

توفر الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في جامعتي الاستقلال والجزائر (2). ولتحقيق ذلك فقد تم تصميم استبانة لقياس وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تجاه الرضا الوظيفي من خلال العناصر التالية:

-المكافآت المالية،-الإجراءات الإدارية والبحث العلمي .  
-المناخ الأكاديمي،-الخدمات الاجتماعية.-وسائل التدريس،-تقييم الأداء .

وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي لتحليل بيانات العينة، والإحصاء الاستقرائي لاختبار فرضيات الدراسة. وتوصل البحث إلى عدم وجود فروق في نظرة أعضاء هيئة التدريس تجاه تلك العناصر، باستثناء عنصري المناخ الأكاديمي وتقييم الأداء، حيث تبين رضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية أكثر من الجامعات الجزائرية. وقد أوصت الدراسة بضرورة اتخاذ طرق وإجراءات موضوعية ومقبولة في عملية التقييم والتركيز على عملية التقييم فقط.

الكلمات المفتاحية: أعضاء هيئة التدريس، الرضا الوظيفي.

#### Abstract

The current study aims to compare the availability of job satisfaction among faculty members at the Universities of Istiqlal and Algeria (2). To achieve this, a questionnaire was designed to measure the view of faculty members towards job satisfaction through the following elements:

- Financial rewards.- Administrative procedures and scientific research.- Academic climate.  
-social services.- Teaching aids.- Performance evaluation.

Descriptive statistics were used to analyze sample data, and inductive statistics to test hypotheses of the study. The research found that there were no differences in the faculty members' view of these elements, except for the elements of the academic climate and performance evaluation. The satisfaction of faculty members in the Palestinian universities showed more than the Algerian universities. The study recommended that objective and acceptable methods and procedures be adopted in the evaluation process and focus on the evaluation process only.

Keywords: Independence, faculty members, job satisfaction..



## الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية والجزائرية: دراسة مقارنة لأعضاء هيئة التدريس في جامعتي الاستقلال والجزائر 2

*Job Satisfaction of Faculty  
Members in Palestinian and  
Algerian Universities:  
Comparative Study of Faculty  
Members at the Universities of  
Istiqlal and Algeria (2)*

د. علي لطفي علي قشمر

جامعة الاستقلال

alilutfe@gmail.com

د. ججيقة قزوي

جامعة الجزائر 2

dquezoui@live.fr

ملخص تهدف الدراسة الحالية إلى مقارنة مدى

مقدمة:

يعد الرضا الوظيفي موضوعا إداريا مهما في المنظمات الجزائرية والفلسطينية، وذلك لارتباطه بموضوع الأداء، والإنتاجية، والولاء التنظيمي. ورغم وضوح موضوع الرضا الوظيفي من الناحية النظرية، فإن ارتباطه بكثير من المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة يجعله موضوعا متغيرا لا يمكن التوصل لنتائج حوله من دراسات تطبيقية قليلة. لذا فعلى الباحثين أن يحاولوا، بصورة مستمرة، اكتشاف متغيرات جديدة تؤثر فيه، وترتبط به. ومما لا شك فيه أن تلك المتغيرات ترتبط بطبيعة المنظمة، ونوعية نشاطاتها وأهدافها، وطبيعة العاملين وتركيبتهم فيها. كما أنه من الضروري، وبسبب تباين المتغيرات التي ترتبط بالرضا الوظيفي، إجراء دراسات مقارنة بين المنظمات التي تتشابه في طبيعة عملها، وتختلف في أشياء أخرى. ولذلك، فقد حاولت هذه الدراسة أن تقارن بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية والفلسطينية، من خلال مجموعة من المتغيرات التي ترتبط بالجامعات، باعتبارها منظمات إدارية.

