

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل
بعنوان:

دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين بجامعة الوادي)

اشراف الدكتور:
-أد/ رابح بن عيسى

اعداد الطالبة:
- غفران تاليوين
_عبير حوري

نوقشت المذكرة علنا يوم:

2024/ 06 / 08

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر		د/ فيصل بوراس
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر		أد/ رابح بن عيسى
ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر		اد/ باية بوز غاية

السنة الجامعية: 2024/2023



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل
بعنوان:

دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي

(دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين بجامعة الوادي)

اشراف الدكتور:

-أد/ رابح بن عيسى

اعداد الطالبة:

- غفران تاليوين

_عبير حوري

نوقشت المذكرة علنا يوم:

2024/ 06/ 08

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر		د/ فيصل بوراس
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر		أد/ رابح بن عيسى
ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر		اد/ باية بوزغاية

السنة الجامعية: 2024/2023





قال الله تعالى:

(وَقُلِ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ)

صدق الله العظيم

التوبة/ 105



اهداء

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذه الدراسة العلمية والذي ألهمنا
الصحة والعافية والعزيمة ووهبنا التوفيق والسداد، فالحمد لله حمدا كثيرا.
اول من يشكر ويحمد والى الليل وأطراف النهار هو العلي القهار الأول والأخر
والظاهر والباطن الذي اغرقنا بنعمه التي لا تحصى وأغدق علينا برزقه الذي لا يفنى
وانار دروبنا فله جزيل الحمد والثناء العظيم.

اهدي ثمرة جهدي المتواضع الى التي وهبت فلدة كبدها كل العطاء والحنان الى التي
صبرت على كل شيء التي رعنتني حق رعاية وكانت سندي في الشدائد وكانت
دعواها لي بالتوفيق تتبغني خطوة بخطوة اليك يا والدتي الحبيبة اطال الله في
عمرك.

الى اخوتي سندي في الحياة الدنيا وفقهم الله لما يحبه ويرضاه.



لا يسعني بعد الانتهاء من كتابة هذه المذكرة الا ان أتقدم بالتشكر الجزل والتقدير الكبر وعظيم الامتنان الى
استاذي الفاضل الأستاذ الدكتور راجح بن عيسى على قبوله الاشراف على هذا العمل وتقديمه النصيح
والتوجيه المتواصل لمعالجة أفكار هذه المذكرة، فكان خير عون لي وانفق من وقته الكثير لمتابعة هذه المذكرة
لما قدمه من اراء قيمة وارشادات سديدة ما كنت احصل عليها لوحدي وبنور علمه كشف الغموض الذي
اعتراني اثناء البحث والكتابة سدد الله خطاه وتمنيتي له بالنجاح في الدارين الدنيا والاخرة، كما ويشرفني ان
أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى اساتذتي الكرام:

د/ يوسف بالنور، أد/ لامية بوبيدي، د/ صالح حسين

الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة والمساهمة في إخراجها بصورتها النهائية.

غفران

ملخص الدراسة باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الوادي، لهذا الغرض انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: ما دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الاساتذة الإداريين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي؟ ولقد تفرع عن هذا السؤال الى مجموعة من التساؤلات الفرعية تمثلت فيما يلي:

__هل يسهم تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي؟
 __هل تسهم فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي؟
 __هل يسهم الاتصال الفاعل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي؟
 ولتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، و تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان حيث تم توزيع 70 استمارة واسترجع منها 52 استمارة بعد تفحصها الغيت 4 استمارات وبقيت 48 استمارة صالحة وقابلة للتحليل وتم توزيعها على مستوى ثمانية كليات: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية التكنولوجيا، كلية العلوم الإسلامية، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الطبيعية والحياة، كلية العلوم الدقيقة.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من بينها:

- ان العمل كفريق واحد يؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي.
- بينت نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون ان جميع ابعاد التمكين الإداري اثناء تطبيقها تؤدي الى تفعيل الرضا الوظيفي.
- أظهرت نتائج الدراسة ان جامعة الوادي تلتزم بأبعاد التمكين الإداري التي تمت دراستها وفقا لتصورات المبحوثين.
- يعتبر الاتصال الفاعل اهم بعد من ابعاد التمكين الإداري القادر على تحقيق الرضا الوظيفي بدرجة عالية بجامعة الوادي.

وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتفعيل مواهبه وقدراته من خلال تحقيق استقراره الوظيفي، العمل على تعزيز وتدعيم مشاركة العاملين في انجاز المهام داخل التنظيم، ضرورة خلق الامن والأمان والعدل والمساواة بين جميع الموظفين.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري' الرضا الوظيفي' تفويض السلطة' فرق العمل' الاتصال الفاعل' الأساتذة الاداريين.

Abstract:

This study aimed to identify the role of administrative empowerment in achieving job satisfaction among administrative professors at the University of the Valley, for this purpose this study started from a major question: Does administrative empowerment contribute to achieving job satisfaction among administrative professors at the University of Martyr Hama Lakhdar in the valley?

A set of sub-questions emerged from this question, as follows:

- Does the delegation of authority contribute to achieving job satisfaction among administrative professors at the University of Shahid Hama Lakhdar in the valley?
- Do the work teams contribute to achieving job satisfaction among administrative professors at the University of Martyr Hama Lakhdar in the valley?
- Does effective communication contribute to achieving job satisfaction among administrative professors at the University of Shahid Hama in Khader in the valley?

To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was relied upon, where data were collected using the questionnaire tool, where 70 forms were distributed and 52 forms were retrieved after examining them, 4 forms were canceled, and 48 forms remained valid and analyzable and were distributed at the level of eight colleges: College of Economic, Commercial and Management Sciences, Faculty of Law and Political Science, College of Technology, College of Islamic Sciences, College of Arts and Languages, College of Social Sciences and Humanities, College of Natural and Life Sciences, College of Exact Sciences.

The study found a set of results, including:

- Working as a team leads to job satisfaction.
- The results of the Pearson correlation coefficient test showed that all dimensions of administrative empowerment during their application lead to the activation of job satisfaction.
- The results of the study showed that Wadi University is committed to the dimensions of administrative empowerment that were studied according to the perceptions of the respondents.
- Effective communication is more important than the dimensions of administrative empowerment capable of achieving job satisfaction to a high degree at Wadi University.

The study recommends the need to pay attention to the human element and activate its talents and capabilities by achieving job stability, working to enhance and strengthen the participation of workers in accomplishing tasks within the organization, the need to create security, safety, justice and equality among all employees.

Keywords: Administrative empowerment 'job satisfaction' Valley University.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوعات	
Iv	الاهداء
V	الشكر
vI	الملخص
Ix	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
xI	قائمة الاشكال
xII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الجزء النظري		
الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية		
تمهيد.....18.....		
19 مفاهيم الدراسة.....	المبحث الأول
21 العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي.....	المبحث الثاني
23 الدراسات السابقة.....	المبحث الثالث
27 المقاربة النظرية.....	
31	خلاصة الفصل	
الجزء التطبيقي		
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية والتطبيقية		
تمهيد.....34.....		
35 الطريقة والادوات.....	المبحث الأول
35 أولاً: الطريقة.....	
351-مجتمع الدراسة.....	

35	2_ عينة الدراسة.....	
35	3_ تحديد المتغيرات وطرق قياسها.....	
36	ثانيا: الادوات.....	
36	1_ أدوات جمع البيانات.....	
37	2- الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة.....	
37	3_ البرامج الإحصائية المستخدمة في معالجة المعطيات.....	
37	النتائج والمناقشة.....	المبحث الثاني
37	أولا: عرض النتائج.....	
53	ثانيا: المناقشة.....	
53	1_ مناقشة نتائج الفرضية الأولى.....	
55	2_ مناقشة نتائج الفرضية الثانية.....	
57	3_ مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.....	
60	خلاصة الفصل
61	الخاتمة
67	قائمة المصادر والمراجع
70	الملاحق

قائمة الجداول

37	الجدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.....
39	الجدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الاداري.....
41	الجدول رقم (3): الاتجاه العام لمحور عبارات تفويض السلطة.....
44	الجدول رقم (4): الاتجاه العام لعبارات محور الاتصال.....
46	الجدول رقم (5): الاتجاه العام لعبارات محور فرق العمل.....
49	الجدول رقم (6): الاتجاه العام لعبارات محور الرضا الوظيفي.....
	الجدول رقم (7): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط ومستوى دلالة العلاقة بين
53	تفويض السلطة والرضا الوظيفي.....
	الجدول رقم (8): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط ومستوى دلالة العلاقة بين فرق
55	العمل والرضا الوظيفي.....
	الجدول رقم (9): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط ومستوى دلالة العلاقة بين
57	الاتصال والرضا الوظيفي.....

قائمة الاشكال

22	الشكل رقم 1 يوضح العلاقة بين التمكين الاداري والرضا الوظيفي
38	الشكل رقم 2 التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
40	الشكل رقم 3 التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الاداري

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
70	استبانة البحث	(1)
73	قائمة الأساتذة المحكمين لاستبانة البحث	(2)



توطئة:

تلعب المؤسسات الجامعية دورا هاما من حيث بناء الامة وازدهارها امام الأمم وذلك باعتبارها مؤسسات متخصصة في اعداد القوى البشرية المؤهلة لخدمة المجتمع، فقد كانت الجامعة قدما تؤدي مهامها تقليدية كالتعليم والتلقين اما مع التطورات التي يشهدها العالم فان هذه الأدوار تطورت وتجاوزت حدود التلقين الى مستوى مغاير تؤدي فيه الجامعة مهمة تكوينية بحثية استشرافية تعمل من خلالها على مساندة المجتمع اقتصاديا و اجتماعيا وسياسيا وثقافيا، ولذا يعتبر المورد البشري هو محور نجاح هذه العملية بكل اطيافه من طلبة وأساتذة وعمال واداريين من اجل الوصول الى الأداء الجيد سواء كان بالأفكار التي يحملها او بمختلف ممارساته المهنية وذلك عن طريق تقديم مخرجات ذات نوعية جيدة.

الإشكالية:

الجامعات الجزائرية تواجه تحديات التغييرات السريعة لذلك فهي ليست بمعزل عما يجري من تطورات في مجال التعليم العالي والبحث العلمي خاصة في هذا العصر الذي تتزاحم فيه التغييرات، فاضحت الجامعة الجزائرية ملزمة باتباع الأساليب الحديثة في التسيير الإداري بسبب عدم جدارة الأساليب التقليدية بالارتقاء الى اعلى المستويات من التجديد والتميز فالجامعات التي لا تتقدم تتقادم والتي لا تتطور تتدهور لذا عليها ان تؤمن بضرورة تبني أساليب إدارية فعالة من خلال التمكين الاداري للمسؤولين والقائمين على شؤون الكليات من عمداء ومسؤولي الأقسام ونوابهم في أداء مهامهم ووظائفهم على اكمل وجه.

فالتمكين الاداري هو منح العاملين صلاحيات أوسع ومزيديا من المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤوليتهم وسلطاتهم وذلك بمنح الثقة للعاملين لأداء مهامهم بحرية، الامر الذي يسهم بإيجاد جو من الارتياح والشعور بالأهمية وزيادة تحمل المسؤولية وخلق شعور إيجابي لدى العاملين والذي يمثل دافعا مهما للعمل وبالتالي ولاء العاملين وهذا لما له من تأثير مباشر على رفع الروح المعنوية لدى العاملين وتحقيق ذواتهم وما يشكله من حافز معنوي وتطوير قدرات ومهارات العاملين.

من هذا المنطلق أصبحت الجامعة الجزائرية تستهدف تكوين فرق عمل متنوعة الخبرات منسقة محددة الأهداف لأنها تعد من المتطلبات الأساسية لنجاح التمكين والتي تقوم على دعم اتخاذ القرارات التي تعتمد على التعاون بين أعضائها وان أفكار العاملين يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد.

وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في اتخاذ القرارات وفي حل مشكلات العمل فبدونها لا يمكن للعامل التصرف بالطريقة الصحيحة كما يعد الاتصال الفاعل في الجامعات أحد العوامل الضرورية لنجاح التمكين من خلال الوصول للمعلومات الحساسة وانسيابها ومشاركتها.

كما يعد تفويض السلطة جزء مهم من عملية التمكين الإداري للعاملين اذ ان توزيع السلطة والصلاحيات بين أكبر عدد من الافراد القائمين على شؤون الجامعة والكليات وفقا لقدراتهم وامكانياتهم وتوجيههم لأداء المهام المطلوبة منهم يولد لديهم القدرة على التأثير في القرارات وتحمل المسؤولية كما تجدر الإشارة الى ان الثقة هي الأساس في تفويض السلطة، ثم ان هذا النوع من تفويض السلطة هو أسلوب تنظيمي يتم بموجبه تخفيف العبئ عن الرئيس حتى يتفرغ للمسائل الأهم في العمل.

ومن هذا المنطلق فان تمكين العاملين بحق يتم عن طريق إيجاد بيئة او مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة الفاعلة للأفراد او خلق الشعور بالمسؤولية لديهم بروح عمل راضية بما تصنع وأين تعمل وبما تقوم والذي نطلق عنه بالرضا الوظيفي فهو ذلك الشعور الداخلي الإيجابي للفرد امام ما يقوم به من عمل وهو نابع ونتاج عن مدى الاشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للعامل فعندما يشعر العامل بان وظيفته اشبعته حاجاته المادية والمعنوية يتوفر عنصر الولاء الوظيفي تلقائيا فور تحقيق الرضا الوظيفي حيث ترتفع دافعيتهم نحو العمل ويخلق لهم الشعور بالانتماء وبدل قصار جهدهم لإنجاز ما يكلفون به بما يشكل دافعا قويا للإنجاز واداء الاعمال المنوطة بهم، وتحقيق الاستقرار الوظيفي للأفراد والتكيف مع بيئة العمل والانسجام في العلاقات بالتالي ارتفاع مستوى الكفاءة والفعالية وهو ما أكدته العديد من الدراسات كدراسة هيلين عبد الرحيم مراد (2020)، ودراسة رانيا النابلسي (2021)، ودراسة فؤاد حسن وهبة محمد (2023) التي تناولت موضوع التمكين الإداري و الرضا الوظيفي، وهدفت الى معرفة تمكين العاملين وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي وقد توصلت هذه الدراسات في نتائجها الى وجود علاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي وجود واثر ودور معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفي.

وعليه فجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ليست بمنى على ذلك فهي الأخرى وجدت لتحقيق جملة من الأهداف انطلاقا من المدير ونوابه وصولا الى أدنى رتبة في الجامعة.

ضمن هذا العرض الفكري واستنادا الى ما ذكر انفا يمكن اظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال اثاره السؤال الرئيس التالي: ما دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية يمكن اجمالها فيما يلي:

__ هل يسهم تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي؟

__ هل تسهم فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي؟

__ هل يسهم الاتصال الفاعل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي؟

فرضيات الدراسة:

كإجابة مؤقتة عن التساؤلات السابقة تم وضع مجموعة من الفرضيات للتحقق من مصداقيتها فيما بعد، حيث تمثلت هذه الفرضيات فيما يلي:

الفرضية الرئيسة:

- يساهم التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي للأساتذة الإداريين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

الفرضيات الفرعية:

__ يسهم تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

__ تسهم فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

__ يسهم الاتصال الفاعل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

مبررات اختيار الموضوع:

✓ الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.

✓ الفضول العلمي وحب الاستكشاف في دراسة الدور بين متغيرات الدراسة.

✓ الميل الى مثل هذه المواضيع باعتبارها تنبع من الواقع وضمن تخصصنا.

✓ قابلية الموضوع للدراسة العلمية وإمكانية النزول به الى الميدان.

اهداف البحث:

انطلاقا من الإشكالية المطروحة فان البحث يهدف الى:

✓ محاولة دراسة وتحليل الدور ما بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

- ✓ التعرف على الدور بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.
- ✓ التعرف على الدور بين الاتصال الفاعل والرضا الوظيفي في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.
- ✓ التعرف على الدور بين فرق العمل والرضا الوظيفي في جامعة حمه لخضر بالوادي.

