

## دراسة تقييميه للرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية النوعية جامعة المنوفية ضمن فعاليات ضمان جودة التعليم العالي في مصر

د/ هيام مصطفى عبد الله سالم  
استاذ مناهج وطرق تدريس الاقتصاد المنزلي المساعد  
كلية التربية النوعية - جامعة المنوفية

د/ زينب صلاح محمود يوسف  
مدرس إدارة المنزل والمؤسسات  
كلية التربية النوعية - جامعة المنوفية

### مقدمة ومشكلة البحث:

في ضوء المتغيرات العالمية والإقليمية وما واكبها من تغيير في المفاهيم الاقتصادية والاجتماعية يأتي التعليم الجيد كإجابة رئيسية للتنمية البشرية والتي هي من أهم مقومات التنمية القومية المستدامة.

حيث أن التعليم في حد ذاته يعد أحد الضمانات الأساسية للأمن القومي في عالم لم تعد فيه الموارد الطبيعية العمود الفقري للتنمية والرخاء. الأمر الذي يجعل من الحتمي تطوير المؤسسات التعليمية والنهوض بقدراتها المؤسسية وفعاليتها التعليمية لتحقيق التميز والتنافسية لتصبح قادرة على إنتاج ونشر المعرفة وتنمية المهارات وتحويلها إلى مقدرات اقتصادية فعليه تخدم خطط التنمية الشاملة (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2009). فقد فرضت علينا المتغيرات الحديثة في العالم المتقدم ضرورة الأخذ بمنهج يتجاوز حدود الواقع ويستشرف المستقبل بما يحمل في طياته من تهديدات وفرص متاحة، من هنا يأتي توجيه كيان المؤسسة التعليمية نحو ضمان الجودة والأعتماد (أبوفاره، 2003).

فالجودة هي أحد أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والأرتقاء بمستوى أدائه في هذا العصر الذي يطلق عليه البعض عصر الجودة، فلم تعد الجودة ترفاً ترنو إليه المؤسسات التعليمية أو بديلاً تأخذ به أو تتركه، بل أصبح ضرورة ملحة تملئها حركة الحياة المعاصرة (العجمي، 2003). ويعتبر التعليم العالي هو الرصيد الاستراتيجي لحركة التنمية في المجتمع، كما أنه المدخل الرئيسي للوفاء باحتياجات التنمية المستقبلية ومن ثم فإن الهوية الحضارية لأية مجتمع من المجتمعات تبني على أساس مستوى الجودة في هذا الرصيد الاستراتيجي وحسن توظيفه على المستوى المطلوب (رمضان، 2009) إلا أن التعليم العالي في مصر والوطن العربي يواجه

العديد من التحديات التي أفرزتها المتغيرات على المستويين المحلي والعالمية كالعولمة بكل توجهاتها وانعكاساتها وتداعياتها، إضافة إلى ما أحدثته ثورة الاتصالات والمعلومات وما فرضته من تعقيدات أدت إلى حتمية تطوير نظم التعليم عن طريق تطبيق نظام الجودة والاعتماد بما يحدد سمات خارطة المستقبل العلمية للوطن العربي ومكانته في خريطة العالم العلمية.

وتعمل الاتجاهات الحديثة في قياس الجود على تقادي ضيق النظرة، والعمل على قياس مخرجات التعليم الجامعي المتمثلة في توافر خصائص اتجاهية ومعرفية وسلوكية في الخرجين فحسب، بل يمتد قياس جودة الخدمة إلى جودة عناصر تقديم الخدمة التعليمية (الشيخي، 2009). فالعقول والكفاءات العلمية هي العامل الإنساني في تشكيل الجامعة، حيث تعتمد مكانتها على نوعيتهم ونشاطهم الفكري وعليهم يعتمد المجتمع لتوسيع المعرفة وتدريب الطلاب (Ahsan, ET .al, 2009).