والرضا الوظيفي من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي نحو بذل المزيد من الجهود باتجاه تحسين وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة وبالتالي تطوير العملية التعليمية، ومن النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته نظرية الإدارة العلمية، حيث اهتمت على يد روادها تايلور (Taylor) وفايول (Fayol) وفير (Feber) بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، وحاولت توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل وتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى، ومع ذلك لم تستطع الإدارة تحقيق الرضا المطلوب، ويؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية وما يتعلق بها من ظروف العمل.

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من الناحية النظرية، من أنه يشكل إضافة بسيطة للدراسات المقارنة بين منظمات الأعمال والمنظمات الفلسطينية، وهو بذلك محاولة لتأسيس علاقة نظرية بين حقلي الإدارة العامة وإدارة الأعمال، خاصة في الجوانب التطبيقية المشتركة بينهما. ورغم كثرة الأبحاث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي في الأبحاث المنشورة ورسائل الماجستير والدكتوراه، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تنحى منحى مقارنا، وهو منحى تحتاجه دراسات إدارة الأعمال والإدارة العامة في الدول النامية على وجه الخصوص.

أهداف البحث:

يمكن تصنيف أهداف هذا البحث في مجموعتين: نظرية وعملية، وتضم أهداف البحث النظرية الآتي:

- التعرف على علاقة بعض المتغيرات المادية والمعنوية بموضوع الرضا الوظيفي في نظام التعليم الجامعي في كل من فلسطين والجزائر.

- المساهمة في تكوين إطار نظري ونموذج لدراسة موضوع الرضا الوظيفي بصورة مقارنة بين الجامعات الفلسطينية والجامعات الجزائرية.

الأهداف العملية للدراسة:

- مساعدة إدارة الجامعات الفلسطينية والجزائرية في التعرف على بعض جوانب عدم الرضا الوظيفي، ومحاولة معالجة تلك الجوانب.

- التقييم بصورة غير مباشرة لنجاح سياسات الجامعات والمتعلقة بخلق المناخ المناسب لتحقيق الرضا الوظيفي وسط قطاع هام من العاملين في تلك المؤسسات، وهم أعضاء هيئة التدريس فيها.
  - المساهمة في توفير مادة دراسية مقارنة تستخدم بواسطة أساتذة السلوك التنظيمي على مستوى الدراسات الجامعية.
  - تحديد نقاط مستقبلية ومواضيع بحوث في نفس المجال للباحثين في مجالات ومراحل تعليمية أخرى.
- مشكلة الدراسة:

يتضح من استعراض الأدبيات والدراسات السابقة في مجال الرضا الوظيفي أن هناك اتجاهات عامة نحو قياس مستوى الرضا لدى مجموعة من العاملين في قطاع معين بصورة مستقلة. ويركز هذا البحث على مقارنة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية والجزائرية، وإجراء مقارنة بين تلك الاتجاهات نحو الرضا الوظيفي. ولذلك تكمن مشكلة الدراسة في السؤال: هل يتمتع أساتذة الجامعات الفلسطينية بمستوى أعلى من الرضا الوظيفي مقارنة بزملائهم في الجامعات الجزائرية؟