أهمية البحث: تركز هذه الدراسة على دور التمكين الإداري كمفهوم حديث في تحقيق الرضا الوظيفي للأساتذة الإداريين، وتتجلى أهمية هذه الدراسة على مستويين:

- **المستوى العلمي:** حيث سنعمل على اثراء الموضوع من خلال محتوى الإطار النظري لمتغيري البحث التمكين الإداري، الرضا الوظيفي.
- **المستوى العملي:** حيث سنقوم بدراسة الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين في الكليات الثمانية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، ويضيف هذا البحث أيضا للمهتمين والباحثين دراسة تطبيقية متخصصة في العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي.

حدود البحث: تم تحديد الدراسة كالآتي:

- **الحدود المكانية:** تمثل مكان اجراء الدراسة الميدانية والتي أجريت حول دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي على مستوى الكليات الثمانية: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الطبيعية والحياة، كلية العلوم الإسلامية، كلية التكنولوجيا، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الدقيقة.
- **الحدود الزمانية:** تقتصر هذه الدراسة على الفترة الزمنية التي تم فيها جمع البيانات من الاطلاع على الادبيات النظرية والامام والاحاطة بجوانب الموضوع خلال السداسي الأول من السنة الجامعية ابتداء من شهر ديسمبر 2024 الى غاية 2024/05/19 تماشيا مع الدراسة التطبيقية للموضوع.
- **الحدود التطبيقية:** دامت الدراسة الميدانية مدة أسبوعين ابتداء من 2024/03/11 الى غاية 2024/21/03 اين قمنا في هذه الفترة بتوزيع الاستمارات على المبحوثين.

منهج البحث:

ان دراستنا لموضوع دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي تجمع بين متغيرين وهما التمكين الإداري والرضا الوظيفي مما تطلب منا استعمال المنهج الوصفي حيث يقوم بشرح متغيري الدراسة وتوضيح الدور بين

المتغيرين، وأثر المتغير المستقل التمكين الإداري على المتغير التابع والمتمثل في الرضا الوظيفي من خلال جمع المعلومات والبيانات حول الظاهرتين ثم تحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات والتوصل الى النتائج والاهداف المسطرة في هذه الدراسة.

صعوبات البحث:

من البديهي وجود صعوبات في كل دراسة علمية، وخاصة الدراسات الاجتماعية منها حيث تختلف وتتنوع هذه الصعوبات من بحث اجتماعي الى اخر، فبالإضافة الى الصعوبة التي تكمن أساسا في طبيعة هذا النوع من الدراسات والمتعلق بدراسة الظواهر البشرية بتقيدها وتكميمها فان هذه الدراسة ليست منزهة عن مثل هذه الصعوبات بالإضافة الى صعوبات أخرى معرفية، بشرية، تكمن فيما يلي:

الصعوبة البشرية: من حيث توزيع الاستثمارات واسترجاعها على كافة الكليات، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى محاولة اقناع الافراد المبحوثين بجدوى المساهمة في ملء الاستثمارات.

عدم القدرة على الوصول الى كافة الافراد المبحوثين نتيجة تعرض أحدهم لوعكة صحية خطيرة.

الصعوبة المعرفية: وجدنا ان الغربيين بلغو شانا كبيرا في التنظير في هذا المجال، لذلك فان محاولة اسقاطه على بيئتنا المحلية كان دائما ينقصه الطابع الاجتماعي المحلي لبيئتنا العربية وهو ما اضفى بعض الصعوبة في الاسقاط النظري لموضوع دراستنا.

هيكلية الدراسة:

من اجل معالجة الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة الى مقدمة وفصلين أساسيين:

حيث تضمنت المقدمة توطئة للموضوع وطرح اشكالية الدراسة وفروضها وسبب اختيار الموضوع واهمية الدراسة واهدافها والمنهج المستخدم وحدود الدراسة وصعوباتها وفي الاخير هيكلية الدراسة.

حيث تناول الفصل الأول الإطار النظري للدراسة وذلك من خلال ثلاث مباحث رئيسية اين يتطرق المبحث الأول للأساس النظري للموضوع من تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة والمتمثلة في: التمكين الإداري، الرضا الوظيفي، تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفاعل. بينما يتناول المبحث الثاني العلاقة بين المتغيرين (التمكين الإداري، الرضا الوظيفي) اما المبحث الثالث فخصص للدراسات السابقة والقيمة المضافة للمبحث الحالي مقارنة بالدراسات السابقة ومن ثم يتم التطرق الى المقاربة النظرية.

اما الفص الثاني فيشمل الدراسة الميدانية التطبيقية وكيفية اجرائها، وتم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين: حيث تناول المبحث الأول طريقة وادوات جمع البيانات من تحديد مجتمع وعينة الدراسة، تحديد المتغيرات وطرق قياسها، الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، كما تم فيه عرض نتائج الدراسة ومناقشة فرضياتها. وستختتم هذه الدراسة بخاتمة عامة يستعرض فيها اهم النتائج المتوصل اليها بالإضافة الى جملة من التوصيات والمقترحات.

الفصل الأول

الادبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

يكتسي موضوعي التمكين الإداري والرضا الوظيفي أهمية بالغة في العلوم الاجتماعية عامة والعلوم الإدارية خاصة وذلك كونها شديدي الارتباط ببعض المفاهيم الإدارية التي غزت الساحة وأثارت الجدل حول مفهومها وماهيتها. فالتمكين هو مفهوم أكاديمي كثير الابعاد ومتعدد الاستعمالات لا يقتصر تداوله على العلوم الاجتماعية والإدارية فحسب بل يتعداه الى تخصصات وحقول معرفية أخرى.

وتتجسد أهمية التمكين الإداري في إطار بناء جسور الثقة بين المرؤوسين والعاملين الذين تم تمكينهم ومشاركتهم في عملية صنع القرارات وتحفيزهم، ضف الى ذلك ان التمكين يحتل أهمية خاصة في تنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين بالتالي انعكاسه على رضاهم الوظيفي، الامر الذي يقتضي تحليل مفهوم التمكين الإداري كمصطلح عام قبل الخوض في ابعاده لما له من أثر إيجابي على الرضا الوظيفي.

وفي إطار هذا السياق سيتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: يتضمن تحديد مفاهيم الدراسة

المبحث الثاني: يتضمن العلاقة بين المتغيرين

المبحث الثالث: يتضمن عرض الدراسات السابقة وكذا التطرق الى المقاربة النظرية

المبحث الأول

تحديد مفاهيم الدراسة:

1. التمكين الإداري:

1-1 لغة: التمكين من الفعل أمكن او مكن أي منح القوة والاستطاعة وجعله قادرا لفعل شيء ما. (الحسين، 2012)، صفحة 83

1-2 اصطلاحا: ورد في مجلة "دراسات" ان التمكين الإداري يشير الى تفويض الاتباع ومنحهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات والمزيد من الثقة والحرية التي تمكنهم من المصادر التي تدعم عملهم وقراراتهم ودعوتهم باستمرار الى المشاركة في اتخاذ القرارات. (بومنفار، 2014، صفحة 60)

عرفه Shackleton بأنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا. (العتيبي، 2016، صفحة 21)

هو منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا والتمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه أيضا وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة. (فلة، 2020، صفحة 12)

التمكين يتضمن ممارسات كإثراء الوظيفة وفرق العمل الذاتية واستعداد، واستقلالية فرق العمل، وإلى أن التمكين هو حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبين من الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها. (برسولي، 2017، صفحة 8)

1-3 اجرائيا: هو تلك العملية التي يسمح من خلالها للأساتذة الاداريين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي المشاركة في المعلومات والاستقلالية في صنع القرارات المتعلقة بمهام وظائفهم وتنسيق العمل الجماعي بين دوائر العمل بغية الوصول الى النتائج الإيجابية في العمل.

2. الرضا الوظيفي:

1-2 لغة: هو ضد السخط وارتضاه يعني راه له اهلا ورضي عنه، احبه واقبل عليه. (مشهدي، 2018، صفحة 15)

2-2 اصطلاحا: هو شعور الفرد بالسعادة والارتياح اثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه

الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل، وان الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والارتياح. (اللطيف، 2015، صفحة 14)

عرفه Wiles ان الفرد يشعر بالرضا إذا أتاح له عمله فرصة المشاركة بصنع القرار واحترام الذات. (علي، 2014، صفحة 70)

ان الرضا الوظيفي يعبر عن مدى قبول وقناعة العاملين بالعوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل ومدى إشباع حاجاتهم من خلال العمل الذي يشغلونه. (منيف، 2018، صفحة 58)

2-3 اجرائيا: هو حالة شعورية إيجابية للأساتذة الإداريين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي تجاه جميع جوانب وظيفتهم، هذه الحالة الشعورية تكون ناتجة عن تلبية الوظيفة لحاجاتهم ورغباتهم الوظيفية.

3. تفويض السلطة:

3-1 لغة: تفويض فرد لأخر مهمة يؤديها بدلا عنه او فوض اليه الامر تفويضا، جعل له التصرف فيه وأيضا فوض امره اليه وجعل الحاكم فيه. (احسن، 2014، صفحة 59)

3-2 اصطلاحا: هي ان يعهد القائد الى بعض الموظفين مهام وواجبات معينة مع توضيحه للحدود لهذه الواجبات والمهام والنتائج المطلوبة منهم لتحقيقها يقتضي ان يكون التفويض كافيا لإنجاز الواجبات المحددة. (الشسني، 2021، صفحة 315)

هو تفويض الصلاحيات الى المستويات الإدارية الدنيا اذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى الى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم. (عقلة، 2009، صفحة 74)

3-3 اجرائيا: ان يمنح حق التصرف للإداريين وفي حدود مسؤولياتهم في جامعة الشهيد حمه لخضر في اتخاذ القرارات.

4. فرق العمل:

4-1 اصطلاحا: يعرفها poovan بأنها مجموعة من الافراد يعتمدون بعضهم على البعض الاخر من ناحية الموارد، المعلومات، المهارات بقصد الاستفادة من جهودهم لتحقيق هدف مشترك. (الحسيني، 2013، صفحة 17)

جماعات يتم انشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف او مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف. (برطال، 2018، صفحة 187)

4-2 اجرائيا: هي عبارة عن عدد محدود من الأساتذة الإداريين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي والذين يشتركون في توجهاتهم ومقوماتهم الوظيفية ويسعون لتحقيق هدف مشترك.

5. الاتصال الفاعل:

5-1 لغة: أصل كلمة الاتصال communicating مشتقة من الكلمة اللاتينية communise التي تعني العام والمشارك، وتعني في اللغة العربية الوصول الى الشيء وبلوغه والانتهاء اليه كبلوغ الخبر او الربط بين كائنين والجمع بينهما. (العزیز، 2015، صفحة 151)

5-2 اصطلاحا: هو مسار الربط بين كافة أنحاء التنظيم وهو الجهاز العصبي للمنظمة الذي يدفعها نحو الهدف وبدون الاتصال لا يكون هناك تنظيم. (بارودي، 2015، صفحة 107)

العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين مرسل ومرسل اليه سواء كان نقل المعلومات شفويا او تحريريا. (لظفي، 2007، صفحة 83)

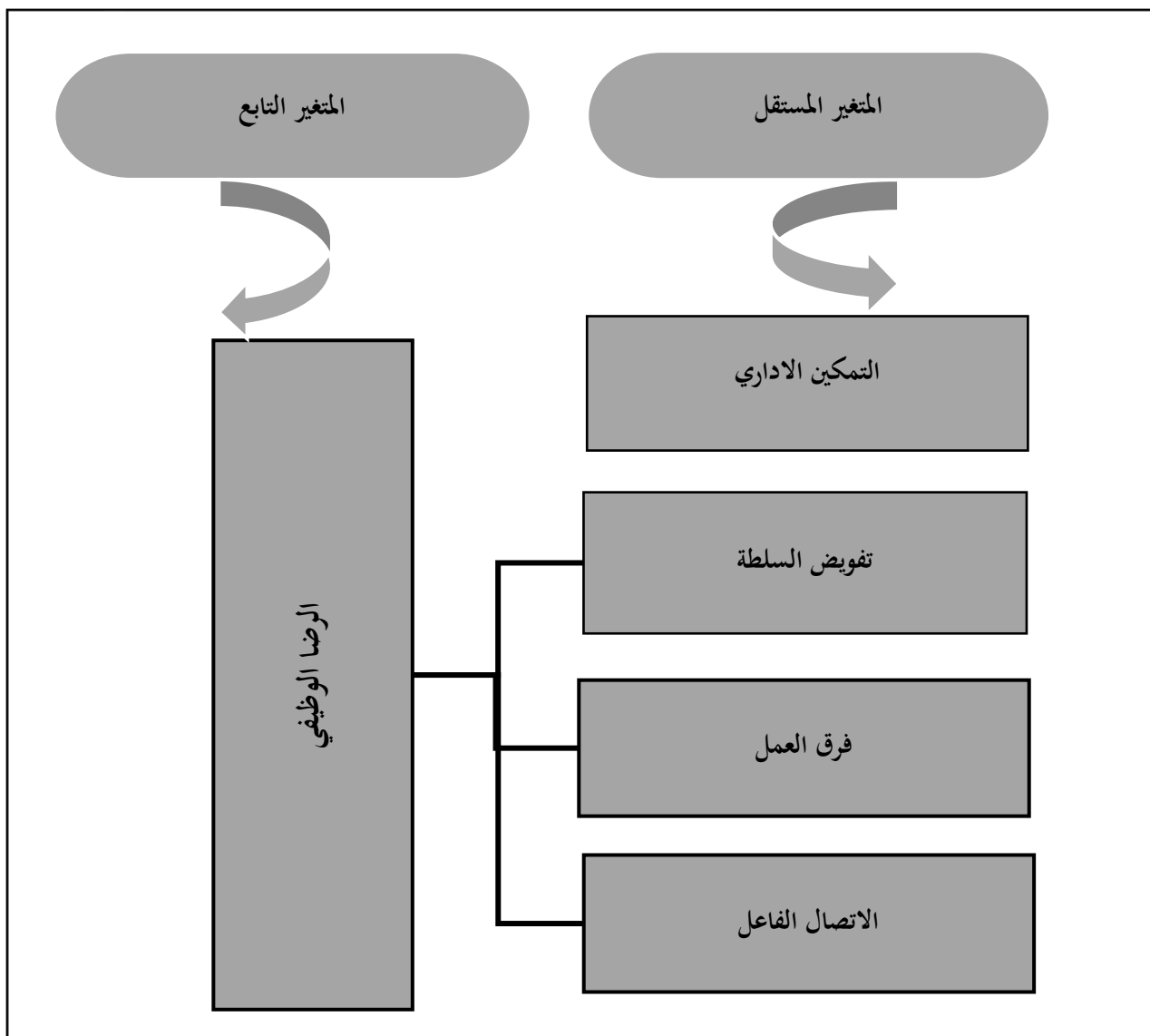
هو انتقال المعلومات او الأفكار او الاتجاهات من شخص او جماعة الى شخص او جماعة أخرى من خلال الرموز المستمدة من الثقافة التي يرتبط بها الشخص او يتعلمها من خلال الخبرة الشخصية، ويكون الاتصال فعالا حينما يصل المعنى الذي يقصده المرسل بالفعل الى المستقبل (حلمي، 2014، صفحة 22).

5-3 اجرائيا: هو تدفق وانتقال المعلومات وتبادلها بين الأساتذة الإداريين في جامعة الشهيد حمه لخضر ومراكز اتخاذ القرارات بهدف الوصول على المعلومة وإيصال التعليمات والقرارات المطلوب تنفيذها.