فالعنصر البشري يمثل أهم مدخلات النظام الإنتاجي في أي مؤسسة وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هويتها ورسم معالم مستقبلها، كما أنه يعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركة المجتمع، والمحدد لمكانته بين الدول (المرسي، 2003). حيث أن العاملين في مؤسسات التعليم الجامعي، ومنهم أعضاء هيئة التدريس والإداريون، يتحملون عبء ومسؤولية تحقيق الجودة الشاملة. لذلك فهم يملكون مفتاح النجاح أو الفشل في تحقيق الجودة وفقاً لثقافتهم ودافعيتهم واستعدادهم وإيمانهم بما يقومون به (شاهين، 2004). فكل عضو في المؤسسة التعليمية وعلى أي مستوى مسئول بصورة فردية عن إدارة جودة ما يخصه من العمليات التي تساهم في تقديم الناتج او الخدمة النهائية (دوهرتي، 1999). فقد اتفقت كل من وزارة التعليم العالي البريطانية (1992)، والمجلس الأعلى لتقييم جودة الدراسة في مرحلة البكالوريوس في الجامعات الأمريكية (1995) على أن أعضاء هيئة التدريس والنظام الإداري هما أحد أهم مقومات الجودة داخل المؤسسات التعليمية (الشيخي، 2009) حيث ازداد الشعور في السنوات الأخيرة بأهمية ومكانة عضو هيئة التدريس في رسم المستقبل لمجتمعه والقوة التي يملكها في تطوير ونقل الأهداف والغايات لمؤسسات التعليم العالي (نعساني، 2002). فهو يمثل جوهر العملية التعليمية فلا يصلح حال التعليم الجامعي ولا الموقف التعليمي إلا إذا صلح عضو هيئة التدريس (علاونه، 2006).

كما يمثل الجهاز الإداري للمؤسسة التعليمية السند الرئيسي للقيام بالأدوار وتحقيق الأهداف فحسن قيام الإداريون بأدوارهم يسهم بشكل مؤكد في تحقيق معايير جودة المؤسسة (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والأعتماد، 2009) وانطلاقاً من ذلك فإن المؤسسات التعليمية بكافة أنواعها تتأثر إلى حد كبير بنوعية الإدارة ونوعية العمليات التي تحاول من خلالها رفع وتحسين أوضاع العاملين فيها ورفاهيتهم، وذلك بالاستجابة لاحتياجاتهم وتوفير الخدمات العامة لهم من أجل نيل رضاهم الوظيفي الأمر الذي يزيد من طاقاتهم ودافعيتهم نحو تحقيق وإنجاز الأهداف التعليمية.

حيث يرتبط الرضا الوظيفي بزيادة إنتاجية العمالة، فرفع مستوى الرضا الوظيفي يؤثر بالمحصلة النهائية على أداء المؤسسة ككل وبالتالي فإن المؤسسة الأكثر فاعلية هي التي تقوم بتوفير أكبر قدر من الرضا الوظيفي لأعضائها (المنيف، 1999). لذلك يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين في أي منظمة من مكونات بيئة العمل الرئيسية، ويعكس مستوى الأتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل (الأغبري، 2002). مما أدى إلى الاعتقاد بأن أعضاء هيئة التدريس الراضين عن عملهم أكثر قدرة على القيام بواجباتهم وبمستوى أعلى من الفاعلية من زملائهم غير الراضين (Judge, 2001).

ET.al, 2001) وتكاد تجمع الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي على أن عدم الرضا عن العمل ارتبط بشكل واضح ببعض الظواهر السلبية المرتبطة بالعمل مثل زيادة نسبة التغيب وترك العمل، فالفرد غير الراضي عن العمل يكون أكثر تعباً وأسوأ أداءً وأقل إنتاجية فضلاً عن أنه كثير الشكوى يتطلب الكثير من الإشراف المباشر ويعطي صورة سيئة عن العلاقات بين الموظفين، كما أنه أكثر نشراً للإشاعات وخلقاً للمشاكل وتعهداً للقيام بالأخطاء وإتلاف أدوات العمل (عامر وعبد الوهاب، 1994)، بالإضافة إلى ضعف مشاعر الأمتنان والولاء للمؤسسة التي يعمل بها والأنسحاب عن العمل نفسياً من خلال شرود الذهن والأستغراق في أحلام اليقظة أو الأنسحاب جسماً من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكراً وتمديد أوقات الأستراحات والغياب وتعطيل العمل. كما أن هناك علاقة ارتباطية سالبة بين الرضا الوظيفي والأمراض النفسية وأمراض القلب وظاهرة الإنهاك الجسدي والعقلي في العمل (العتيبي، 2011).

في حين أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين وانخفاض نسبة الغياب وتحقيق مستوى أعلى من الرضا عن وقت الفراغ وخاصة مع العائلة والحياة بصفة عامة، كما أن العاملين الأكثر رضا يكونون أقل عرضة لحوادث العمل وأكثر إنتاجية ( البدراني، 2006). حيث يؤدي الشعور بالرضا الوظيفي إلى التوافق النفسي والاجتماعي، والذي ينعكس أثره إيجابياً على أداء الفرد (عبدالله، 2008). لذلك فقد أكد (2002) Hoornaert على أهمية الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات في حماية جودة العملية التعليمية وتحقيق مستوى الجودة المستهدف كما أكد على دوره في تكوين اتجاهات إيجابية نحو البحث العلمي الذي يمثل أحد المهام الأساسية لعضو هيئة التدريس.