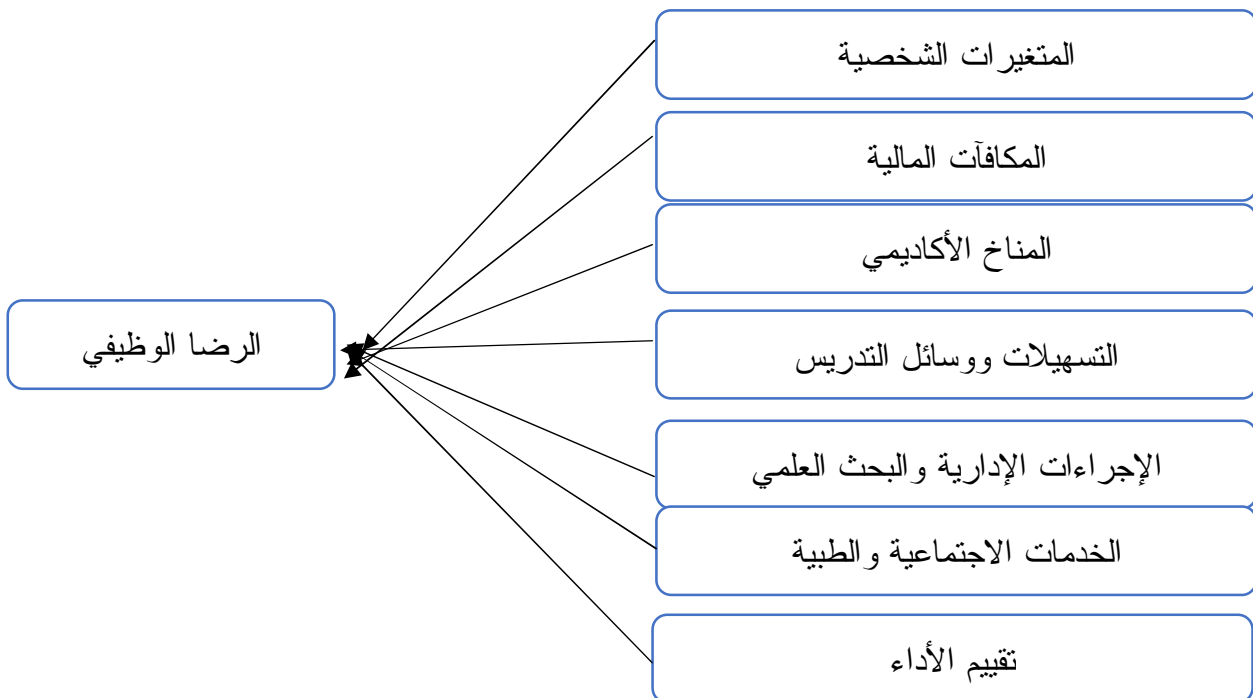
فرضية الدراسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول رضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية والجزائرية تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، والرتبة الأكاديمية، والتخصص، عدد سنوات الخبرة الجامعية، والجنسية، والحالة الاجتماعية).

نموذج الدراسة:

(2) المتغير التابع

(1) المتغيرات المستقلة



الشكل رقم (1): متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

التعريفات الإجرائية:

المتغير التابع: الرضا الوظيفي: وتم تعريف هذا المتغير إجرائيا، من خلال العناصر الآتية:

- مناسبة المؤهلات والقدرات للرتبة الأكاديمية.
- الرغبة في عدم تغيير مكان العمل إلى جامعة أخرى.
- الرغبة في العمل في جامعة خاصة.
- المتغيرات المستقلة:
- المكافآت المالية: وتم تعريفها إجرائيا كالآتي:
- مناسبة الراتب للوظيفة التي يشغلها حالياً.
- الحصول على مكافآت مالية غير الراتب الشهري.
- طبيعة مكافآت نهاية الخدمة.
- تناسب المؤهلات مع الوضع المالي للجامعة التي يعمل بها.
- المناخ الأكاديمي: وتم تعريفه إجرائيا كالتالي:
- طبيعة العلاقة بين الزملاء في القسم.
- طبيعة العلاقة بين الزملاء في الكلية.
- تدخل إدارة الكلية في عمل أعضاء هيئة التدريس.
- العلاقة مع إدارة الكلية.
- العلاقة مع الطلبة.
- التسهيلات ووسائل التدريس: وتم تعريفها إجرائيا كالتالي:
- مناسبة أعداد الطلبة في الشعب.
- عدد المواد التي يقوم عضو هيئة التدريس بتدريسها.
- مراعاة التخصص العلمي في اختيار المواد التي يقوم بتدريسها عضو هيئة التدريس.
- توفر الوسائل التعليمية الضرورية.
- توفر جهاز حاسوب لعضو هيئة التدريس.
- توفر خدمات الانترنت لعضو هيئة التدريس.
- الإجراءات الإدارية والبحث العلمي: وتم تعريفها إجرائيا كالتالي:
- توفير التفرغ العلمي لعضو هيئة التدريس.
- درجة الشفافية في الإجراءات الجزائية لعضو هيئة التدريس.
- الدعم المالي للنشر والبحث العلمي لعضو هيئة التدريس.
- الدعم المالي للاشتراك في المؤتمرات.
- توفر الكتب والمراجع الضرورية لأبحاث أعضاء هيئة التدريس.
- توفر الدوريات الضرورية لأبحاث أعضاء هيئة التدريس.
- الخدمات الاجتماعية والطبية: وتم تعريفها إجرائيا كالتالي:
- توفير الجامعة للنشاطات الترفيهية لعضو هيئة التدريس.