المبحث الثاني

أولاً: العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي

الشكل رقم (1) (يوضح العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي)



المصدر: من اعداد الطالبة

يؤثر المتغير المستقل (التمكين الاداري) بأبعاده المختلفة المتمثلة في: تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، فرق العمل على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

عند تمكين العاملين بإشراكهم في اتخاذ القرارات وإطلاق الفرصة امامهم لتقديم الاقتراحات والأفكار يؤدي ذلك الى تحسين الأداء ويعزز الثقة بين العاملين وهذا بدوره ينعكس على تعزيز الشعور بالرضا الوظيفي.

من خلال التمكين تمنح الثقة وتتسع مساحة تدفق المعلومات وحرية حل المشكلات ولتحقيق ذلك لا بد من ان يكون هناك اتصال فاعل فحتى يتمكن العاملين من اتخاذ القرارات يجب ان يمتلكوا المعلومات عن وظائفهم، فالقرار الرشيد يحتاج الى أكبر قدر ممكن من المعلومات.

ولبوغ التمكين وجب تفويض السلطة، فعند منح العاملين السلطة اللازمة يسرع ذلك في الإنجازات كما يزيد من الرضا الوظيفي ويساعد على ديمومة الحركة بالتالي لا تتوقف الإنجازات ولا يتوقف العمل ويخفف من الاختناقات الإدارية وزحم العمل فبتمكين العامل تمنح له الثقة في اتخاذ القرارات بالتالي رفع الروح المعنوية مما ينعكس بالإيجاب حيث يتولد الرضا الوظيفي للعاملين.

من اساسيات التمكين الإداري هو تكوين فرق عمل تتميز بالتفاعل المستمر وتتم بالمصلحة العامة لإنجاز المهام مع بعضهم البعض فيكونوا عوناً لبعضهم حيث يشارك الجميع بأفكاره وخبراته، بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات، حيث ان الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية له أهمية بالغة في تحسين نتائج العمل وله دور كبير في زيادة الرضا الوظيفي.

ثانياً: دور ابعاد التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي:

دور تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي: (سعداوي، 2019، صفحة 24)

يمكن توضيح الدور الذي يلعبه تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال النقاط التالية:

- خلق جو مناسب للعمل داخل المؤسسة فالموظف يشعر بانه لا يوجد انفصال بينه وبين القائد.
- زيادة الرضا الوظيفي حيث يساعد التفويض الفعال في تعزيز الأثر الإيجابي لمعنويات العامل.
- تعمل على زيادة دافعية الافراد وتحفيزهم للعمل وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة وإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الراهنة لتحقيق الأهداف.
- ان تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للعاملين، وذلك لان إعطاء القائد للمفوضين حرية التصرف في حدود مسؤولياته والوقوف على النتائج كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه كما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية.

دور فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي: يرى لوك ان فرق العمل تعتبر مصدراً قوياً للرضا الوظيفي عندما تتشابه قيم اعضاء الفريق واهتماماتهم واتجاهاتهم، وذلك لان هذا التشابه يؤدي الى تخفيض الاحتكاك اليومي بين أعضاء الفريق كما ان شعور الفرد بالتقدير واحترام أفراد الفريق له يرتبط الى حد كبير برضاه الوظيفي. (بسي، 2015، صفحة 130)

دور الاتصال الفاعل في تحقيق الرضا الوظيفي:

فكلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوار بين الرئيس والمرؤوس وتبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة عوامل الاتصال التي توفر المعلومات وتدفعها بانسياب حر، زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالانتماء ويكون لدى العاملين الحماس الذاتي والرضا الوظيفي. (بوجان، 2014، صفحة 130)

المبحث الثالث:

أولاً: عرض الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة قمنا بعرض هذه الدراسات التي تتقارب مع موضوع دراستنا ووفقاً للتسلسل الزمني من الأقدم الى الاحدث وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

❖ الدراسة الأولى:

دراسة صفاء جواد وعبد الحسين بعنوان أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني ببغداد "مقال في مجلة كلية بغداد العدد 31 (2012)".

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني وقد تبلورت الدراسة حول التساؤل الآتي: هل هناك علاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، كما تحددت هذه الدراسة بفرضيتين رئيسيتين هما:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري وبين الرضا الوظيفي.

لا يوجد أثر ودلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لأبعاد التمكين الإداري للعاملين في الرضا الوظيفي. وتكونت عينة الدراسة من (100) مفردة وتم جمع بيانات الدراسة عن طريق استبانة.

خلصت نتائج الدراسة الى وجود علاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي.

وجود أثر للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني.

❖ الدراسة الثانية:

دراسة محمد قريشي ولطيفة سبتي بعنوان دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة "مقال في مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 4 (2015)".

هدفت هذه الدراسة الى التأكيد على أهمية التمكين الإداري في تحقيقي الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة السابقة الذكر وتوضيح العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة وذلك بإثارة التساؤل الرئيسي التالي: ما هو الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة؟ كما تحددت هذه الدراسة بفرضيتين رئيسيتين وهما:

لا يوجد دور معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري تغزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة (0.05).

تكونت عينة الدراسة من (150) فرد ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحثان استبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

ان متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز، التدريب وفرق العمل) لها دور في التأثير على المتغير التابع الرضا الوظيفي

كما أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير(الجنس) ومتغير (التمكين الإداري).

❖ الدراسة الثالثة:

دراسة هيلين عبد الرحيم مراد بعنوان العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي بمصر "مقال في مجلة دراسات العدد 2 (2020)".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي بالتطبيق على المديرين والعاملين في وزارة الاستثمار والتعاون الدولي بمصر، من خلال اثارة التساؤلات التالية:

ما هو مستوى التمكين الإداري في الوزارة محل الدراسة؟

ما هو مستوى الرضا الوظيفي في الوزارة محل الدراسة؟

ماهي طبيعة العلاقة بين ابعاد التمكين الاداري والرضا الوظيفي؟

كما تحددت هذه الدراسة بفرضيتين رئيسيتين وهما: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التمكين الاداري بأبعاده وبين الرضا الوظيفي.

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي.

تكونت عينة الدراسة من (130) مفردة، وتم جمع بيانات الدراسة عن طريق الاستمارة كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وخلصت هذه الدراسة الى النتائج الاتية:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بثقة 95% لتفويض السلطة على الرضا الوظيفي.

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بثقة 95% للمستوى العلمي على الرضا الوظيفي.

يوجد تأثير موجب ذو دلالة معنوية بثقة 95% للمشاركة في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي.

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بثقة 95% للعمل الجماعي على الرضا الوظيفي.

❖ الدراسة الرابعة:

دراسة رانيا النابلسي بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس، "مقال في المجلة العربية للنشر العلمي العدد التاسع والعشرون 2021".

هدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس وذلك في ضوء دراسة بعض المتغيرات (الديموغرافية) في موضوع الدراسة، من خلال اثاره التساؤل التالي: ما العلاقة بين التمكين الاداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات الرياضة في القدس؟ وادرجت تساؤلات الدراسة على النحو الاتي:

هل توجد علاقة بين التمكين الاداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات الرياضة في القدس بشكل عام؟

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية حول العلاقة بين التمكين الاداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات الرياضة في القدس من وجهة نظرهم باختلاف متغيرات الدراسة (العمر، المنصب الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية)؟

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي كليات الرياضة في القدس حيث بلغ عددهم (14) موظف وتم اختيار أفراد مجتمع الدراسة بالمسح الشامل، ولتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الباحثة أداة الاستمارة لجمع البيانات المراد الحصول عليها لأغراض الدراسة، وأشارت نتائج الدراسة أن درجة التمكين الاداري كانت مرتفعة، كما أن محور الرضا الوظيفي قد حاز على أعلى معامل اختلاف، في حين حصل محور التمكين الاداري على اقل معامل اختلاف.

❖ الدراسة الخامسة:

دراسة فؤاد حسن وهبة محمد بعنوان أثر التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي عند مجموعة عاملين بجامعة الحديدية، "مقال في مجلة تهامة باليمن العدد السابع عشر، 2023."

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تعزيز الرضا الوظيفي لجامعة الحديدية وقد تبلورت الدراسة حول التساؤل التالي: هل للتمكين الاداري دور في تحقيق الرضا الوظيفي لجامعة الحديدية. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في عملية جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيق هذه الدراسة على عينة تكونت من (40) دكتورا وموظفا ولتحقيق اهداف الدراسة اعتمد الباحث على أداة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

خلصت نتائج الدراسة الى انه:

يتم تطبيق التمكين الإداري في جامعة الحديدية، من خلال المشاركة في صناعة القرار والتفويض والفعالية الذاتية والتدريب وحرية الاختيار في تحقيق أهداف الجامعة.

تعمل جامعة الحديدية على تحقيق الشعور بالقبول والرضا الوظيفي للعاملين.

التمكين الإداري يؤثر إيجابا على الرضا الوظيفي في جامعة الحديدية حيث يؤثر بعد المشاركة في صناعة القرار والتفويض إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الرضا الوظيفي في جامعة الحديدية.

ثانيا: التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات يتضح انها تناولت موضوع الدراسة الحالية من خلال تناول نفس متغيراتها في بحث العلاقات والتي درست في بلدان متنوعة. وقد لوحظ انها تتميز باتفاقها على هدف مشترك وهو معرفة تأثير تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، كما اتفقت أيضا جل هذه الدراسات السابقة على استخدام نفس أداة جمع البيانات للدراسة وهي الاستمارة وذلك للدور الهام الذي تلعبه هذه الأداة في الحصول على نتائج مرضية وقد تميز المنهج المتبع في الدراسات السابقة بكونه منهجا وصفيا تحليليا مما يتفق مع دراستنا الى حد كبير ، كما اختلفت هذه الدراسات في تحديد ابعاد المتغيرات المستخدمة في الدراسة و اتفقت الدراسات السابقة على التطبيق على نفس العينة (الاداريين) باستثناء دراسة هيلين عبد الرحيم بعنوان العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي بمصر مجلة دراسات العدد 2 (2020). التي طبقت على عينة الإداريين والعاملين على حد سواء.

ومن خلال العرض السابق ومما لا شك فيه ان الدراسة الحالية استفادت كثيرا ممن سبقها من دراسات حيث حاولت ان توظف كثيرا من الجهود السابقة للوصول الى تشخيص دقيق للمشكلة، ومن جوانب الاستفادة العلمية من مختلف الدراسات السابقة نذكر:

استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول الى صياغة الإشكالية وتحديد ابعاد الدراسة.

استفادت في الوصول الى المنهج الملائم لهذه الدراسة.

استفادت في دعم الإطار النظري للدراسة.

اهم ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تركز الدراسة الحالية على تناول مفهوم التمكين الإداري من زاوية جديدة وهي الجانب السوسولوجي ومحاولة الاستناد على المقاربة النظرية لتدعيم نتائج الدراسة مما يدعمها ويقوي حجتها، عكس كل الدراسات السابقة التي تناولت التمكين الإداري كمفهوم اقتصادي بحت واهملت الجانب السوسولوجي.

واستنادا لما تم عرضه من أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية نجد ان بعض الدراسات السابقة لم تتطابق مع الدراسة الحالية في تسمية ومضمون ابعاد المتغير المستقل محل الدراسة.

لذا تأتي هذه الدراسة لسد الفجوة ووجه القصور في الدراسات السابقة في مسار بحثهم للوصول لأفضل النتائج والتوصيات.

ثالثا: المقاربة النظرية

تعتبر المقاربة السوسولوجية حلقة الوصل بين الإطار النظري للدراسة والمنهجية المتبعة وبين تحليل وتفسير الإطار الإمبريقي، وبها تتم عملية إسقاط المعارف والمفاهيم على الواقع من أجل فهمه وتفسير ظواهره، وكذا تحقيق التسلسل والتناسق في الأفكار.

وبما أن دراستنا الراهنة تهتم بمتغيرين أساسيين داخل أي جامعة وهما التمكين الإداري والرضا الوظيفي، وكون ان هدفها الرئيسي يتجلى في معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي داخل جامعة الشهيد حمه لحضر بالوادي التي نعتبرها بناء اجتماعي قبل كل شيء، لذا ارتئينا المزاجية بين تبني مدخل العلاقات الإنسانية لمتغير الرضا الوظيفي ونظرية التكوين الإداري لمتغير التمكين الاداري.

1_العلاقات الإنسانية:

كان ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية نتيجة للتجربة الشهيرة جدا والمتبوعة بالتحقيق الميداني الذي اجراه التون مايو Elton mayo وفريقه الباحث في مصانع "هاوثورن" التابعة لشركة ويسرن الكتريك بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الامريكية. (فضيلة، 2021، صفحة 76)

ولأن العلاقات الإنسانية تتميز بشساعة الرؤى فيها وتشعب أفكارها حاولنا أخذ ما يهمنا وما يمكن إسقاطه على موضوع دراستنا وذلك من خلال التالي:

ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الافراد أكثر من التركيز على الجوانب المادية داخل أي تنظيم ونصت على احترام شخصية كل فرد من العاملين وتحسيسهم بأهميتهم داخل التنظيم.

السعي لإشباع الحاجات الأساسية للأفراد وتحقيق اهداف التنظيم والعمل على تحقيق المصلحة المشتركة كما نصت على تدعيم روح التعاون وخلق جو التفاهم بين العاملين داخل التنظيم.

احترام أفكار ومقترحات الموظفين ومشاركتهم في حل المشاكل والقرارات الإدارية والتسييرية، اذ ان اشراك الأساتذة الإداريين يؤدي الى رفع روحهم المعنوية وتجسيد روح التعاون وهو ما نصت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية في ظل محيط اجتماعي إيجابي من خلال التفاهم والانتماء للمجموعة وبناء علاقات جيدة مع المسؤولين والتقليل من حدة الرقابة وتقدير جهود الأساتذة الإداريين وكذا إعطائهم مزيدا من الحرية والتوجه نحو اللامركزية، وهي بذاتها تشكل حافزا لهم نحو تحسين ادائهم والابتعاد عن مواطن التوتر والنزاع والصراع وكذلك تمكين العاملين من التشجيع والتطوير في جامعة الوادي، وهو ما بينته نتائج دراستنا.

حيث يلعب نمط الاتصال السائد داخل الجامعة دورا هاما في التوصل الى الحلول والقرارات المنشودة لذا كان من الضروري الاحتفاظ بخطوط تواصل واضحة بين الأساتذة الإداريين في كافة الكليات فيما يخص المناقشات وحل المشكلات واتخاذ القرارات، مما يرفع مستوى الرضا الوظيفي ويشعر العاملين بالتقدير والتمكين، وهو ما خلصت اليه تجارب هاوثورن بقيادة التون مايو.

التنسيق بين افراد المجموعة وينبع هذا من الإيمان بان العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، وحين يتاح الجو المناسب لجماعة ما لمناقشة أمر من الأمور أو تبادل الرأي فيه فإن قدرة هذه الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملابساته واتخاذ القرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية مهما بلغ هذا الفرد من تفوق ومهما اكتسب من خبرات. (الحوش، 2022، صفحة 5)

نظرية التكوين الإداري لهنري فايول:

اهتم بتحليل طبيعة وظيفة الإدارة داخل المؤسسات ويرى طبقا لمبادئه حول الإدارة بان كل تنظيم مهما كان نوعه العمل على انجاز برنامجه الاستراتيجي، تحديد أهدافه، وتبني البيئة التنظيمية الملائمة التي تسمح بذلك وتحقيق التقدم والتطور بفضل قدراته على مراقبة انشطته الخاصة. وقد حدد 14 مبدأ للإدارة نستعرض بعضها فيما يلي:

تقسيم العمل: ويقصد بهذا المبدأ الإداري تقسيم العمل على الأفراد والجماعات والتخصص الفردي في كل جزء من أجزاء العمل.

مبدأ الانضباط: ويعني الامتثال، المواظبة، وكافة المظاهر الخارجية للاحترام التي تتم وفق القواعد المنظمة للمؤسسة.

سلطة هرمية: يقصد فايول بهذا المبدأ احترام التسلسل التنظيمي والمستويات الإدارية في تنفيذ الأعمال.