كما أشار دياب والبنا (2001) إلى أن توافر الظروف الملائمة للنمو المهني للعاملين وإعداد نظام متطور للأداء الجيد لجميع الفعاليات والأعراف بأهمية الكفاية العلمية وتقديم المكافآت المالية كلها عوامل مهنية وحوافز تدفع إلى الإنتاج المتميز. وبذلك فإنه يمكن للتعليم الجامعي أن يحقق أهدافه إذا كان أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بقدر عال من الرضا الوظيفي (منسى، 2008).

إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي للعاملين في الجهاز الإداري بمؤسسات التعليم العالي، والأهتمام بهم كعضو فعال في إنجاز المهام والأعمال والمشاركة في تكوين المخرج النهائي من العملية التعليمية، فإذا كان أعضاء هيئة التدريس هم أحد كفتي الميزان في العملية التعليمية، فإن أعضاء الجهاز الإداري هم الكفة الأخرى لإحداث التوازن، واللدان يؤثر عملهما على جودة مخرجات العملية التعليمية عن طريق إدارة فاعلة تحقق الرضا الوظيفي لهيكلها الأكاديمي والإداري بما ينعكس على جودة العملية التعليمية ككل.

من هذا المنطلق جاءت فكرة البحث الحالي لدراسة الرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية النوعية جامعة المنوفية ضمن فعاليات جودة التعليم وأحد مؤشرات الهامة، والتي تدفع إلى رفع مستوى الأداء في العمل، فتظهر في المحصلة النهائية لمخرجات العملية التعليمية التي يتقرر وفقها مستوى جودة التعليم بالمؤسسة.

## أهداف البحث:

- يهدف البحث بصفة رئيسية إلى دراسة مستويات الرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية النوعية جامعة المنوفية ضمن فعاليات جودة التعليم العالي في مصر وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:-
- 1- تحديد مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في كلية التربية النوعية جامعة المنوفية (أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة - أعضاء الجهاز الإداري).
  - 2- التعرف على أهم مقترحات العاملين بالكلية سواء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة أو أعضاء الجهاز الإداري لرفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
  - 3- دراسة الفروق في الرضا الوظيفي لكل من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة طبقاً لبعض متغيرات البحث (البيئة السكنية- الجنس- السن- عدد سنوات الخبرة).
  - 4- دراسة الفروق في مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء الجهاز الإداري بالكلية طبقاً لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية (البيئة السكنية- الجنس- السن- عدد سنوات الخبرة- الدرجة الوظيفية- المستوى التعليمي- مستوى الدخل).

## أهمية البحث:

- ترجع أهمية البحث الحالي إلى ما يلي:-
- 1- يعتبر البحث الحالي محاولة متواضعة تسهم في الكشف عن الإيجابيات والسلبيات المرتبطة بالرضا الوظيفي والتي يمكن في ضوءها مساعدة المؤسسات التعليمية في التطوير المؤسسي ورسم السياسات المستقبلية ووضع خطط التحسين وتجويد الأداء والمخرجات ومن ثم الوصول إلى جودة التعليم.
  - 2- تسهم نتائج هذا البحث في تقديم صورة واضحة لوحدة ضمان الجودة بكلية التربية النوعية جامعة المنوفية حول مستويات الرضا الوظيفي للعاملين بالكلية وبعض معوقات الرضا الوظيفي بما يساهم في مواجهة هذه المعوقات والتغلب عليها من أجل تحقيق مستوى أعلى من الرضا وبالتالي تحقيق أحد المؤشرات الهامة لضمان جودة التعليم، وتحقيق الإنتماء إلى تلك المؤسسة.

3- يستمد هذا البحث أهميته من كونه محاولة بحثية لموضوع يتسم بالحدائثة نسبياً أخذ في التطبيق في جميع المؤسسات بصفة عامة ومؤسسات التعليم بصفة خاصة وبشكل واسع على الصعيد العالمي والعربي والمصري ألا وهو نظام الجودة.

### لأسلوب البحثي:-

#### أولاً:- فروض البحث

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكلية التربية النوعية تبعاً لمتغيرات (البيئة السكنية- الجنس- السن- عدد سنوات الخبرة).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية النوعية تبعاً لمتغيرات ( البيئة السكنية- والجنس- السن- عدد سنوات الخبرة- الدرجة الوظيفية- المستوى التعليمي- مستوى الدخل).