- مناسبة نظام التأمين الصحي لأعضاء هيئة التدريس.
  - توفير فرص السكن لأعضاء هيئة التدريس.
  - وجود نادٍ اجتماعي لأعضاء هيئة التدريس.
  - المساعدة في حل المشاكل التي تعترض أعضاء هيئة التدريس.
  - تقييم الأداء: وتم تعريفه إجرائيا كالتالي:
  - طريقة تقييم الأداء بشكل موضوعي.
  - تجديد العقد اعتماداً على أداء عضو هيئة التدريس.
  - دور الكلية في تقييم أداء عضو هيئة التدريس.
  - دور التقييم في التعيين للوظائف الإدارية في الكلية.
- منهجية الدراسة:

وقد تم استخدام منهج وصفي تحليلي لدراسة المفاهيم وتطويرها في الجزء المتعلق بالإطار النظري، والذي اعتمد على بيانات ثانوية من مصادر علمية، كالكتب والدوريات. وتم تحليل بيانات الجزء المتعلق بالدراسة الميدانية، من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخراج النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، واختبارات (T-test)، وتحليل التباين (ANOVA)، ومعامل الارتباط.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية الحكومية، والجامعات الجزائرية الحكومية، والتي يبلغ عددها جميعها (51) جامعة، منها (3) جامعات فلسطينية حكومية، و(48) جامعة جزائرية حكومية. وقد تم اخذ عينة متاحة بطريقة عشوائية مقصودة من الجامعات الفلسطينية حيث تم اختيار (2) من الجامعات الفلسطينية والجزائرية، وهما: جامعة الاستقلال بفلسطين، وجامعة الجزائر (2) بالجزائر.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية مقصودة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال بفلسطين وجامعة الجزائر (2) بالجزائر، حيث كان حجم العينة (320) عضو هيئة تدريس وزعت عليهم أداة الدراسة، جمع منها (317) استبانة، ليكون حجم العينة النهائي هو (317) عضو هيئة تدريس.

أداة الدراسة:

تم تصميم استبيان يتكون من جزأين، ركز الأول منهما على جمع البيانات عن المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تتضمن:

- النوع الاجتماعي.
- التخصص العلمي.
- الدرجة العلمية.
- الرتبة الأكاديمية.
- عدد سنوات الخبرة الجامعية.
- الجنسية.

- الحالة الاجتماعية.

أما الجزء الثاني من الاستبانة فيتضمن (6) مجالات تقيس المتغير التابع، وهو الرضا الوظيفي، والمتغيرات المستقلة، وهي:

- المكافآت المالية.

- الإجراءات الإدارية والبحث العلمي.

- المناخ الأكاديمي.

- خدمات اجتماعية وطبية.

- التسهيلات ووسائل التدريس.

- تقييم الأداء.