روح التعاون: دعا فايول إلى التعاون بين العاملين أنفسهم، وتعاون العاملين مع رؤسائهم، كما دعا إلى العمل الجماعي وتنمية روح الفريق ففي التعاون قوة للتنظيم والمنظمة.

مبدأ العدالة والانصاف: اي على المدراء والرؤساء الإداريين ومشرفي العمل أن يكسبوا ولاء المرؤوسين، وعدم تحيز المديرين والرؤساء عند التعامل معهم، فالمساواة في المعاملة تعتبر شرطاً لتحقيق الرضا عندهم.

روح المبادرة: ويعتبر إعطاء هامش من المبادرة للأفراد وكذا التأكيد على العمل الجماعي من أهم المبادئ التي جاءت بها النظرية، وهي بذلك قد أعطت ولو قليلاً من الاهتمام إلى الجانب الاجتماعي.

كما أكد على أهمية وجود العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات العاملة بالإضافة الى تشجيعه على الاتصال المباشر والعمل الجماعي داخل التنظيم. (عباس، 2008، صفحة 53)

في نظرتها للعنصر البشري تؤكد النظرية من خلال مبدأ تقسيم العمل أن الأفراد يجب أن يشغلوا وظائف معينة و ثابتة يوجهون إليها حسب مؤهلاتهم وقدراتهم، كما أنهم يخضعون في كل وحدة إدارية أو مستوى إداري إلى إشراف مسؤول تفوض له سلطة الرقابة والتوجيه، كذلك يستفيدون من أجور تغطي احتياجاتهم الأساسية وتوزع عليهم وفقاً لنظام معين يقوم على مدى مساهمة الأفراد في العمل؛ كما أنه يعد من أبرز المكتسبات للعاملين، استقرارهم في مناصب عملهم مع إتاحة فرصة الترقية إذا استوفى الفرد في ذلك مجموعة من الشروط والتي منها الأقدمية، الجدية وكذا الولاء للمنظمة.

فكلما كان الأساتذة الإداريين بجامعة الوادي متخصصون وأصحاب خبرة وكفاءة وأصحاب مهارة كلما كان هناك ابداع وتميز وتألقا في العمل. وعلى هذا الأساس تفوض إليهم السلطات، وان السلطة كلما زادت كثرت المسؤولية فلا بد من وجود تكافئ بينهما وهذا يعني ان السلطة الممنوحة لهم تتساوى مع حجم مسؤوليتهم لكي يقوم هؤلاء الإداريين بأعمالهم في حدود المسؤولية المكلفين بها، فكل اداري يعرف اين موقعه بالكلية مع من يجب ان يتواصل من هم الذين تحت مسؤوليته ومن هم اعلى رتبة منه، وان كل اداري يتلقى الأوامر والتوجيهات من مسؤول واحد فقط لأجل سهولة الاعمال وعدم تداخلها، فكلما كانت هناك خطة توجيهية واحدة وسيادة روح التعاون بين الأساتذة الإداريين سهل العمل وسهل الوصول الى الهدف.

خلاصة الفصل:

عملنا في هذا الفصل على توضيح ان مفهوم التمكين الإداري ذو أهمية بالغة نظرا لتمحوره حول العنصر البشري، كما بينا ان الاهتمام بالرضا الوظيفي يشكل عنصرا أساسيا للجامعة.

وقد تم التطرق إلى أهم المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة من الناحية اللغوية والاصطلاحية والإجرائية.

كما حاولنا توضيح العلاقة بين متغيري الدراسة والرابط الذي يربط بينهما انطلاقا من تفكيك متغير التمكين الإداري الى ابعاده التي لها علاقة بالرضا الوظيفي

كما أشرنا إلى المقاربة النظرية المتبناة من قبلنا، بالإضافة إلى الدراسات السابقة لموضوعنا، كل هذا كان للتعرف على موضوع الدراسة وحيثياتها، ولمزيد من الفهم سنتطرق في الفصل الموالي الى الدراسة الميدانية.

وقد عبرنا عن كل هذه الأفكار في مجموعة من الفرضيات التي تعبر عن دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي للإداريين بجامعة الوادي، هذه الفرضيات سيكون علينا تأكيدها أو نفيها في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية والتطبيقية

تمهيد:

بعد التطرق للأطر النظرية في الفصل السابق وعرض الإطار المفاهيمي والنظري لمتغيرات الدراسة وجمع المعلومات حول التمكين الإداري والرضا الوظيفي والقيام بعرضهما في الفصل الأول كان من الضروري إسقاط هذا الكم المعرفي على أرض الواقع وإعطاء المادة العلمية روحاً من خلال اختيار مجال للدراسة وقد انصب اهتمامنا على جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي وذلك بغية الوقوف والإطلاع على مدى التطابق بين المعلومات التي حصلنا عليها والواقع لا سيما لجامعة الوادي من جانب التمكين الإداري في الجامعة لذا قمنا بدراستنا من خلال تحديد مصادر جمع البيانات ثم تحديد أسلوب جمع البيانات ثم نقوم بعرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليل وتفسير النتائج والتعليق عليها.

وعليه سنتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تحديد طريقة وأدوات جمع البيانات

المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

المبحث الأول: الطريقة والادوات

أولاً: الطريقة

1_مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة المستهدف من عمداء الكليات، نواب العمداء، رؤساء الأقسام، نواب رؤساء الأقسام لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

2_عينة الدراسة: اعتمدت في دراستي على استخدام المسح الشامل، الذي ساعدني في جمع معلومات متنوعة وعديدة حول جوانب ظاهرة التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي حيث شملت هذه الدراسة جميع العمداء ورؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة الوادي. لكن تغيب بعضهم وتغرب البعض الاخر بعدم استرجاع الاستمارة مما أعاق عملية المسح شيئاً ما الا انه تم الحصول في نهاية المطاف على مجموع استمارات بعدد 48 استمارة صالحة للتحليل.

3_تحديد المتغيرات وطرق قياسها:

3_1 متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: وهو المتغير الذي يؤثر في المتغير التابع ولا يتأثر به. ويتحدد المتغير المستقل في هذه الدراسة بالتمكين الإداري.

المتغير التابع: وهو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل. ويتحدد المتغير التابع في هذه الدراسة بالرضا الوظيفي.

3_2 طرق قياسها:

من اجل الإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها قمت ببناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان الملائم لطبيعة موضوع الدراسة ومتغيراتها وبما ان المتغير التابع (الرضا الوظيفي) هو متغير كمي يقبل القياس كميًا فقد اعتمدنا على القياس الكمي، ومحاولة قياس المتغير المستقل بأبعاده وكيف يؤثر كل بعد من هذه الابعاد على المتغير التابع.

ثانياً: الأدوات:

1_أدوات جمع البيانات:

في دراستي هذه تضمنت بالتركيز على الاستبيان للإجابة على تساؤلات الدراسة كونها الملائمة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث حيث تعتبر وسيلة هامة لجمع البيانات خاصة في الدراسات البحثية التي تتميز بمجتمع كبير

ويعرف الاستبيان على انه: «نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة». (ابراهيم، 1995، صفحة 67)

وفي دراستي الحالية تم تصميم الاستبيان في صورته الأولى بعد الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم اعداد الاستبيان على النحو التالي:

- كانت البداية بإعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات، حيث تم التوصل الى صياغات مبدئية لمحاور وابعاد فقرات الاستبيان.

- في الخطوة الثانية تم عرض هذا الاستبيان على الاستاذ المشرف والذي قدم لنا نصائحه والتعديلات التي يراها ضرورية لصحة الاستبيان.

- وفي الخطوة الثالثة تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين للنظر في مدى ملائمتها لموضوع الدراسة، اهداف الدراسة، طولها، تكرارها... الخ. وقد أبدو مجموعة من الملاحظات اخذت بعين الاعتبار وتم على اثرها تصحيح الاستبيان.

وفي ضوء ما أشار اليه المشرف وأراء الأساتذة المحكمين تم اجراء التعديلات النهائية على الاستمارة ليصبح عدد الأسئلة 30 سؤال حيث تم تقسيم الاستبيان على النحو التالي:

القسم الأول: ويشتمل على البيانات الوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (02) متغيرات وهي: الخبرة المهنية المنصب الاداري.

القسم الثاني: يشتمل على محاور الاستبيان وقد تم تقسيمها وفقا لمتغيرات الدراسة كما يلي:

المحور الأول: يمثل متغير التمكين الإداري ويتكون من (21) فقرة، وينقسم الى (03) ابعاد رئيسية وهي:

بعد تفويض السلطة: يتكون من (6) فقرات

بعد الاتصال الفعال: يتكون من (7) فقرات

بعد فرق العمل: يتكون من (8) فقرات

المحور الثاني: يمثل متغير الرضا الوظيفي ويتكون من (9) فقرات.

كما نشير ان الاستمارة صممت اسئلتها على النحو المغلق قصد التحكم في موضوع الدراسة ولسهولة تحويل

المعطيات الكيفية المتحصل عليها الى بيانات كمية وتسهيل عملية القياس والتحليل.

2_ الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

- ❖ التكرارات والنسب المئوية: من اجل وصف افراد عينة الدراسة وفقا لخصائصهم الوظيفية.
- ❖ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: حيث تم استخدام المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية والانحراف المعياري من مقاييس التشتت وذلك من اجل دراسة اتجاهات افراد العينة حول فقرات الاستبيان.
- ❖ معامل الارتباط بيرسون: (Pearson) يهدف الى معرفة الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة بالنسبة للمحاور الكلية لهذه الفقرات، بالإضافة الى اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة بمختلف ابعادها.

3_ البرامج الإحصائية المستخدمة في معالجة المعطيات: يتطلب تحليل البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات الاستعانة بمجموعة من الاساليب الاحصائية باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة:

أولاً: النتائج

1_ عرض النتائج:

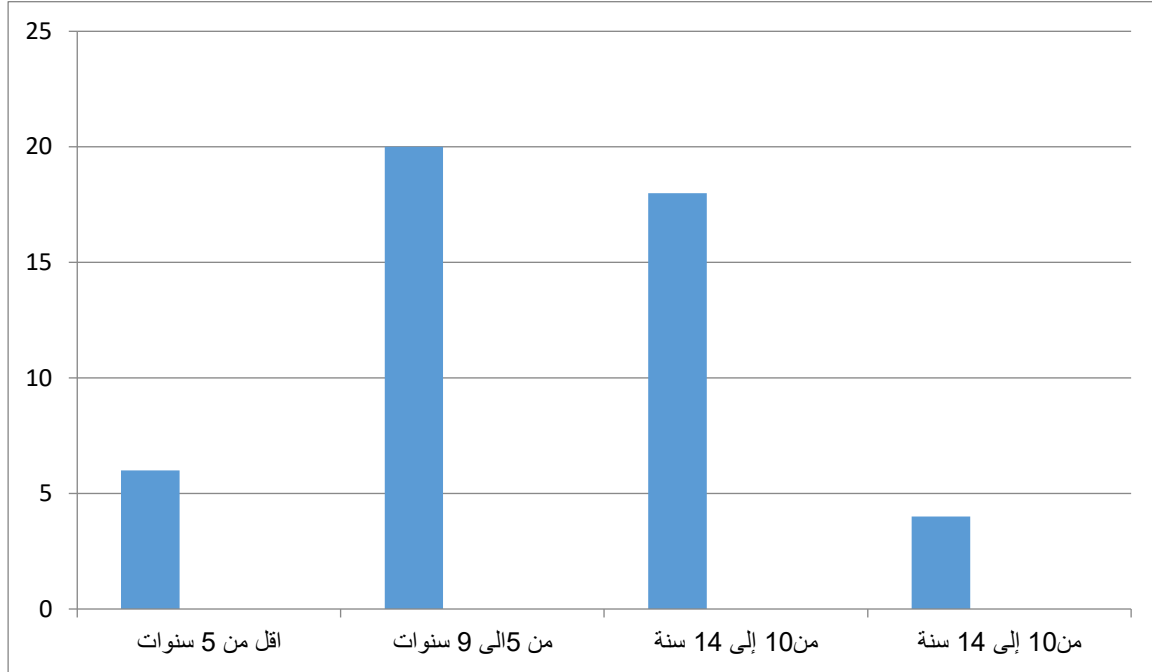
1_1 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرارات	الفئات
13%	6	اقل من 05 سنوات
42%	20	من 05 الى 09 سنوات
38%	18	من 10 الى 14 سنة
08%	4	15 سنة فاكثر
100%	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

الشكل رقم (1): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح ان أكبر نسبة من عينة الدراسة المستجوبة حسب متغير الخبرة المهنية تتوزع في الفئة ما بين 5 الى 9 سنوات والمقدرة بنسبة 42% اي بما يعادل 20 موظف من الإداريين الذين لديهم خبرة مهنية في ميدان العمل، لتليها مباشرة الفئة ما بين 10 الى 14 سنة بنسبة 38% ثم الفئة التي هي أقل من 5 سنوات التي شكلت نسبة 13% بعدها تأتي أدني نسبة التي شكلت نسبة 8% في الفئة من 15 سنة فأكثر.

من خلال المعطيات الرقمية نستنتج بانه غالبا ما تكون الخبرة متفاوتة حسب السن واقدمية الموظف وبحسب المعطيات فان الفئة الغالبة كانت من 5 الى 9 سنوات ويعود السبب في ذلك الى وجود فئة عمال شابة ونشطة

تتأقلم مع هذا النمط من العمل أكثر من غيرها وتتحمل عبئ العمل، وهذا ما لوحظ اثناء عملية توزيع الاستمارات بمختلف الكليات، اذ ان غالبيتهم يشغلون مناصب حديثة.

ويمكن ارجاع ذلك الى ان جامعة الوادي تعد حديثة النشأة مقارنة بجامعات أخرى على مختلف التراب الجزائري التي انشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12_243 والمؤرخ في 4 جوان 2012 الموافق ل 14 رجب 1433.

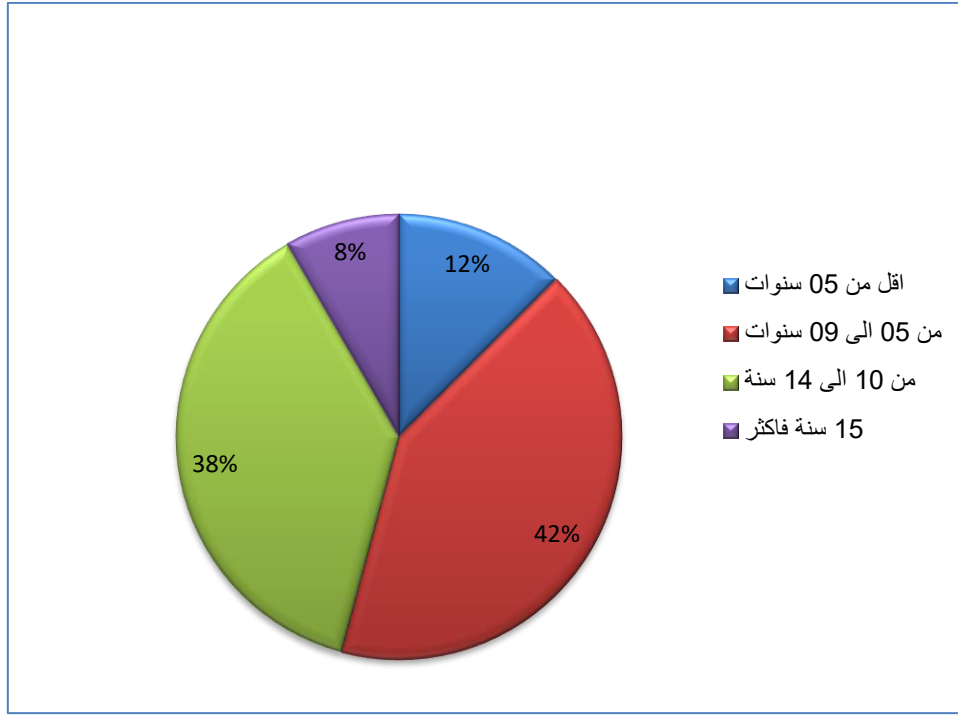
2_1 توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الإداري:

الجدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الاداري

النسبة	التكرارات	الفئات
54%	26	رئيس القسم
19%	9	نائب رئيس القسم
8%	4	العميد
19%	9	نائب العميد
100%	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

الشكل رقم (03): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الاداري



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول ومن خلال مشاهدتنا للتمثيل البياني ان أكبر نسبة مثلت من طرف رؤساء الأقسام وذلك بنسبة قدرت ب: 54% بما يعادل 26 رئيس قسم، تليها نسبة 19% المتمثلة في نواب رئيس القسم وبنسبة اقل تعادل 08% مثلت من طرف العمداء.