#### ثانياً: المصطلحات العلمية والمفاهيم الإجرائية للبحث.

#### الرضا الوظيفي Job Satisfaction

يعرف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو عمله الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية (المالكي، 2007) كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه حالة وجدانية سارة تنتج عن تقويم عمل الفرد أو خبراته المهنية (Jones & Sloane, 2009). ويعرف الرضا الوظيفي إجرائياً بأنه اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد يشعر فيها الفرد بدرجات متفاوتة من الرضا عن أبعاد الوظيفة سواء النمط الإداري للقيادة أو طبيعة العمل وواجباته والعلاقات بالزملاء أو تقدير وتحقيق الذات أو الرواتب والحوافز والترقيات.

#### جودة التعليم Quality of Education

هي قدرة مجموعة من خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة (الحولي، 2004).

#### ضمان جودة التعليم Quality Assurance Education

هو نظام لتوجيه وتقييم الأداء المؤسسي لضمان تحقيق جودة المخرجات وتحسين مستوى الإنجاز ( الحربي، 2007). كما يقصد بضمان جودة التعليم تلك العملية الخاصة بالتحقق من أن المعايير الأكاديمية والمؤسسية المتوافقة مع رسالة المؤسسة التعليمية قد تم تحديدها وتعريفها وتحقيقها على النحو الذى يتوافق مع المعايير المناظرة لها سواء على المستوى القومي أو العالمي، وأن مستوى جودة فرص التعلم والبحث العلمي والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة تعتبر ملائمة أو تفوق توقعات كافة أنواع المستفيدين من الخدمات التى تقدمها المؤسسة التعليمية ( الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2009).

### العاملين في كلية التربية النوعية

يقصد بهم في هذا البحث جميع العاملين في كلية التربية النوعية جامعة المنوفية سواء من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة أو من أعضاء الجهاز الإداري بالكلية.

### ثالثاً: الإطار النظري للبحث:

#### مفهوم ضمان جودة التعليم العالي

تعتبر الجودة أحد أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والأرتقاء بمستوى أداءه في العصر الحالي الذي يطلق عليه بعض المفكرين عصر الجودة. ومع تعدد تعريفات مفهوم الجودة بين المفكرين التربويين نجد أن هناك من يشير إلى مصطلح الجودة في التعليم على أنه مجمل الجهود التي يبذلها العاملون (أساتذة وإداريون) في المؤسسة التعليمية لرفع مستوى المخرجات التعليمية بما يتناسب مع متطلبات المجتمع. (جولي، 2002). كما تشير الجودة إلى مجموعة المعايير والإجراءات التي تهدف إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي وتحديد المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات، كما توفر الجودة أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية ( نصر وآخرون، 2010). في حين أن ضمان الجودة هو نظام لتوجيه وتقييم الأداء لضمان تحقيق جودة المخرجات وتحسين مستوى الإنجاز ( الحربي، 2007) كما أنها هي تلك العملية الخاصة بالتحقق من أن المعايير الأكاديمية المتوافقة مع رسالة المؤسسة التعليمية قد تم تحديدها وتعريفها وتحقيقها على

النحو الذي يتوافق مع المعايير المناظرة لها سواء على المستوى القومي أو العالمي وأن مستوى حدوث فرص التعليم والبحث العلمي والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة تعتبر ملائمة أو تفوق توقعات كافة المستفيدين النهائيين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية ( الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2008).

كما يشير ضمان الجودة في التعليم إلى أنه نظام يمنع وقوع الخطأ والذي يعمل على تحسين جودة الأداء فهو " تلك الوسائل التي من شأنها التأكد من أن المعايير المستمدة من رسالة الجهة المعلنة تم تعريفها وتحقيقها بما يتفق مع المعايير المناظرة لها سواء قومياً أو عالمياً وأن مستوى جودة التعليم والتعلم وخدمات مساندة الطلاب والأبحاث والمشاركة المجتمعية تعتبر ملاءمة وتستوفي توقعات كافة المستفيدين من هذه الجهات ( نصر، 2009).

### أهداف ضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي

حدد المؤتمر القومي للتعليم العالي أهداف ضمان الجودة فيما يلي:

- 1- التأكد من جودة المستوى العلمي والتعليمي للمؤسسة التعليمية وقدرتها على تحقيق رسالتها التربوية ومصداقيتها من خلال فحص إلتزامها بعدد من الضوابط والمعايير.
- 2- حث مؤسسات التعليم العالي على القيام بمراجعات دورية للتقويم الذاتي لبرامجها العلمية وقدرتها المادية والمعنوية بما يضمن تطوير مستواها نحو الأفضل.
- 3- تشجيع اتخاذ الإجراءات المختلفة للتوصل إلى أقصى درجة من الجودة والكفاءة والفاعلية في البرامج الدراسية.
- 4- تشجيع التنافس المشروع بين مؤسسات التعليم العالي بكافة أنواعها من خلال منح الاعتماد على مستويات مختلفة (ممتاز - جيد جداً- جيد) وإعلان ذلك على وسائل الإعلان ( المجالس القومية المتخصصة، 2000).