وصف أداة الدراسة:

تمثلت أداة البحث في استبانة نهائية قام الباحثان بإعداد فقراتها بعد عرضها على قائمة من المحكمين الذين توصلوا لنسبة قبول الفقرات مقدرها (0.88)، وبذلك تأكد الباحثان من أن فقرات الكفايات ممثلة بما وضعت لقياسه، حيث بلغ عدد فقراتها (35) فقرة صنفت في (6) مجالات، واعتمد الباحثان مقياس "ليكرت" ذي الدرجات الخمسة حيث يتم على أساسه تقدير درجة توفر الصفة وفقا لأوزانه الخمسة فتعطي:

- درجة (5) تتوافر بدرجة عالية جداً.

- درجة (4) تتوافر بدرجة عالية.

- درجة (3) تتوافر بدرجة متوسطة.

- درجة (2) تتوافر بدرجة قليلة.

- درجة (1) تتوافر بدرجة قليلة جداً.

أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد استرجاع الاستبانات تم تفرغ البيانات وتميزها تمهيداً لإدخالها بالحاسب الآلي، لتصبح لدينا متغيرات رقمية يمكن قياسها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للبيانات لوصف الخصائص الشخصية والمهنية لأفراد مجتمع الدراسة.

- الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل عبارة لتحديد استجابات عينة الدراسة لبنود ومحاور الدراسة. ولوصف وتحديد الاحتياجات التدريبية لكل محور وللمقياس ككل.

- معامل الارتباط لـ: بيرسون (Pearson) لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وصدقها.

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لتحديد درجة الثبات.

وتم حساب طول خلايا مقياس ليكرت (Likert) وذلك وفق الخطوات التالية:

- حساب المدى (الحدود العليا والحدود الدنيا). (4=1-5)

- الحاصل يتم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح (0.8=5/4).

- تضاف هذه القيمة الناتجة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا يصبح طول الخلايا كما يلي:

- من (1) إلى (1.8) يشير إلى درجة قليلة جداً.
- أكبر من (1.8) إلى (2.6) يشير إلى درجة قليلة.
- أكبر من (2.6) إلى (3.4) يشير إلى درجة متوسطة.
- أكبر من (3.4) إلى (4.2) يشير إلى درجة عالية.
- أكبر من (4.2) إلى (5) يشير إلى درجة عالية جداً.

وعليه فإن تقييم الفئات يكون على النحو التالي: من (1) إلى (2.6) يمثل ضعيف، أكبر من (2.6) إلى (3.4) يمثل متوسط، أكبر من (3.4) إلى (5) يمثل عالي. وأما في حالة تساوي عبارتين أو أكثر في متوسطهما الحسابي على مستوى المحور ككل فإنه يتم تقديم العبارة ذات الانحراف المعياري الأقل.

نتائج الدراسة:

تحليل بيانات مجالات الدراسة:

وضح الجدول رقم (1) أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة، حسب إجابات أفراد العينة.

جدول رقم (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة

المجال	المتوسط الحسابي الكلي	الانحراف المعياري
الرضا الوظيفي	3.4	0.61
المكافآت المالية	2.9	0.93
المناخ الأكاديمي	3.9	0.51
التسهيلات ووسائل التدريس	3.2	0.70
الإجراءات الإدارية والبحث العلمي	3.1	0.72
خدمات اجتماعية وطبية	2.6	0.81
تقييم الأداء	3.5	0.85
الكلي	3.4	0.61

يوضح الجدول رقم (1) أن مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس من أفراد العينة يقع في خانة متوسط على حسب مقياس (ليكرت) الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال الرضا الوظيفي (3.4) بانحراف معياري (0.61)، وجاء مستوى رضا أفراد العينة عن المكافآت المالية متوسطاً بمقياس (ليكرت) مع تشتت كبير نسبياً لإجابات أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال (2.9)، وانحراف معياري (0.93) وقد جاء مستوى رضا أفراد العينة عن مجال المناخ الأكاديمي متوسطاً، ولكنه سجل أعلى متوسط حسابي كلي (3.9) مع انحراف معياري قليل نسبياً بلغ (0.51) موضحاً اتفاقاً كبيراً بين أفراد العينة في إجاباتهم على أسئلة هذا المجال. وجاء مستوى رضا أفراد العينة عن مجال التسهيلات ووسائل التدريس، أيضاً متوسطاً بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.2) وانحراف معياري كبير نسبياً بلغ (0.71)، عاكساً بذلك تشتت إجابات أفراد العينة حول هذا المجال. وكذلك كان مستوى رضا أفراد العينة عن الإجراءات الإدارية وتسهيلات البحث العلمي متوسطاً بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.1) وانحراف معياري كبير نسبياً (0.72)، يعكس تشتتاً كبيراً لإجابات أفراد العينة على أسئلة هذا المجال. ورغم أن مستوى رضا أفراد العينة عن الخدمات الاجتماعية جاء