من خلال تطرقنا للمسمى الوظيفي المبحوثين نلاحظ ان هذا التفاوت هو شيء طبيعي ومنطقي في التدرج الهرمي لاي تنظيم، أي تسلسل السلطة من اعلى الرتب الى ادناها بحيث يكون حجم السلطة اقل كلما اتجهنا الى أسفل الهرم الإداري وهذا امر ضروري لتأمين وحدة اصدار الأوامر والقرارات في الجامعة، فليس من المعقول ان يكون عدد العمداء أكثر من النواب او أكثر من رؤساء الأقسام فالكليات تحتاج الى من هم اقل صلاحية من العميد لتنفيذ المهام من اجل سير العمل، فالعمداء هم اقل نسبة من اجل الاشراف العام وإدارة الكليات.

1_3 عرض وتحليل نتائج المحور الثاني المتعلقة بالتمكين الإداري:

الجدول رقم (3): الاتجاه العام لمحور عبارات تفويض السلطة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
01	0,380	2,895	يثق المسؤول في قدرتك وكفاءتك على أداء المهام الموكلة اليك	01
03	0,376	2,833	تمتلك المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامك	02
06	0,635	2,354	تتخذ القرارات باستقلالية	03
05	0,681	2,437	لديك الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهك في عملك	04
02	0,460	2,854	أتحمل في وظيفتي المسؤولية التامة على النتائج المحققة	05
04	0,709	2,583	تناسب مسؤوليتي مع حجم السلطة الممنوحة لي	06
	0,279	2,659	المحور ككل	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة بمخرجات برنامج spss v22

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ان أكبر قيمة للمتوسط الحسابي بلغت 2,895 وانحراف معياري قدره

0,380 لعبارة يثق المسؤول في قدرتك وكفاءتك على أداء المهام الموكلة اليك.

تفسير واستنتاج: يمكن تفسير راي غالبية الباحثين ان المسؤول (مدير الجامعة) لديه القناعة بما يمتلكه العمداء

ورؤساء الأقسام والنواب من مهارات وخبرات وقدرات معرفية على اتخاذ القرارات وبالتالي يمنحهم المسؤول حرية

واستقلالية في العمل والفرصة لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية بشكل أكبر، بحيث يعترف بالإداريين وبدورهم دون

التقليل من أهمية ذلك الدور وهو ما ينعكس بدوره في تعزيز الثقة لدى الإداريين.

فكلما زادت خبرة الإداريين ومهاراتهم ومكتسباتهم المعرفية زادت قدرتهم على تأدية مهام عملهم باقتدار، فمن

غير المعقول ان يمكن المسؤول لمن هم اقل سلطة منه بدون ان يثق في قدراتهم وكفاءتهم، بالتالي هذا ما يحفزهم على

بذل طاقة أكبر من اجل التغيير والتطوير نحو الأفضل وكذلك يعطي الدافع لتطوير الذات ولعل هذه الثقة من شأنها ان تعلي روح الرضا الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام ومجموع النواب الناجمة عن الثقة بهم وبأهميتهم. فعندما يرى الإداريين ثقة المسؤول لهم يريدون ان يكونوا عند حسن ظنه وهو ما يساعد على ديمومة الحركة، فعندما يغيب المسؤول المباشر مثلا او تطرأ له مسؤوليات أخرى هناك من يعوضه لأنه لديه ثقة بهم ومعتمد عليهم فلا يتوقف العمل حتى انتظار عودته، وهو من شأنه ان يولد الروح المعنوية لدى الإداريين نتيجة الايمان بهم. في حين جاء في الترتيب الثاني عبارة **اتحمل في وظيفتي المسؤولية التامة على النتائج المحققة بمتوسط حسابي قدره 2.854 وانحراف معياري قدره 0.460.**

تفسير واستنتاج: يمكن تفسير مثل هذه النتائج الى التزام العمداء ورؤساء الأقسام ومجموع نوابهم بتنفيذ العمليات والقيام بالأعمال المكلفين بها وشعورهم بالمسؤولية التامة نتيجة اتاحة الفرصة لهم في التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية والرقابة على النتائج بما يشعروهم بالمسؤولية بالتالي تدعيم وتعزيز الروح المعنوية لديهم. ومرد ذلك أيضا الى تحليهم بالشجاعة وروح المبادرة والانضباط في العمل، اذ ان تفويضهم القدر الكافي من السلطة واعطائهم مزيدا من الحرية يشعروهم بالمرونة والاستقلالية لتصريف الأمور المتعلقة بأعمالهم وإظهار قيمتهم في أداء العمل بالتالي تحسين نوع القرار بمعنى بدائل متعددة من زوايا مختلفة تعزز القرارات الصائبة. بينما جاءت عبارة **تمتلك المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامك في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.833 وانحراف معياري قدره 0.376.**

تفسير واستنتاج: يمكن تفسير رأي غالبية افراد العينة بأنهم يشعرون بوجود دعم من رؤسائهم وثقة المسؤول بصحة قراراتهم وممارساتهم وتقديره لهم وذلك له أثر كبير على ذات الأساتذة الإداريين، لأنه في حالة فقدان او غياب الدعم فإن الإداريين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف في أي عمل وانجازه ويقلل من سعيهم نحو تبرير الخطوات التي يقومون بها وبالتالي يوفرون الوقت الكافي للتفكير في العمل. ويمكن تفسير مثل هذه النتائج أيضا الى انه يتم تقدير جهودهم مما يعني عدم الصرامة في الرقابة على العمل والمرونة في تأدية مهامهم، وانه يتم تفويضهم القدر الكافي من السلطة بما يتيح لهم حرية التصرف في أداء المهام الموكلة إليهم وبالتالي اثبات أنفسهم، وذلك من خلال اعطائهم الأهمية الكافية وإظهار قيمتهم في العمل وهو ما يعمل على رفع الروح المعنوية لديهم.

بينما جاء في الترتيب الرابع عبارة **تتناسب مسؤوليتي مع حجم السلطة الممنوحة لي بمتوسط حسابي قدره 2.538 وانحراف معياري قدره 0.709.**

تفسير واستنتاج: يمكن تفسير قول غالبية الباحثين إلى التزام العمداء ورؤساء الأقسام ونوابهم بتنفيذ المهام والاعمال المسندة إليهم فقط حيث لا يتم تكليفهم بأعمال خارج حدود نطاقهم ومسئوليتهم ولا خارج مهامهم المتعلقة بالمنصب وقدراتهم وامكانياتهم الوظيفية، بحيث لا يمكن بان لا تفوض لهم الصلاحيات الكافية والازمة والقدر الكافي من السلطة للقيام بأعمالهم بحيث تتعادل السلطة التي تمنح لهم مع المسؤولية بالتالي التوزيع العادل لعبء العمل.

ويمكن تفسير ذلك أيضا الى ان هناك وضوح وتراتبية في العمل أي ان يكون هناك تكافؤ السلطة مع المسؤولية وتنسيق للجهود فيما بين الإداريين وان السلطة والمسؤولية تتوزع بالشكل المناسب داخل مختلف الكليات.

بينما احتل الترتيب الخامس العبارة رقم 4 لديك الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهك في عمالك بمتوسط حسابي قدره 2.437 وانحراف معياري قدره 0.681.

تفسير واستنتاج: يمكن تفسير رأي غالبية الباحثين بأن هناك احترام للتراتبية في السلطة وبالتالي نوع من الالتمركز وان هناك توازن في المسؤولية، فمن غير الممكن ان يتعامل النواب مباشرة مع العميد وانما يتم التعامل مع رؤسائهم أولا لمعالجة مشكلات العمل ومن ثم يتم التعامل بين العمداء ورؤساء الأقسام.

بينما احتل الترتيب الأخير العبارة رقم 3 تتخذ القرارات باستقلالية بمتوسط حسابي قدره 2,354 وانحراف معياري قدره 0,635.

تفسير واستنتاج: ما يمكن استنتاجه هو انه بقدر ما يتم منح العمداء سلطة الا انه في نهاية الامر يبقى هناك المسؤول المباشر وهو مدير الجامعة الذي تتركز بيده السلطات، لان اصدار الأوامر والقرارات لأكثر من شخص يؤدي التشتت وعدم التركيز.

وذلك لأجل تحقيق الأهداف العامة ولا شك ان هذا الامر يؤدي الى القضاء على أسباب الصراع والتضارب في الاعمال ويؤدي الى الالتزام بالأنظمة التنظيمية وعدم الاخلال بالأوامر.

الجدول رقم (4): الاتجاه العام لعبارات محور الاتصال

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
07	0,618	2,479	هناك سهولة في الحصول على المعلومات التي احتاجها	01
06	0,551	2,687	تصلك كل التعليمات في الكلية بوضوح	02
05	0,449	2,729	تتميز الإجراءات في الكلية بالوضوح	03
03	0,429	2,833	يتم تبادل المعلومات بيني وبين المسؤولين في عملي	04
04	0,394	2,812	واجبات العمل المطلوبة مبني واضحة ومحددة	05
01	0,412	2,854	اتبادل معلومات العمل مع زملائي باستخدام الانترنت المكالمات الهاتفية	06
02	0,476	2,833	تنوع وسائل الاتصال بينك وبين رئيسك في العمل	07
0,263		2,747	المحور ككل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستعانة بمخرجات برنامج spss v22

يوضح الجدول أعلاه ان العبارة رقم 6 تبادل معلومات العمل مع زملائي باستخدام الانترنت والمكالمات الهاتفية حازت على الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره 2.854 وانحراف معياري قدره 0.412. تفسير واستنتاج: يمكن تفسير راي غالبية الباحثين انهم يظهرون ويقرون ويفضلون ضرورة عملية الاتصال والتواصل فيما بينهم وذلك لمعايشتهم لأحداث العمل اليومية التي يظهر فيها دوما أهمية تحديد الأولويات واي من الاعمال التي يجب تنفيذها قبل الأخرى، وذلك لما له من أهمية في إيضاح مشكلات العمل المطروحة وسبل علاجها، فمن الضروري حدوث اتصالات مما يترتب عليه بناء علاقات جيدة ما بين الإداريين بالإضافة الى تناسق اداءهم وتطوير علاقاتهم.

وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم 7 تنوع وسائل الاتصال بينك وبين رئيسك في العمل بمتوسط حسابي قدره 2,833 وانحراف معياري قدره 0,476.

تفسير واستنتاج: يمكن تفسير مثل هذه النتائج الى اطلاع الرئيس على نشاط الاساتذة الإداريين داخل الكلية، بحيث يجتمع مع الأساتذة الإداريين لمناقشة ودعم الأفكار والمقترحات لذلك فان تواصل الرئيس مع الإداريين يزيد من نجاعة العمل وهو ما يدل أيضا على وجود علاقات جيدة مع رئيس العمل.

اما العبارة رقم 4 يتم تبادل المعلومات بيني وبين المسؤولين في عملي حازت على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدره 2,833 وانحراف معياري قدره 0,429.

تفسير واستنتاج: يمكن تفسير راي غالبية المبحوثين الى انه هناك سهولة في الاتصال داخل الكلية بين الأساتذة الإداريين ومسؤوليهم وان هناك تناسق لمختلف الاعمال وهو من شأنه ان يؤدي الى تقليل سوء التفاهم الذي يطرا في محيط العمل والى تفهم الإداريين لطبيعة عملهم والتعرف على اهم المشاكل التي تواجه العمل بالتالي تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة، حيث ان التعليمات التي يتلقونها من مسؤوليهم تساعدهم على انجاز المهام المطلوبة بدقة.

وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم 5 واجبات العمل المطلوبة مني واضحة ومحددة بمتوسط حسابي قدره 2,812 وانحراف معياري قدره 0.394.

تفسير واستنتاج: يمكن تفسير راي غالبية المبحوثين انهم يرون ان رؤساءهم يوجهون لهم بشكل مستمر الأوامر والتوجيهات وهذا راجع لإدراك رؤسائهم لحجم الواجبات التي على عاتقهم تجاه الجامعة او الكليات بالدرجة الأولى وتجاه القوانين والتنظيمات، أضف الى ذلك ان التوجيهات والتعليمات التي كل مرة تأتي على اشكال متعددة مرة عبر الهاتف مرة عبر اجتماعات، حيث تعينهم توجيهات رؤساءهم على اكمال المهام اليومية والمستمرة ويساعدهم التواصل مع رؤساءهم في توجيههم ونصحهم وارشادهم.

بينما احتلت العبارة رقم 3 تتميز الاجراءات في الكلية بالوضوح الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدره 2.729 وانحراف معياري قدره 0.449، لتليها مباشرة العبارة رقم 2 تصلك كل التعليمات في الكلية بوضوح بانحراف معياري قدره 0.551 وبتوسط حسابي قدره 2.687.

تفسير واستنتاج: يمكن تفسير مثل هذه النتائج على أن تلقي الإداريين الجيد للمعلومات المتعلقة بالعمل وحسن الاصغاء كما يساعدهم أيضا تواصلهم مع الرؤساء في توجيههم ونصحهم وارشادهم، كما وتتنوع الاتصالات فيما بينهم اذ ان نمط الاتصالات السائد في جامعة الوادي داخل مختلف الكليات يؤدي الى نجاح الرؤساء للتوصل الى الحلول والقرارات المنشودة لذا كان من الضروري الاحتفاظ بخطوط تواصل واضحة في المناقشات وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة رقم 1 هناك سهولة في الحصول على المعلومات التي احتاجها بمتوسط حسابي قدره 2.479 وانحراف معياري قدره 0.618. تفسير واستنتاج: يمكن تفسير رأي غالبية المبحوثين ان مدير الجامعة يعتبر بمثابة الرأس من باقي الأعضاء فهو الذي يرسم الأولويات المسطرة التي يبنيتها عادة بدوره، وهنا تظهر الرسمية في غالبية المسائل التي لا تخدم الكليات والاداريين الى حد كبير.

الجدول رقم (5): الاتجاه العام لعبارات محور فرق العمل

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
04	0,470	2,770	يسود جو الألفة والتأخي بين أعضاء الجماعة	01
05	0,535	2,729	أفضل العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي	02
05	0,535	2,729	يتم التنسيق بين أعضاء الفريق لمواجهة المشاكل واقتراح الحلول	03
08	0,539	2,583	نتحمل المسؤولية الجماعية كفريق واحد	04
03	0,472	2,770	يتم اقتسام المهام بيني وبين زملائي في العمل	05
07	0,494	2,729	نعمل معا كفريق واحد لأجل تحقيق الأهداف المشتركة	06
02	0,394	2,812	يمكن العمل الجماعي من التخفيف من عبئ العمل	07
01	0,334	2,875	التشاركية في انجاز المهام ضمن فريق العمل تمكنك من تحقيق ذاتك المهنية	08
0,248		2,750	المحور ككل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستعانة بمخرجات برنامج spss v22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان العبارة رقم 8 التشاركية في انجاز المهام ضمن فريق العمل تمكنك من تحقيق ذاتك المهنية احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره 2.875 وانحراف معياري قدره 0.334.