مبررات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي.



في ضوء الأوضاع الراهنة للتعليم في مصر والوطن العربي يصعب على التعليم أن يؤدي دوره في المجتمع في تقديم الخريج المؤهل بمهارات وقدرات تمكنه من المساهمة في التنمية والمشاركة بفاعلية في سوق العمل لذلك فقد زاد الأهتمام في السنوات الأخيرة بتطبيق جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة حيث لم تعد الطرق التقليدية قادرة على مواجهة التحديات الحالية لذا جاءت مبررات تطبيق الجودة كما أشار إليها عزوز (2007) كالتالي:

- 1- الارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي بصورة مستمرة.
- 2- السيطرة على المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية والحد من تأثيرها.
- 3- إدارة التغيير بصورة منهجية مخططة والتعامل مع نتائجه بعقل مفتوح.
- 4- تجاوز الآثار الناجمة عن غياب التنافسية في الأسواق العالمية للخريجين.
- 5- الأستثمار الفعال لطاقات أعضاء هيئة التدريس والإداريين وتوظيفها لتجويد التدريس والبحث العلمي لخدمة المجتمع.
- 6- المواجهة المستمرة للأهداف والبرامج والخطط الدراسية والعمل على تحسينها وفق خطط استراتيجية.
- 7- الأستجابة السريعة لحاجات المجتمع من الخريجين بمواصفات عالية الجودة والتنصدي لمشكلاته بخطط طموحة.
- 8- تجديد الثقافة الوطنية.

#### متطلبات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

إن التطبيق الصحيح للجودة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب التخطيط الجيد والإلتزام من قبل الإدارة العليا نحو التغيير والمشاركة من قبل كافة الأطراف داخل المؤسسة للدفع بعجلة الجودة نحو متطلباتها، حيث يشير رمضان (2009) إلى أن تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي يقتضي تحقيق ما يلي:

- المشاركة الفعالة لإدارة الكلية والجامعة في التحسين وتشمل المشاركة النظام الفني والاجتماعي لمتابعة ما يدور في الكلية والأقسام الأكاديمية وتفسير الأنماط السلوكية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة تفسيراً صحيحاً يساعدهم على تحقيق الجودة.

- تطوير وتحديد أهداف الجامعة والكلية والأقسام الأكاديمية وتطوير برامج إعداد أعضاء هيئة التدريس والطلبة.
- الوفاء بحاجات أعضاء هيئة التدريس والكلية والجامعة والطلبة.
- التركيز على النظام التعليمي الجامعي بشكل كلي وتحسين مكونات النظام وإعادة تصميم العمليات بما يحقق أهداف الجودة ويعمل على تخفيض الكلفة.
- التحسين المستمر لوظيفة عميد الكلية وحسن استخدام الموارد المتاحة من أعضاء هيئة التدريس والطلبة والأداريين.
- مشاركة جميع العاملين بتحقيق الجودة .
- بحث وتصميم أساليب جديدة للتعليم والتعلم من قبل أعضاء هيئة التدريس.

### مبادئ ضمان الجودة

- حددت اللجنة القومية لضمان الجودة والإعتماد (2008) مجموعة من المبادئ التي تركز عليها عملية ضمان الجودة والأعتماد داخل المؤسسات التعليمية وهي:
- 1- التركيز على العميل من خلال مخاطبة الاحتياجات الأساسية للطلاب والمجتمع وسوق العمل.
  - 2- اشراك الأفراد عن طريق تعزيز المشاركة الفعالة والمساواة لجميع من لهم ارتباط بالتعليم دون تفرقة و إتاحة الفرص لكي يستخدموا كامل قدراتهم لصالح التعليم والمجتمع بأسره.
  - 3- القيادة من خلال توحيد الرؤى والأستراتيجيات في المجتمع المحلي.
  - 4- التركيز على العمليات بمعنى الأهتمام بالعمليات والطرق إلى جانب المخرجات.
  - 5- تبني اتخاذ القرارات التي تعتمد على الحقائق.
  - 6- التحسين المستمر وإلتزام المؤسسة بملائمة تغيرات المجتمع.
  - 7- الأستقلالية واحترام مسئولية المؤسسة عن انشطتها الأكاديمية.
  - 8- المنافع المتبادلة من خلال وجود مدخل لكافة المشتركين لتعظيم الفائدة من تطوير ونقل المعرفة والمهارات.

### مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته في ضوء ضمان الجودة.

ينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد لما تقدمه الوظيفة له، وما ينبغي أن يحصل عليه من وظيفته، وعليه كلما قلت الفجوة بين الإدراكيين كلما زاد مستوى

الرضا (شاويش، ٢٠٠٧). كما أن الرضا الوظيفي يعكس مستوى الاتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاده كالتربح وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء وفرص الترتي الوظيفي والنمو المهني (الأغبري، 2002).

كما أنه يشير إلي مشاعر واتجاهات الفرد نحو عمله حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة ويؤدي عدم الرضا إلى نقص الرغبة في العمل (فلمبان، 2008). إلا أن مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والأبعاد، ويتأثر بعوامل يعود بعضها إلى العمل ذاته بينما يتعلق بعضها الآخر بجماعة العمل وبيئة العمل المحيطة، ومن الخطأ الاعتقاد أنه إذا زاد رضا الفرد عن جانب معين في عمله فإن ذلك يعني أنه راض بالضرورة عن بقية جوانب الوظيفة وأبعادها، فالرضا مسألة نسبية وليست مطلقة، إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له، فالشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريد الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً في موقف معين (الحيدر وبن طالب، 2005).

ولما كان العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في أي مؤسسة، لذي كان من الضروري الحفاظ على درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين، لأن ذلك سيسهم في التزام العاملين في مؤسساتهم ووفائهم لها وارتباطهم بعملهم، كما أن الرضا العالي يسهم في تحسين الصحة البدنية والنفسية للعاملين ونوعية الحياة داخل وخارج بيئة العمل. لذي فمن الأهمية دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية على المستوى العملي والتطبيقي (البدراني، 2006)، (عبد الله، 2008)، (العتيبي، 2011).

فقد تبين من الدراسات السابقة في مجال الرضا الوظيفي أن الرضا المرتفع للعاملين غالباً ما يزيد الإنتاجية ويقلل معدل دوران العمل، ويخفض نسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين، ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الأفراد (المشعان، 2002). وقد أشار البدراني (2006) إلى أهمية الرضا الوظيفي حيث حددا عدداً من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي ومنها أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين وانخفاض نسبة الغياب كما أن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة، كما أن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل

عرضة لحوادث العمل، كما أن هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل.

حيث أن الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تنشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها (الأغبري، 2002). كما وجد أن هناك علاقة قوية بين حوادث الوفاة بسبب مرض القلب وعدم الرضا الوظيفي الناتج عن ضغط العمل والملل والنزاعات التنظيمية، كما أن العاملين الراضيين عن عملهم عاشوا أكثر من زملائهم غير الراضين (الطيب، 2008). وبذلك فإن دراسة الرضا الوظيفي تعتبر ذو أهمية كبرى بالنسبة للقيادات الإدارية فعن طريق دراسة الرضا الوظيفي تتعرف القيادة على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيتها. والمشكلات التي تهم العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمنظمة التقدم وزيادة الإنتاجية (السلوم، 2002)

كما أن الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً، وأيضاً لتأثر رضا الفرد بالتغير في مراحل حياته فما لا يعد مرضياً حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل (البديوي، 2007).

### العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

- من العوامل التي أثبتت الدراسات أن لها تأثيرها على درجة رضا الأفراد ما يلي:
- 1- **عوامل شخصية:** مثل السن، مستوى التعليم، أهمية العمل بالنسبة للعامل والمستوى الإداري للوظيفة والحالة الصحية والمزاجية والسمات الشخصية.
  - 2- **عوامل متعلقة بظروف العمل:** مثل نوع العمل، وطبيعة وظيفته أو مهنته كعمل روتيني أو متنوع، ابتكاري أو عادي، والأمن، والتقدم في العمل، الأجر والراتب والرئيس وزملاء العمل وساعات العمل (فلمبان، 2008).