في خانة متوسط على حسب مقياس (ليكرت) الخماسي، إلا أنه أقرب إلى خانة ضعيف، حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا المجال (2.6) بانحراف معياري كبير بلغ (0.81) يوضح عدم اتفاق وتشتت لإجابات أفراد العينة لأسئلة هذا المجال، وأخيراً، جاء مستوى رضا أفراد العينة عن مجال تقييم الأداء أقرب إلى خانة مرتفع في مقياس (ليكرت) الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال (3.5) بانحراف كبير معياري كبير (0.85) مما يعكس عدم اتفاق أفراد العينة في إجاباتهم على أسئلة هذا المجال.

اختبار فرضية الدراسة:

والتي نصها "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول رضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية والجزائرية تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، والتخصص، والرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة الجامعية، والجنسية، والحالة الاجتماعية)".

استخدم الباحثان عدة اختبارات إحصائية للتحقق من صحة فرضية الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- النوع الاجتماعي: استخدم الباحثان اختبار (ت) للعينات المستقلة للتحقق من صحة هذه الفرضية الجزئية (Independent Samples Test)، ويوضح الجدول رقم (2) إحصائيات الجنس لأفراد العينة، ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لتغير الجنس.

جدول رقم (2): إحصائيات النوع الاجتماعي واختبار "ت"

المتغير التابع	الجنس	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة
الرضا الوظيفي	ذكور	158	3.45	0.62	0.535	0.6
	إناث	159	3.39	0.38		

يوضح الجدول رقم (2) تقارب قيم المتوسطات الحسابية لإجابات الذكور والإناث من أفراد العينة، حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي للذكور (3.45) بانحراف معياري (0.62)، وجاء المتوسط الحسابي الكلي للإناث (3.39) بانحراف معياري (0.38). ويوضح اختبار (ت) أن الفرق بين المتوسطين للذكور والإناث ليست له دلالة إحصائية، مما يعني عدم وجود فروق في مستوى رضا أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الجزائرية والفلسطينية تعزى لتغير النوع الاجتماعي.

- الرتبة الأكاديمية: استخدم الباحثان اختبار (ANOVA) للتحقق من صحة هذه الفرضية الجزئية، ويوضح الجدول رقم (3) نتائج اختبار (ANOVA)، للمتغير المستقل الرتبة الأكاديمية، والمتغير التابع الرضا الوظيفي.

جدول رقم (3): اختبار (ANOVA) لتغير الرتبة الأكاديمية

مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	الدلالة
2.058	4	1.396	236.
75.161	204		
77.219	208		

يوضح الجدول رقم (3) أن قيمة (ف) غير دالة إحصائية، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية والجزائرية تعزى لتغير الرتبة الأكاديمية.



مناقشة النتائج والتوصيات:

أولاً مناقشة النتائج:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية والجزائرية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية:

- الجنس.

- الرتبة الأكاديمية.

- عدد سنوات الخبرة الجامعية

2. أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية أكثر رضا، بصفة عامة، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية والجزائرية، بالنسبة لعناصر الرضا الوظيفي التالية:

- المكافآت المالية.

- التسهيلات ووسائل التدريس.