تفسير واستنتاج: تعبر هذه الاستجابة عن أكثر ما يترسخ في خلد كل اداري ويزيد في تشبته بالعمل فهو أولا فرصة لانتمائه لجامعة الوادي حيث يعتبر اول حافز معنوي يتلقونه عند تعيينهم وهو ما ترجمته استجابة المبحوثين القوية وفي ذلك تحقيق لحافز مهم لدى الإداريين من خلال اختيارهم أولا وثانيا ان في ذلك تحقيق لشيء مهم جدا وهو تقديم المنصب للإشباع الروحي الذي يتمناه أي اداري متاح له فرصة الالتحاق بجامعة الوادي وهو المنصب الذي يمنحه التقدير الاجتماعي ويحقق له في ذات الوقت احترام الآخرين ضمن فريق العمل داخل الكلية، بالإضافة الى شعوره كقيمة مضافة في هذه الكلية وفي المجتمع.

وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم 7 **يمكن العمل الجماعي من التخفيف من عبئ العمل** بمتوسط حسابي قدره 2.812 وانحراف معياري قدره 0.394.

تفسير واستنتاج: يمكن تفسير رأي غالبية المبحوثين انهم يفضلون العمل الجماعي بحيث يسود بينهم جو التعاون وادراكهم لأهمية هذا التعاون فيما بينهم وان هناك ترتيب الأولويات سواء على مستوى التخطيط او على مستوى تنفيذ المهام، ويمكن تفسير مثل هذه النتائج أيضا الى وضوح الية الاتصال والتواصل وتفهم الأدوار المطلوبة منهم بالتالي يلتزم كل فرد بالمهام التي هي عليه ويتعاونون فيما بينهم.

وينبع هذا من الايمان بان العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي وحين يتاح الجو لجماعة ما لمناقشة امر من الأمور او تبادل وجهات الراي فيه فان قدرة هذه الجماعة على فهم الموضوع وتحديد ابعاده وملاساته واتخاذ القرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الامر للاجتهادات الفردية مهما بلغ هذا الفرد من تفوق ومهما اكتسب من خبرات.

وهو ما ترجمته واكدته العبارة رقم (5) **يتم اقتسام المهام بيني وبين زملائي في العمل** التي احتلت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 2.770 وانحراف معياري قدره 0.472.

حيث أقر المبحوثين بوجود التعاون فيما بينهم وتنسيق الجهود بينهم من خلال جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون بين الافراد بهدف الوصول الى نتائج أفضل بما يضمن اشباع رغبات الافراد النفسية بالإضافة الى وضوح الأدوار وتوزيع الاعمال والتأييد المتبادل بين الأعضاء ووجود الية اتصال بناءة مشجعة ومحفزة ضف الى ذلك حسن الخطاب.

وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 1 **يسود جو الألفة والتأخي بين أعضاء الجماعة** بمتوسط حسابي قدره 2.770 وانحراف معياري قدره 0.470.

تفسير واستنتاج: ويمكن تفسير هذه النتائج على ان الأساتذة الإداريين في محيط العمل يعملون على شكل جماعات مهنية في علاقات تربطهم في بعضهم البعض وقد يختلف أساس هذه العلاقة كالتشابه في الوظيفة، التشابه في التوجهات، الآراء والقيم، الجيرة... الخ من العوامل التي من شأنها تكوين علاقات جيدة بين الإداريين اذ ان اعتماد أسلوب التفاعل بين أعضاء الفريق الواحد هو الأسلوب الذي يتبنى الغاء الحواجز الرسمية بين اعضاءه وقد يساهم في تنمية روح الفريق في العمل وخلق وحدة الهدف كما انه يؤدي الى زيادة التفاعل الاجتماعي وتنمية العلاقات الإنسانية التي يكون لها الأثر الإيجابي على نتائج العمل وهو ما يقلل من سوء الفهم بين الافراد والجماعات لتبادل وجهات النظر المختلفة وتحقيق التقارب بينها.

بينما احتل الترتيب الخامس العبارة رقم (02) و (03) على حد السواء أفضل العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي، يتم التنسيق بين أعضاء الفريق لمواجهة المشاكل واقتراح الحلول بمتوسطين حسابيين بلغ قدرهما 2.729 وانحرافين معياريين قدرهما 0.535.

تفسير واستنتاج: يمكن تفسير رأي غالبية الباحثين على ان التعليمات الواردة داخل الكلية واضحة وتساعدهم في التنسيق بين المهام المختلفة والتواصل الجيد والمفتوح فيما بينهم يساعد على إيضاح المشاكل وتبيان سبل علاجها وان المهام مقسمة بشكل واضح وان بيئة العمل تسودها الشفافية والمصداقية التي تمنحهم شعور بالأمان والحرية في طرح أفكارهم وهو ما يعزز حل مشاكل العمل واقتراح الحلول الأنسب بالإضافة الى سواد الالفة بينهم وتوافر عنصر الثقة والتزامهم بأداء المهام الموكلة اليهم والتعاون فالعمل الجماعي يحقق الأهداف ويوفر الوقت في انجاز المهام، ثم ان التواصل الدائم بين أعضاء الفريق يؤدي الى توضيح الادوار والاهداف والمهام بالتالي استعمال قدرات وطاقات الجميع. وهذا ما أكدته دراسة هيلين عبد الرحيم مراد (2020) حيث بينت نتائج الدراسة انه يوجد تأثير قوي بنسبة 95 للعمل الجماعي على الرضا الوظيفي أي كلما كان الموظف موافق ومؤيد للعمل الجماعي كلما زاد ذلك من الرضا الوظيفي له.

بينما جاء في الترتيب السابع العبارة رقم 6 **نعمل معا كفريق واحد لأجل تحقيق الأهداف المشتركة** بمتوسط حسابي قدره 2.729 وانحراف معياري قدره 0.494.

تفسير واستنتاج: يمكن تفسير رأي غالبية الباحثين على ان الجميع يعمل كشركاء لا اجراء وكلهم يعملون من اجل تنفيذ الهدف كذلك قدرتهم على التأقلم على التطورات والمستجدات التي تمر بها الكلية، واحساسهم بالاندماج والانتماء الى جماعة العمل والامثال والمواظبة ضمن هذه الجماعة ومن ثم وحدة الولاء والاحساس المشترك بالمسؤولية مما يؤدي الى التركيز على الأهداف الهامة.

في حين حازت العبارة رقم (04) نتحمل المسؤولية الجماعية كفريق واحد على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره 2,583 واحراف معياري قدره 0,539.

تفسير واستنتاج: يمكن تفسير مثل هذه النتائج لغالبية المبحوثين انهم يفضلون او يجدون أنفسهم غير مرغوبين في دخولهم مثل هذا المعترك والذي يعتبر ذو مؤونة زائدة قد تثقل كاهلهم ولا فائدة ترجى منه لا من الناحية المادية ولا حتى من الناحية النفسية.

الجدول رقم (6): الاتجاه العام لمحور الرضا الوظيفي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
03	0,410	2,791	تشعر بالراحة والانتماء اثناء تواجدك بالكلية	01
02	0,429	2,833	تشعر بالاستقرار الوظيفي	02
03	0,410	2,791	انا راض عن طريقة تعامل زملائي معي بالعمل	03
08	0,676	2,395	ظروف العمل المادية والبيئية الإضاءة، التكيف، النظافة التهوية بالكلية التي اعلم بها مناسبة ولا تسبب لي الانزعاج اثناء العمل	04
05	0,525	2,750	انا راض عن طريقة تعامل المسؤول معي في العمل	05
06	0,503	2,708	انا راض على محتوى عملي وطريقة انجازي له	06
09	0,742	2,291	هل تتوافق توقعاتك من العمل مع مقدار ما تحصل عليه من هذا المنصب	07
01	0,392	2,875	تأديتك لمهامك توفر لك الثقة والاحترام بينك وبين فريق عملك	08
07	0,489	2,625	انا راض عن طرق تسيير الإدارة لمحتوى العمل	09
	0,297	2,673	المحور ككل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستعانة بمخرجات برنامج spss v22

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا ان العبارة رقم (08) تأديتك لمهامك توفر لك الثقة والاحترام بينك وبين فريق عملك احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره 2.875 وبانحراف معياري قدره 0.530.

تفسير واستنتاج: يمكن تفسير استجابة المبحوثين بان مستوى الثقة والاحترام بين فريق العمل في حواراتهم ونقاشاتهم حول العمل وخارج نطاقه مرتفع وهو ما يظهر ان العلاقات بينهم من دون حسابات او حواجز وذلك لأسباب عديدة منها ان الشعور بالزمالة والانتماء لمجموع الزملاء تطلبه الحاجات الإنسانية للإداريين داخل الكلية وهو ذلك النوع من العلاقات الذي يظهر خلق الأمانة وحسن المعشر تلقائيا من دون خلفيات بين الإداريين داخل الكليات.

بينما احتل الترتيب الثاني العبارة رقم (02) تشعر بالاستقرار الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ قدره 2.833 وانحراف معياري قدره 0.420.

تفسير واستنتاج: يمكن تفسير مثل هذه النتائج الى طبيعة نوعية العلاقات بين الأساتذة الإداريين بالإضافة الى المكانة الوظيفية لهم والاعتراف بهم وتقديرهم وكذا انسجامهم مع الزملاء في العمل، بالإضافة الى دور دوام العشرة بين الإداريين في إيجاد نوع من علاقات الصداقة التي تزيل الرتب بينهم والعقبات فنرى في كثير من الأحيان انه لا فرق بين العمداء ورؤساء الأقسام او النواب في المجلس الواحد حيث يعطي النائب (الصديق) رايه دون حرج ويسمعه العميد او رئيس القسم (الصديق) دون عقدة.

إضافة الى ان عملهم يوفر لهم فرص النمو والتطور والترقي بوجود إمكانيات معينة امامهم منها فرص الترقي والتطور في الوظيفة وهو ما يحقق طموح الكثير من الإداريين بمختلف الكليات، وما يفسر هذه النتائج أيضا هو وجود السمعة الطيبة بين الإداريين فيما بينهم ونتيجة للمردود المادي الذي قد يستفيد منه الإداريين ويغطي احتياجاتهم الأساسية.

وقد حازت العبارتين رقم (01) تشعر بالراحة والانتماء اثناء تواجدك بالكلية ورقم (03) انا راض عن طريقة تعامل زملائي معي بالعمل على حد السواء الترتيب الثالث بمتوسطين حسابيين بلغ قدرهما 2,791 وانحرافين معياريين بلغا 0,410.

تفسير واستنتاج: يمكن تفسير راي غالبية المبحوثين على انه طيب التعامل من ايجديات العمل بالكلية وان تفشي ظاهرة افشاء السلام والتصافح هي عادة تحمل محمل الطقوس اليومية كذلك استماع الإداريين لبعضهم البعض والاهتمام بمشاكلهم المتعلقة بهم او بالعمل وسواد جو التعاون وتفضيله بين الإداريين داخل مختلف الكليات وشعورهم

بالتقدير والاحترام من الزملاء بالتعاون المتبادل فيما بينهم، كذلك لقاءات الاساتذة الإداريين بزملائهم خارج أوقات الدوام بالتالي تحول العلاقات بين الإداريين الى علاقات صداقة أكثر منها علاقات عمل وهو ما يولد وجود نمط معين من العلاقات غير الرسمية التي تنشأ نتيجة للتفاعلات الاجتماعية بين الإداريين ومنه اللقاءات الغير رسمية توفر الفرص الأساسية للحوار والقرارات سواء فيما يخص العمل او فيما يتعلق بمواضيع جانبية خارجة عنه، ذلك كون ان هذه اللقاءات غير الرسمية تعتبر متنفسا وتلبية للحاجة الى الانتماء للكلية او الجامعة والافراد الإداريين.

اما العبارة رقم (05) انا راض عن طريقة تعامل المسؤول معي بالعمل فقد حازت على الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدره 2.750 وانحراف معياري قدره 0.525.

تفسير واستنتاج: ما يفسر مثل هذه النتائج هو انتهاج أسلوب التوجيه وليس الامر في تعامل العمداء مع النواب ومسؤولي الأقسام والنواب، وهو ما يخلق جوا وديا في العمل ويشعرهم بالثقة حيث تسود اللفة بينهم والمودة بالإضافة الى اهتمام المسؤولين بقيمة القاء التحية والباقة والتخلي بالحكمة في التعامل مع الإداريين وهو ما يولد توقير الإداريين للعمداء وتقديرهم لمكانتهم في السلم الإداري ووجود لباقة ولياقة في التعامل وهو ما يؤدي الى توطيد العلاقات بين الإداريين مع العمداء.

ويمكن ارجاع مثل هذه النتائج أيضا الى ظاهرة تفشي السلام والتصافح، وتجدر الإشارة الى ان اهتمام الإداريين بتوقير العمداء وتقديرهم لمكانتهم في السلم الإداري لأنهم يرون في ذلك من ابجديات التعامل مع من هم اعلا شئنا منهم في سلم المسؤوليات وهو ما يبين أهمية الاتصال المباشر بين الإداريين والعمداء والذي يوحى بمدى القبول الذي يلقاه العمداء في اتصالحهم مع النواب ورساء الأقسام بمختلف الكليات.

ويمكن التفسير أيضا الى اهتمام مدير الجامعة وكذا العمداء بإحياء مختلف المناسبات والشعائر الدينية داخل الجامعة ومعايدة بعضهم البعض في مختلف الكليات.

بينما احتل الترتيب السادس العبارة رقم (06) انا راض على محتوى عملي وطريقة انجازي له بمتوسط حسابي قدره 2.708 وانحراف معياري بلغ 0.503.

تفسير واستنتاج: يمكن تفسير راي غالبية المبحوثين ان عملهم يتناسب مع قدراتهم وامكانياتهم ومعارفهم لان كل عمل يتناسب مع قدرة ومعرفة الاساتذة الإداريين يؤدي بالضرورة الى تدعيم الآراء وهو ما ينعكس على رضاهم الوظيفي بالإيجاب، فالإداريين يشعرون بأنهم يستخدمون قدراتهم ومعارفهم اثناء تأديتهم لمهام عملهم وهو ما يزيد شعورهم بالسعادة والاطمئنان بالتالي يزيد شعورهم بالرضا الوظيفي.

كما يمكن تفسيره أيضا الى شعور الإداريين بالعدل في المعاملة حيث يعاملهم المسؤول معاملة تتسم بالعدل والمساواة بعيدا عن التحيز والمحاباة.

اما العبارة رقم (09) انا راض عن طرق تسيير الإدارة لحتوى العمل فقد حازت على الترتيب السابع بمتوسط حسابي قدره 2.625 وانحراف معياري قدره 0.489.

تفسير واستنتاج: يمكن تفسير رأي غالبية المبحوثين على انهم يشعرون بالعدالة في سياسة التقييم والترقية وكذا رضاهم عن ساعات العمل ونظم الاتصال داخل الكلية وكذا شعورهم بالتقدير اتجاه ما تقوم به الإدارة من انصاف لهم وان حقوقهم وامتيازاتهم كما هي عليهم متساوية، فكلما شعر الإداريين ان عملهم هو محل شكر وتقدير وانهم لا بد ان يحصلون على فرص ترقية تمكنهم من تحسين وضعيتهم كلما أصبحوا راضيين أكثر عن عملهم وبالتالي ترتفع كفاءتهم في العمل.

وفي الترتيب الثامن فقد جاءت العبارة رقم (04) ظروف العمل المادية والبيئية: الإضاءة، التكييف، النظافة، التهوية بالكلية التي أكثر اعمل بها مناسبة ولا تسبب لي الانزعاج اثناء العمل بمتوسط حسابي قدره 2.395 وانحراف معياري قدره 0.676.

تفسير واستنتاج: يمكن تفسير رأي غالبية افراد العينة أن ظروف العمل لا تشغل بالهم ولا يولون لها أهمية لان جامعة الوادي تحرص على توفير بيئة عمل مناسبة وجيدة وحديثة وامنة سواء كانت البيئة المادية ام الفيزيائية والمحفزة للأساتذة الإداريين فيها حتى يكون تأثيرها إيجابي عليهم مما يساهم بدوره في رفع الروح المعنوية لديهم وتحفزهم تحسن من أدائهم في العمل والقيام بأعمالهم الوظيفية المطلوبة منهم.

