوظيفي
- فارس، عاشر. جامعة محمد بوضياف 2021.

المراجع الأجنبية:

- 1- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- 2- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99-109.
- 3- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- 4- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
- 5- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. Harper & Row.
- 6- Bryman, A. (2012). Social research methods. Oxford University Press.
- 7- Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.

- 8- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing
- 9- Darrell Carpenter, (2017): Predicting IT Job Satisfaction: Occupational Congruence and the Job Characteristics Model, AMCIS.
- 10- Easey, Mike (2009): Fashion Marketing, Third Edition, A John Wiley & Sons, Ltd., Publication.
- 11- Friedman, V. (2016). Renovating fashion's house.
- 12- Goddard, T., & Ivanov, S., PhD. (2016). FASHION HOUSE COUTURE OVERVIEW: A BRIEF PERSONAL STORY BASED ON THE W. EDWARDS DEMING'S THEORY OF MANAGEMENT. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 8(3), 79-83.
- 13- S.M. Akterujjaman, Md. Herok Ahmad (2016): Workers' Satisfaction toward RMG Industry in Bangladesh: A Study on Dhaka and Gazipur City, *International Journal of Research in Management & Business Studies*, Vol. 3 Issue 2 Apr. – Jun
- 14- Thomas Pauline (2015): "ChambreSyndicale History and Development – Fashion History". Fashion-era.com.
- 15- Value Walk (2017).: The fashion house of artificial intelligence. Chatham: Newstex.