ولا تخفى علينا أهمية المكانة الاجتماعية والاقتصادية للوظيفة كمحدد مهم للرضا الوظيفي، وهذا يرجع لثقافة المجتمع وتقديره للعمل، ومن المحددات الرئيسة أيضاً التي تحتل الصدارة للرضا الوظيفي نمط الإشراف أو نوع القيادة في العمل، فقد توصل علماء الإدارة والعلوم الإنسانية أن هناك علاقة طردية قوية بين النمط السائد للقيادة أو الإشراف (ديمقراطي - ديكتاتوري - فوضوي) والرضا الوظيفي عند الفرد. كما أن العلاقات الاجتماعية في محيط العمل أحد محددات الرضا الوظيفي والمهمة في حياة الفرد فهذه العلاقات تشعره بالانتماء والرضا داخل المؤسسة وخارجها، فكلما كان في حاجة للانتماء كان أثر جماعة العمل على الرضا الوظيفي لدى الفرد كبيراً (البديوي، 2007). كما أشار Ssesanga, (2005) في دراسة عن الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين الأوغنديين إلى العوامل الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي، وهي العوامل المتصل بسلوك الزملاء والإشراف ونواحي التعليم الحقيقي والجوهرى أما الدافع لخلق فرص عدم الرضا فكانت أكثر العوامل هي العوامل الخارجية مثل المكافآت والسيطرة والبحث والترقيات وبيئة العمل. أما من حيث الجنس فقد أظهرت بعض الدراسات أن مصدر الرضا الوظيفي يختلف عند الرجال عنه عند النساء، فمصدره لدى الرجال يتركز حول إثبات الذات من خلال عمل يتميز بالتحدي والتنوع. أما مصدره لدى النساء فيأتي نتيجة إشباع الحاجات الاجتماعية من خلال علاقات عمل طيبة (سلامة، 1999).

**الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسات التعليم العالي.**

تعتمد جودة التعليم الجامعي على جودة العناصر البشرية القائمة على العملية التعليمية بما تتضمنه من أكاديميين وإداريين، وإذا كانت الدراسات التربوية بشكل عام قد اهتمت بعضو هيئة التدريس والعوامل التي تؤثر على أدائه باعتباره يمثل جوهر العملية التعليمية، ولا يصلح حال التعليم الجامعي ولا الموقف التعليمي إلا إذا صلح حال عضو هيئة التدريس دينياً وخلقياً وعلمياً (علاونه و يحيى، 2005) إلا أن الجهاز الإداري للمؤسسة هو السند الرئيسي للقيام بالأدوار وتحقيق الأهداف حيث أن حسن قيام الإداريين بأدوارهم يسهم بشكل مؤكد في تحقيق معايير جودة المؤسسة. كما يعد الرضا الوظيفي مؤشر هام من مؤشرات جودة التعليم سواء لأعضاء هيئة التدريس أو الجهاز الإداري على حد سواء (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2008).

ولذلك فقد بدأ الاهتمام في السنوات القليلة الماضية يتزايد في دراسة موضوع الحوافز، والرضا عن العمل أو عدم الرضا لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

بالإضافة إلى ذلك يبدو أن هذا الاهتمام ظهر كنتيجة لزيادة الشعور بأهمية ومكانة أعضاء هيئة التدريس في رسم المستقبل لمجتمعاتهم وللقوة التي يملكونها في تطوير ونقل الأهداف والغايات لمؤسسات التعليم العالي، وكذلك الاعتقاد بأن أعضاء هيئة التدريس الراضين عن عملهم هم أكثر قدرة على القيام بواجباتهم وبمستوى أعلى من الفاعلية من زملائهم غير الراضين (Judge, ET.al,2001) فالعقول والكفايات العلمية هي العامل الإنساني في تشكيل الجامعة، حيث تعتمد مكانتها على نوعيتهم ونشاطهم الفكري، وعليهم يعتمد المجتمع لتوسيع المعرفة وتدريب الطلاب (Ahsan, ET. al, 2009) ولذلك فإن توفير الاستقرار الوظيفي والنفسي لعضو هيئة التدريس يهيئ المناخ المناسب لتركيز جهده وتفكيره في تطوير اهتماماته الأكاديمية، والحفاظ على مستوى عالي من الأداء (فرهود، 2009). إلا أن المستويات المنخفضة من الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى انخفاض إنتاجية عضو هيئة التدريس وانطفائه، كما ترتبط باللامبالاة وفقدان الاهتمام وانخفاض مستوى الولاء والانتماء (حريم، 2001) لذلك فقد أكد Hoornaert (2002) على أهمية الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات في حماية جودة العملية التعليمية وتحقيق مستوى الجودة المستهدف كما أكد على دوره في تكوين اتجاهات إيجابية نحو البحث العلمي الذي يمثل أحد المهام الأساسية لعضو هيئة التدريس.