وبلا شك فان مكان او بيئة العمل تؤثر على الأساتذة الإداريين في أي كلية بالإيجاب او بالسلب لذا كان من الضروري تكييف بيئة العمل لخصائص ومتطلبات الإداريين واحتياجاتهم حتى يستطيعون تأدية الأدوار المطلوبة منهم وحتى يكون لديهم نوع من الراحة في العيش مع هذه البيئة ونوعا من التوافق معها فمثلا اذا كان الكمبيوتر بطيئ وغير فعال فانه يستوجب استبداله باخر افضل منه ليحسن من كفاءة العمل ومعنويات الإداريين فهي تعتبر من حقوق الإداريين أيضا لذا فان توفير هذه البيئة له فوائد عديدة على أمور عديدة في الجامعة منها تحقيق الرضا الوظيفي وتخفيف ضغوط العمل...والعكس صحيح.

بينما احتلت العبارة رقم (07) هل تتوافق توقعاتك من العمل مع مقدار ما تحصل عليه من هذا المنصب الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره 2.291 وانحراف معياري قدره 0.742.

تفسير واستنتاج: ان للأساتذة للإداريين توقعات معينة من الجامعة فمن الممكن ان يتوقعوا حصولهم على خبرة مهنية واما تطور وتقدم في العمل ويمكن ان يتوقعوا كذلك فرصة التعرف على أناس آخرين وتكوين صداقات وبناء علاقات اجتماعية، ولكي نكونوا راضيين عن عملهم على الجامعة تلبية توقعاتهم.

فعندما يلتحقون بالعمل لأول مرة فهم يرتبطون بالجامعة بعقد نفسي وبآخر اقتصادي وهم يطالبون بأكثر من مجرد العائد الاقتصادي كمكافأة عن عملهم وولائهم للجامعة فهم أيضا يبتغون الامن والاستقرار ومعاملتهم كأناس لهم كيانهم من قبل الجامعة وزملائهم بالعمل بهدف اشباع احتياجاتهم وتوقعاتهم، فاذا ما اهتمت الجامعة بتحقيق العقد الاقتصادي فقد دون الاهتمام بالعقد النفسي فان الإداريين يفقدون اهتمامهم بعملهم ويحاولون إذا ما اتاحت لهم الفرصة الانتقال الى جامعة أخرى يحققون فيها توقعاتهم النفسية والاقتصادية.

ثانيا: المناقشة

1_ مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نص الفرضية: يساهم تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي. " ولصحة هذا الفرض استخدمنا اختبار معامل بيرسون (Pearson) لحساب العلاقة بين متغيري الدراسة ودلالتهما كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط ومستوى دلالة العلاقة بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	2,659	0,279	0,508	دال عند 0.01
الرضا الوظيفي	2,673	0,297		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط بيرسون لبعده تفويض السلطة قدرت ب: 0.508 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01. وان المتوسط الحسابي بلغت قيمته 2.659، وانحراف معياري قدره 0.279.

ومن خلال النتائج الامبريقية والمعطيات الكمية أمكن قياس مؤشرات الفرضية الأولى وكانت النتائج كالآتي:

✓ المؤشر 01: يثق المسؤول في قدرتهم وكفاءتهم على أداء المهام الموكلة إليهم، وهو ما أكدته استجابة المبحوثين القوية، حيث أنهم يمتلكون حيزا واسعا للقيام بالعمل واعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات وأنهم موضع ثقة المسؤول لأنهم يتحملون المسؤولية عن القرارات التي يتخذونها.

✓ المؤشر 02: يتحملون في وظيفتهم المسؤولية التامة على النتائج المحققة.

✓ المؤشر 03: يمتلكون المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامهم.

✓ المؤشر 04: تتناسب مسؤوليتهم مع حجم السلطة الممنوحة لهم، حيث تتعادل السلطة التي تمنح لهم مع المسؤولية التي عليهم وأنها في حدود تخصصهم ومتماشية مع خبراتهم وامكانياتهم ومعلوماتهم وهو ما أشار اليه هنري فايول في نظرية التكوين الإداري من خلال مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية. وان السلطة تفوض اليهم بالقدر الذي تحتاجه الواجبات والمهام التي عهدوا بها ومن هنا فان السلطة المفوضة تأخذ شكل الهرم كلما اتجهنا من اعلى الى أسفل في الهيكل التنظيمي.

✓ المؤشر 05: لديهم الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجههم في عملهم.

وبناء على ما اظهرته نتائج الفرضية الأولى فانه يمكن القول بان مؤشرات تفويض السلطة يتم تطبيقها في جامعة الوادي، وهو ما يمكننا من القول بوجود دور او علاقة بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي أي انه كلما ارتفع تفويض السلطة زاد رضاهم الوظيفي بالتالي فانه يمكن القول بان الفرضية محققة.

وقد يعزى سبب هذه النتيجة ان عملية تفويض السلطة تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي حيث يشعر الإداريين بالثقة في النفس وقد يساعدهم التفويض على اكتساب الخبرة كذلك يعطي التفويض الإداريين شعورا بالإنجاز وإحساسا بالمشاركة الحقيقية في العمل وهذا ما يزيد من انتمائهم الى الجامعة ويدفعهم الى بذل جهد أكبر لتطوير العمل وتحسينه وهو في حد ذاته تخفيف لأعباء مسؤول العمل.

كما يعزى سبب هذه النتيجة الى اعتقاد عينة الدراسة واقتناعهم بأهمية تفويض السلطة حيث انها تحقق سرعة أداء العمل الإداري وتحقق في ذات الوقت المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة كما انها تنمي روح المبادرة فيهم حيث تتاح لهم فرصة التصرف واتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات وهذا ما يزيد من مهاراتهم ويرفع من قدرتهم على التعامل مع الظروف الصعبة اذ يعتبر التفويض أحد الحوافز المعنوية التي من شأنها زيادة رضا الإداريين عن عملهم، فكلما شعر الإداريين بجرية التصرف في العمل تصبح هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بينهم وبين المسؤول وهذا بدوره يسهم في تحسين مستوى ولاء الإداريين للجامعة ومن ثم يتحقق لهم الانتماء.

وقد اتفقت نتائج هذه الفرضية مع الدراسة التي قام بها فؤاد حسن هبة محمد (2023) التي اكدت في نتائجها على ان تفويض السلطة يؤثر إيجابا على الرضا الوظيفي في جامعة الحديدة باليمن حيث يؤثر بعد المشاركة في صناعة القرار والتفويض إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الرضا الوظيفي. واتفقت كذلك مع دراسة صفاء جواد عبد الحسين (2013) التي توصلت الى في دراستها الى وجود أثر للتمكين الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي لبعده تفويض الصلاحية، بينما تعارضت هذه النتيجة مع دراسة رانيا النابلسي (2021).

2_ مناقشة نتائج الفرضية الثانية

نص الفرضية: " تساهم فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الاداريين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي. " ولصحة هذا الفرض استخدمنا اختبار معامل بيرسون (Pearson) لحساب العلاقة بين متغيري الدراسة ودلالاتهما كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط ومستوى دلالة العلاقة بين فرق العمل والرضا الوظيفي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
فرق العمل	2,750	0,248	0,332	دال عند 0.05
الرضا الوظيفي	2,673	0,297		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه يتبين ان قيمة المتوسط الحسابي لمجموع عبارات فرق العمل قد قدر ب: 2.750 وانحراف معياري قدره 0.248 المعبرة عن رضاهم الوظيفي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لرضاهم الوظيفي 2.673 وانحراف معياري بلغ 0.297، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين فرق العمل وتفويض السلطة 0.332 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05.

ومن خلال ما سلف يمكننا القول بانه توجد علاقة جوهرية بين فرق العمل والرضا الوظيفي ويتضح ذلك من خلال عرض بعض المؤشرات التالية:

✓ المؤشر 01: حيث اقر الغالبية العظمى للمبحوثين ان التشاركية في انجاز المهام ضمن فريق العمل تمكنهم من تحقيق ذاتهم المهنية.

- ✓ المؤشر 02: اذ صرح غالبية افراد العينة ان العمل الجماعي يمكنهم من التخفيف من عبئ العمل، وهو ما أشار اليه هنري فايول في نظريته إلى أهمية التعاون بين العاملين أنفسهم، وتعاون العاملين مع رؤسائهم، كما دعا إلى العمل الجماعي وتنمية روح الفريق ففي التعاون قوة للتنظيم والمنظمة.
- ✓ المؤشر 03: إقرار غالبية المبحوثين بانه يتم اقتسام المهام بينهم وبين زملائهم في العمل، وهو ما أكده أيضا هنري فايول في نظرية التكوين الإداري من خلال مبدأ تقسيم العمل حيث قصد بهذا المبدأ الإداري تقسيم العمل على الأفراد والجماعات والتخصص الفردي في كل جزء من أجزاء العمل.
- ✓ المؤشر 04: معظم افراد العينة قالو بانه يسود جو الألفة والتأخي بينهم.
- ✓ المؤشر 05: اقر الغالبية العظمى من المبحوثين بأنهم يفضلون العمل الجماعي على العمل الفردي.
- ✓ المؤشر 06: صرح الكثير من افراد العينة بانه يتم التنسيق بينهم لمجابهة المشاكل واقتراح الحلول.
- ✓ المؤشر 07: اقر جل المبحوثين انهم يعملون معا لأجل تحقيق الأهداف المشتركة.

استنادا الى مجموع المؤشرات التي تم ذكرها انفا يمكننا القول بانه توجد علاقة طردية إيجابية بين فرق العمل والرضا الوظيفي بجامعة الوادي أي ان العمل ضمن فرق العمل يحقق الرضا الوظيفي، وان هذه المؤشرات محققة ويتم العمل بها. وفي الأخير يمكننا القول بان الفرضة القائلة: تساهم فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الاداريين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي محققة.

تفسير واستنتاج: قد تعزى هذه النتيجة على ان أسلوب المشاركة داخل مختلف الكليات في جامعة الوادي يعتبر من بين العوامل التي تساعدهم على توفير جو عمل إيجابي وتعامل انساني يرتقي بكرامة الإداريين ويدعم الأهداف التنظيمية للكلية وهذا ما يفسر تأكيد مدخل العلاقات الإنسانية على عنصر المشاركة في تدعيم التعاون ضمن فريق عمل موحد.

بالإضافة الى دور العمل الجماعي الذي يسهم في تنمية المهارات الاجتماعية وتنمية روح الجماعة ضمن الفريق الواحد، حيث ان العمل الجماعي يجعل الإداريين أكثر اجتماعية وحبا للناس ويدفعهم الى التفاعل المباشر هذا علاوة على اكتسابهم لمهارات اجتماعية ناتجة من تفاعلهم مع بعضهم البعض وتعزيز التواصل بينهم بالتالي ولائهم.

فعندما يشعر أعضاء الفريق بأنهم يمكنهم التحدث بصراحة ومشاركة آرائهم من دون خوف من الانتقاد هذا يساعد في تجنب تراكم المشكلات ويتيح للفريق التعامل معها في وقتها، ثم ان حاجة الإداريين الى الانتماء والتقدير وتأكيد الذات واعتراف زملاءه بالإنتاج كل ذلك يمكن تحقيقه من خلال فرق العمل.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة محمد قريشي ولطيفة سبتي (2015) التي أظهرت في نتائجها ان مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة كان مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة بالنسبة لبعدها الجماعي الذي حاز على الترتيب الأول في التأثير على متغير الرضا الوظيفي.

3_ مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

نص الفرضية: "يساهم الاتصال الفاعل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي." ولصحة هذا الفرض استخدمنا اختبار معامل بيرسون (Pearson) لحساب العلاقة بين متغيري الدراسة ودلالتهما كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (9): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط ومستوى دلالة العلاقة بين الاتصال والرضا الوظيفي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاتصال الفاعل	2,747	0,263	0,629	دال عند 0,01
الرضا الوظيفي	2,673	0,297		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه ان قيمة المتوسط الحسابي لبعدها الاتصال الفاعل قدر ب: 2.747 وانحراف معياري بلغ 0.263 وان قيمة المتوسط الحسابي المعبرة عن الرضا الوظيفي للإداريين عن بعد الاتصال قدر ب: 2.673 وانحراف معياري قدره 0.297، وان قيمة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الاتصال الفاعل والرضا الوظيفي قد بلغت قيمته 0.629 وهي قيمة جيدة ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01، ومن هنا أمكن القول بانه توجد علاقة جوهرية بين الاتصال الفاعل والرضا الوظيفي.

ولتوضيح نوع العلاقة بين الاتصال الفاعل والرضا الوظيفي في جامعة الوادي نعرض بعض المؤشرات التالية:

✓ المؤشر 01: صرح الغالبية العظمى من الافراد المبحوثين بأنهم يتبادلون معلومات العمل مع زملائهم باستخدام الانترنت والمكالمات الهاتفية.

✓ المؤشر 02: حيث اقر جل افراد عينة الدراسة بانه تتنوع وسائل الاتصال بينهم وبين رئيسهم في العمل.

✓ المؤشر 03: معظم الافراد المبحوثين قالو بان واجبات العمل المطلوبة منهم واضحة ومحددة.

✓ المؤشر 04: صرح جل افراد عينة الدراسة ان الإجراءات في الكلية تتميز بالوضوح.

✓ المؤشر 05: إقرار الغالبية العظمى من الافراد المبحوثين ان التعليمات تصلهم في الكلية بوضوح.

✓ المؤشر 06: صرح افراد العينة المستجوبة بانه يتم تبادل المعلومات بينهم وبين مسؤوليهم في العمل.

بناء على ما اظهرته نتائجه الفرضية الثالثة القائلة "يساهم الاتصال الفاعل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الاداريين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي." ومن خلال ما سلف فانه يمكن القول بان مؤشرات الاتصال الفاعل يتم تطبيقها في جامعة الوادي، وهو ما يقودنا الى الإقرار بانه توجد علاقة طردية إيجابية بين الاتصال الفاعل والرضا الوظيفي في جامعة الوادي أي كلما زاد وتحقق الاتصال الفاعل فانه بدوره يؤثر بالإيجاب على الاداريين في مختلف الكليات ويزيد من رضاهم الوظيفي وفي الأخير يمكننا القول بان الفرضية محققة.

تفسير واستنتاج: قد تعزى نتائج استجابة افراد العينة انه كلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوار بين العمداء ورؤساء الأقسام ومجموع النواب وتم تبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالانتماء فيتكون لدى هؤلاء الأساتذة الإداريين الحماس الذاتي من اجل تقديم الأفضل دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة وهو ما ينعكس على شعور الإداريين بالإيجاب فيزيد من رضاهم الوظيفي.

ثم ان توفر المعلومات الصحيحة هو العنصر الهام للإنجاز الفعال ولذا فان نجاح التمكين مرهون بالقدرة على توفير المعلومات الضرورية التي تمكن الإداريين من الاستمرار والنجاح في مهامهم واعمالهم، وهذه الاتصالات ليست مقتصرة على شبكة العلاقات الرسمية فقط بل هناك أيضا نوع للاتصالات غير رسمية وهذه الأخيرة قد تكون أكثر فاعلية للتأثير على الإداريين من خلال انسياب التعليمات وتحقيق التجانس والانسجام، وهو ما أكدته التون مايو من خلال تجاربه، فهي تنقل مشاعر واتجاهات الافراد حقيقية نتيجة التفاعل مع الاخرين ذلك ان الاتصالات غير الرسمية تتخطى الحدود الرسمية وانما تتحد بالعلاقات الاجتماعية والاتصالات الشخصية.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة فؤاد حسن هبة محمد (2023) التي اثبتت في نتائجها ان بعد الاتصال الفاعل يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على تحقيق الرضا الوظيفي في جامعة الحديدة، بينما تعارضت هذه النتيجة مع دراسة محمد قريشي ولطيفة سبتي (2015).