- الإجراءات الإدارية والبحث العلمي.

- الخدمات الاجتماعية.

4. أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية أكثر رضا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، بالنسبة لعناصر الرضا الوظيفي التالية:

- المناخ الأكاديمي.

- تقييم الأداء.

ثانياً: التوصيات:

توضح الدراسة أن مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية والفلسطينية متقارب بصفة عامة، ولكن الدراسة توصلت إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية أقل رضا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية في مجال المناخ الأكاديمي وتقييم الأداء. وبما أن المجالين مترابطان فإن الباحثين يقدمان التوصيات التالية:

- العمل على تحسين مناخ العمل في الجامعات الفلسطينية بشكل عام.

- التركيز على تحسين العلاقة بين الزملاء في الأقسام العلمية، وعلى مستوى الكلية.

- امتناع إدارة الكليات عن التدخل في عمل أعضاء هيئة التدريس، بشكل غير مرض لعضو هيئة التدريس.

- تحسين علاقة إدارة الكلية مع أعضاء هيئة التدريس فيها.

- استخدام طرق وإجراءات موضوعية ومقبولة في تقييم أعضاء هيئة التدريس من ناحية مهنية وعلمية.

- التركيز على الأداء فقط في تقييم عمل أعضاء هيئة التدريس.

school psychologists, School Psychology Review, 31 (1), pp13-19.

- Porter and Lawler, (1996). *Indications of Human Resources Effection and Job Withdrawl*, Internet:// mweise. Bus. okstate. edu/classes/mgmt..

- Kenep, Liyod Paul, (1982). *Determinants of job Satisfaction five years after Graduation*, Abstracts International, Vo1. 42. No7, Jan,

- Wille james Harold, (1981). *An Analysis of Career Motivation and job Satisfaction Among Public Community College Faculty in Selected States*, Dissertation International , Vo1. 42, No. 4 october,

- Shang, G. M. (1991). *An Analysis of Job Satisfaction* , Dissertation Abstracts International,

- Schermerhorn, Jr., John, R. (1996), *Management* (5thed.) John Wiley and Sons, Inc., NewYork:

- Stoner, James, A. F. (1992), and Freeman, R. Edward, *Management*, (5thed.) Prentice-Hall of India, New Delhi.

- Hulin, Charles L. and Blood, Milton R. (1968) , "Job Enlargement, Individual differnces, and Worker Responses " , *Psychological Bulletin*, 69, no1.

- Hackman, Richard, "work Design", (1977). in Hackman and Suttle, (eds), *Improving Life of work*, Goodyear, Santa Monica. , Calif.

- Lober, Brian, (et al), (1985). "A Meta Analysis of the Relation of Job Charcterstics to Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 70, no. 2.

- Salanick, Gerald and pfeffer, Jeffrey, (1975). "Determinants of Supervisory Behavior: A Role set Analysis" , *Human Relations*, 28.

- Young J. (1988). *Teacher job satisfaction: A study of the overall job satisfaction and work fact satisfaction of teachers*, Dissertation Abstract International, 49 (7-A), 166

المراجع العربية:

- الأغرري، عبد الصمد قائد محمد (2003م). الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية بالملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، الكويت، العدد (109).

- خليل، جواد محمد الشيخ وشيرير، عزيزة عبد الله (2008م). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول.

- الشريدة، هيام نجيب (2002م). بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك بالملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد الرابع عشر - العدد الثاني.

- الشيدي، محمد بن خميس بن سالم (2002م). "أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة آل البيت.

- العاجز، فواد ونشوان، وجميل (2004م). عوامل الرضا وتطوير فاعلية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الأول، كلية التربية - الجامعة الإسلامية.

- المنصوري، محسن مجيد (1968م). "الرضا عن العمل لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.

المراجع الأجنبية:

- Curtis Michael J. et al (1999). *Relationship among the professional practices and demographic characteristics of*