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا الإجابة عن تساؤلات الدراسة، كما تم التحقق من صحة فرضياتها حيث بدأنا بعرض الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة ومن ثم قمنا بتحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول المحاور والابعاد الواردة في الاستبيان، حيث توصلنا الى وجود ادراك لمفهوم التمكين الإداري كمصطلح أكاديمي في الجامعة محل الدراسة، كما أظهرت نتائج التحليل على وجود مبادرات من اجل تحقيق الرضا الوظيفي اما فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات فتبين ان هناك دور للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة المتمثلة في بعد تفويض السلطة، بعد فرق العمل، بعد الاتصال الفاعل في تحقيق الرضا الوظيفي.



الخاتمة

وفي الختام لا يسعنا القول الا ان التمكين الإداري مطلب هام وضروري في الوقت الحاضر لاي جامعة كانت فهو يعتمد على تفويض الصلاحيات والسلطات، تكوين فرق العمل، الاتصال الفاعل وجميعها لها أهمية كبيرة في ميدان العمل وتساهم في تعزيز الثقة لدى مختلف الإداريين في مجال عملهم، اذ يزيد التمكين من ادراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه.

وباعتبار ان موضوع التمكين من الأساليب الحديثة المتقدمة في مجال الادارة فانه توجد عدة عناصر أخرى تأثر فيه، لهذا تبقى النتائج المتوصل اليها نسبية فقط وهو ما يفتح المجال لدراسات أخرى أكثر تعمقا وتوسعا.

فقد جاءت هذه الدراسة بهدف تحديد دور التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي، وكانت الدراسة التطبيقية في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ومن هنا كان منطلق الدراسة للإجابة على الإشكالية المطروحة: ما دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي؟ وتطلبت معالجة هذه الإشكالية اجراء الدراسة على مرحلتين تمثلت المرحلة الأولى في الجانب النظري اين تناولت الدراسة فصل نظري لكل من المتغيرين التمكين الإداري وكذا الرضا الوظيفي والذي حددنا فيه العلاقة بين المتغيرين، اما في المرحلة الثانية فتناولت الجانب التطبيقي للدراسة حيث تم التعرف على مدى فهم التمكين الإداري وواقعه في الجامعة محل الدراسة وتم التوصل فيه انه تزداد أهمية التمكين الإداري من خلال ابعاده التي تطرقنا اليها في دراستنا تفويض السلطة وفرق العمل والاتصال الفاعل والتي لها دور حاسم في نجاح او فشل الجامعة.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية يمكن القول ان للتمكين الإداري بأبعاده الثلاث دور وعلاقة في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة الوادي.

اما بالنسبة للإضافة العلمية التي قدمتها من خلال دراستي تمثلت في ان هذه الدراسة ركزت على تناول مفهوم التمكين الإداري من زاوية جديدة وهي الجانب السوسولوجي وكذلك فان هذه الدراسة استندت على مقارنة نظرية لتدعيم نتائج الدراسة مما يدعمها ويقوي حجتها.

اتفقت نتائج دراستي على نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على أهمية فهم الافراد لبعضهم البعض من حيث سلوكهم، تصرفاتهم، ميولاتهم، رغباتهم مما يؤدي الى بناء التفاهم والتعاون المتبادل والاشراك الجماعي باشارك

العاملين في الإدارة وتحمل المسؤولية، باعتبارها أكثر ملائمة لدراستي حيث اهتمت بالجانب الاجتماعي للعاملين وتقوية علاقة العامل مع زملائه في محيط العمل وبناء علاقات ودية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العاملين وزملاءهم في العمل المبنية على التقدير والاحترام كذلك اشباع الرغبات النفسية والاجتماعية مما يؤدي الى خلق جو امن ومحفز على الأداء الجيد بالتالي تحقيق نتائج افضل.

وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ ادراك الجامعة محل الدراسة لمفهوم التمكين الإداري.
- ✓ لتفويض السلطة دور واهمية بالغة في تحقيق الرضا الوظيفي.
- ✓ وجود مبادرات من طرف الجميع لتحقيق الرضا والتسامح والتعايش الوظيفي بين الأساتذة الإداريين كفريق موحد.
- ✓ أوضحت النتائج ان العمل كفريق واحد يؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي أي العمل وفق النمط التشاركي.
- ✓ يعتبر الاتصال الفاعل اهم بعد من ابعاد التمكين الإداري القادر على تحقيق الرضا الوظيفي بدرجة عالية بجامعة الوادي.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة ان جامعة الوادي تلتزم بأبعاد التمكين الإداري التي تمت دراستها وفقا لتصورات المبحوثين.
- ✓ بينت نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون ان جميع ابعاد التمكين الإداري اثناء تطبيقها تؤدي الى تفعيل الرضا الوظيفي.
- ✓ خلصت نتائج الدراسة بانه يتم العمل بأسلوب التمكين الإداري في كافة الكليات اد انه يتم اعتماد تفويض السلطة وفرق العمل والاتصال الفاعل
- ✓ يلعب التمكين الإداري دورا إيجابيا في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الوادي.

الافاق المستقبلية للموضوع:

من خلال ما توصلت اليه الدراسة من استنتاجات فإننا نقترح مجموعة من التوصيات يمكن بيانها على

النحو التالي:

— تشجيع روح العمل الجماعي ورفع معنويات الإداريين.

— الاهتمام أكثر بالعنصر البشري وتفعيل مواهبه وقدراته من خلال تحقيق استقراره الوظيفي.

- __ ضرورة خلق الامن والأمان والعدل والمساواة بين جميع الموظفين.
- __ ضرورة تدريب مدراء الجامعات وعمداء في مجال الإدارة الحديثة والمتمثلة في أسلوب التمكين الإداري.
- __ العمل على تفويض المزيد من السلطة والصلاحيات في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.
- __ الاهتمام بتحسين ظروف العمل المختلفة قدر الإمكان لكيلا يؤثر ذلك سلبا على رضا العاملين.
- __ العمل على تعزيز وتدعيم عملية مشاركة العاملين في انجاز المهام داخل التنظيم.
- __ التقليل من حدة الرقابة وتقدير جهود العاملين.



قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

1. احسان دهب جلاب وكمال طاهر الحسيني. (2013). فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل (الطبعة الاولى). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
2. اعتماد محمد علام و اجلال اسماعيل حلمي. (2014). علم اجتماع التنظيم (مدخل نظرية ودراسات ميدانية). مصر: مكتبة الانجلو المصرية.
3. خواجه عبد العزيز. (2015). مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل. وهران الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.
4. عصام عبد اللطيف. (2015). الرضا الوظيفي ومهارة ادارة ضغوط العمل (الطبعة الاولى). بوليناك للنشر والتدريب.
5. طلعت ابراهيم لطفي. (2007). علم الاجتماع التنظيم. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
6. لطفي طلعت ابراهيم. (1995). اساليب وادوات البحث الاجتماعي. الاسكندرية: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
7. لكحل منيف. (2018). تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي (الطبعة الاولى). دار المثقف للنشر والتوزيع.
8. منال بارودي. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين (ا الطبعة الاولى). دار الكتب المصرية.
9. علي عباس. (2008). الرقابة الادارية في منظمات الاعمال. الشارقة: اثناء للنشر والتوزيع.
10. سبساوي فضيلة. (2021). نظريات التنظيم والإدارة. دار المفيد للنشر والتوزيع.

ثانياً: المجلات

11. اشواق بنت سعود بن عبدالله الماضي، نجلاء ابراهيم الشنيفي. (ديسمبر, 2021). التمكين الوظيفي. (العدد4)، المجلة العربية للإدارة.

12. إيمان عودة المعاني، اخو رشيدة عبد الحكيم عقلة. (يونيو، 2009). التمكين الاداري واثاره في ابداع العاملين في الجامعة الاردنية. (العدد الثاني) المجلة الاردنية في ادارة الاعمال.
13. بزينة طروم علي. (ايلول، 2014). الرضا الوظيفي مفهومه، عوامله ونظرياته، (العدد 6). مجلة الاكاديمية للعلوم الانسانية والاجتماعية.
14. حسين خيضر، محمد مشهدي. (يوليو، 2018). الرضا الوظيفي وتأثيره على الابناء. (العدد الاول) المجلة العلمية لكلية رياض الاطفال.
15. صفاء جواد عبد الحسين. (2012). اثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي . (العدد الاول). مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.
16. خلف سارة، عيساوي فلة. (جوان 2018) التمكين الإداري كثافة جديدة في منظمات الاعمال. (العدد الثالث). مجلة المنتدى للدراسات والبحوث الاقتصادية.
17. غربي احسن. (جانفي، 2014). تفويض الاختصاص الاداري في الجزائر. (العدد 8). مجلة العلوم القانونية والسياسية.
18. عبد القادر بن برطال. (جوان، 2018). تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية. (العدد الثاني). مجلة دراسات.
19. مازن سلمان الحوش. (2022). العلاقات الانسانية. (العدد الثالث). مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية.
20. مراد بومنقار. (2014). تمكين العاملين...مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي. (العدد السابع). مجلة اجاث نفسية وتربوية.
21. محمد قريش، لطيفة بسي. (جوان، 2015). دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. (العدد الرابع)، مجلة الاقتصاد والتنمية.

ثالثا: المذكرات واطروحات الدكتوراه

22. امينة فتح الله، شهرزاد، منال سعداوي. (2019). دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة ورقلة.
23. عادل بوجان. (2014). تاهيل الموارد البشرية لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية. رسالة مقدمة لنيل دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة.

24. فوزية برسولي. (2017). اثر التمكين في الاداء البشري. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير . جامعة بسكرة.

رابعاً: الملتقيات

25. سعد بن مرزوق العتيبي. (2016). جوهر تمكين العاملين في اطار مفاهيمي. ورقة مقدمة للملتقى السنوي العاشر، ادارة الجودة الشاملة . جامعة الملك سعود بكلية العلوم.



الملحق رقم 01: استبانة الدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حقه لخصر بالوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم: العلوم الاجتماعية

استبانة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

يسرنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبانة التي صممت لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي.
ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان وإبداء رأيكم بكل موضوعية بوضع علامة (x) في المكان المخصص.

وتفضلو بقبول فائق الشكر والاحترام

الموسم الجامعي: 2024/2023

المحور الأول: البيانات الوظيفية

الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 9 سنوات من 10 إلى 14 سنة 15 سنة فأكثر

المنصب الإداري:

الرقم	العبارات	نعم	لا	أحيانا
تفويض السلطة				
1	يثق المسؤول في قدرتك وكفاءتك على أداء المهام الموكلة اليك			
2	تمتلك المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامك			
3	تتخذ القرارات باستقلالية			
4	لديك الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهك في عملك			
5	تحمل في وظيفتي المسؤولية التامة على النتائج المحققة			
6	تناسب مسؤوليتي مع حجم السلطة الممنوحة لي			
الاتصال				
7	هناك سهولة في الحصول على المعلومات التي احتاجها			
8	تصلك كل التعليمات في الكلية بالوضوح			
9	تتميز الإجراءات في الكلية بالوضوح			
10	يتم تبادل المعلومات بيني وبين المسؤولين في عملي			
11	واجبات العمل المطلوبة مني واضحة ومحددة			
12	أبادل معلومات العمل مع زملائي بالاستخدام الانترنت، المكالمات الهاتفية			
13	تتنوع وسائل الاتصال بينك وبين رئيسك في العمل			
فرق العمل				
14	يسود جو الالفة والتأخي بين أعضاء الجماعة			
15	أفضل العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي			
16	يتم التنسيق بين أعضاء الفريق لمواجهة المشاكل واقتراح الحلول			
17	نتحمل المسؤولية الجماعية كفريق واحد			

			18	يتم اقتسام المهام بيني وبين زملائي في العمل
			19	نعمل معاك فريق واحد لأجل تحقيق الأهداف المشتركة
			20	يمكن العمل الجماعي من التخفيف من عبء العمل
			21	التشاركية في انجاز المهام ضمن فريق العمل تمكنك من تحقيق ذاتك المهنية
المحور الثالث:				الرضا الوظيفي
			22	تشعر بالراحة والانتماء اثناء تواجدك بالكلية
			23	تشعر بالاستقرار الوظيفي
			24	انا راض عن طريقة تعامل زملائي معي بالعمل
			25	ظروف العمل المادية والبيئية (الإضاءة، التكييف، النظافة، التهوية) بالكلية التي اعلم بها مناسبة ولا تسبب لي الانزعاج اثناء العمل
			26	انا راض عن طريقة تعامل المسؤول معي في العمل
			27	انا راض على محتوى عملي وطريقة انجازي له
			28	هل تتوافق توقعاتك من العمل مع مقدار ما تحصل عليه من هذا المنصب
			29	تأديتك لمهامك توفر لك الثقة والاحترام بينك وبين فريق عملك
			30	انا راض عن طرق تسيير الإدارة لمحتوى العمل

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير

الملحق رقم: 02 قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	اسم ولقب الأساتذة	الرقم
جامعة الوادي	اد/ لامية بويدي	.1
جامعة الوادي	د/ يوسف بالنور	.2
جامعة الوادي	د/ حسين صالحى	.3

الملحق رقم: 03 مخرجات برنامج SPSS

المنصب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide رئيس القسم	26	54.2	54.2	54.2
نائب رئيس القسم	9	18.8	18.8	72.9
نائب العميد	9	18.8	18.8	91.7
عميد	4	8.3	8.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اقل من 5 سنوات	6	12.5	12.5	12.5
من 05 الى 9 سنوات	20	41.7	41.7	54.2
من 10 الى 14 سنة	18	37.5	37.5	91.7
سنة فأكثر 15	4	8.3	8.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	

Statistiques

	س1	س2	س3	س4	س5	س6	تفويض السلطة
N Valide	48	48	48	48	48	48	48
Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2.8958	2.8333	2.3542	2.4375	2.8542	2.5833	2.6597
Ecart type	.30871	.37662	.63546	.68125	.46078	.70961	.27922

Statistiques

		7س	8س	9س	10س	11س	12س	13س
N	Valide	48	48	48	48	48	48	48
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2.4792	2.6875	2.7292	2.8333	2.8125	2.8542	2.8333
Ecart type		.61849	.55183	.44909	.42941	.39444	.41203	.47639

Statistiques

		الاتصال
N	Valide	48
	Manquant	0
Moyenne		2.7470
Ecart type		.26397

Statistiques

		14س	15س	16س	17س	18س	19س	20س
N	Valide	48	48	48	48	48	48	48
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2.7708	2.7292	2.7292	2.5833	2.7708	2.7292	2.8125
Ecart type		.47219	.53553	.53553	.53924	.47219	.49420	.39444

Statistiques

		21س	فرق_العمل
N	Valide	48	48
	Manquant	0	0
Moyenne		2.8750	2.7500

Ecart type	.33422	.24867
------------	--------	--------

Statistiques

	22س	23س	24س	25س	26س	27س	28س
N Valide	48	48	48	48	48	48	48
Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2.7917	2.8333	2.7917	2.3958	2.7500	2.7083	2.2917
Ecart type	.41041	.42941	.41041	.67602	.52592	.50353	.74258

Statistiques

	29س	30س	الرضا_الوظيفي
N Valide	48	48	48
Manquant	0	0	0
Moyenne	2.8750	2.6250	2.6736
Ecart type	.39275	.48925	.29744

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
تفويض_السلطة	2.6597	.27922	48
الاتصال	2.7470	.26397	48
فرق_العمل	2.7500	.24867	48
الرضا_الوظيفي	2.6736	.29744	48

Corrélations

	تفويض_السلطة	الاتصال	فرق_العمل	الرضا_الوظيفي
تفويض_السلطة	1	.361	.211	.508
	Corrélation de Pearson			
	Sig. (bilatérale)	.012	.151	.000

N		48	48	48	48
الاتصال	Corrélation de Pearson	.361	1	.527	.629
	Sig. (bilatérale)	.012		.000	.000
	N	48	48	48	48
فرق_العمل	Corrélation de Pearson	.211	.527	1	.332
	Sig. (bilatérale)	.151	.000		.021
	N	48	48	48	48
الرضا_الوظيفي	Corrélation de Pearson	.508	.629	.332	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.021	
	N	48	48	48	48

تم بعون الله وبحمده