وقد أشارت دراسة Liacqu & Schumacher (1995) إلى أن العوامل المسببة للرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس أو ما يسمى بالعوامل الدافعة تمثلت في الشعور بالإنجاز وفرص النمو، وتقدير الآخر، أما العوامل التي يؤدي عدم وجودها إلى عدم الرضا فترتبط بالأجور، وبسياسة المنظمة، والإشراف الفني، والعلاقات الشخصية، وظروف العمل، والعلاقة مع الرؤساء، والمركز الاجتماعي.

كما أشار Blankmur (2004) إلى أن التعليم الجامعي يكون متصف بالجودة إذا أستطاع الاهتمام بالأبداع والمبدعين وتوفير البيئة الملائمة له ووضع نظام للحوافز والمكافآت لكل عمل مبدع والأهتمام بتنمية وتطوير مهارات الكادر التدريسي والإداري والخدمي بصورة مستمرة من خلال الإيفادات والدورات التدريبية وإشاعة جو من التعاون

والألفة بين العاملين والعمل بروح الفريق، وهذا من أهم مؤشرات الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات التعليمية الجامعية.

#### رابعاً: منهج البحث:

اتبع البحث الحالي المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

#### خامساً: حدود البحث:

- **الحدود البشرية:** أجري البحث على عينة من العاملين بكلية التربية النوعية جامعة المنوفية من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وأعضاء الجهاز الإداري بالكلية، وبلغ عددهم ( 35 ) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، من أصل (50) عضواً على رأس العمل و(42) عضواً من أعضاء الهيئة المعاونة، من أصل (68) عضواً على رأس العمل، في حين بلغ عدد أعضاء الجهاز الإداري عينة البحث (92) عضواً من أصل (150) طبقاً للإحصاءات الرسمية الصادرة عن شئون هيئة التدريس وشئون العاملين بالكلية لعام 2013م.

- **الحدود الجغرافية:** حددت الباحثان كلية التربية النوعية جامعة المنوفية كحد جغرافي لتطبيق أدوات البحث.

- **الحدود الزمنية:** طبقت أدوات البحث خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2012 / 2013م

#### خامساً: تصميم وبناء وتقنين أدوات البحث:

##### اشتملت أدوات البحث على:

1- **استمارة البيانات العامة:** تم إعدادها بهدف جمع البيانات الأساسية عن أفراد عينة البحث بما يخدم الأهداف، واشتملت على بيانات عن بيئة السكن (ريف - حضر)، والجنس (ذكر - أنثى)، والسن، وعدد سنوات الخبرة، والدرجة الوظيفية أو الأكاديمية، والمستوى التعليمي وتم تقسيمه إلى مؤهل متوسط، مؤهل فوق متوسط، مؤهل جامعي (ليسانس أو بكالوريوس)، ماجستير، دكتوراه، أعلى من دكتوراه، ومستوى الدخل حيث تم تحديده وفقاً لثلاث مستويات هي المستوى المنخفض ويشمل فئات الدخل (أقل من 400جنية، من 400:أقل من 600، من 600:أقل من 800) والمستوى المتوسط ويشمل

فئات الدخل (من 800: أقل من 1000، من 1000: أقل من 1200) والمستوى المرتفع ويشمل فئات الدخل (من 1200: أقل من 1500، 1500 جنية فأكثر).

## 2- استبيان الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث وبعض إصدارات الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد المصرية، قامت الباحثتان بإعداد استبيان أولى عن الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بهدف التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لديهم، وقد تم إعداد الاستبيان في صورته الأولية يتكون من (55) عبارة بعضها إيجابي والآخر سلبي مقسمة على خمس محاور هي الرضا عن النمط الإداري للقيادة ويشتمل على (12) عبارة، والرضا عن طبيعة العمل وواجباته ويشتمل على (15) عبارة، والرضا عن العلاقات بالزملاء ويشتمل على (8) عبارات، والرضا عن التقدير وتحقيق الذات ويشتمل على (8) عبارات، والرضا عن الرواتب والحوافز والترقيات ويشتمل على (12) عبارة بالإضافة إلى تساؤل للتعرف على أهم مقترحات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لزيادة مستويات الرضا الوظيفي لديهم. وللتعرف على صدق محتوى الاستبيان تم عرضه في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين من الأساتذة المتخصصين (9 محكمين) وقد أتفق جميع المحكمين على عبارات الاستبيان بنسب تراوحت بين 95%، 99%، مع إجراء بعض التعديلات عليها، في حين تم إلغاء عبارتين تناقصت نسبة اتفاق المحكمين عليها عن 80%، وبذلك يكون الاستبيان قد خضع لصدق المحتوى. كما تم حساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان والجدول التالي يوضح ذلك.

### جدول (1) معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور (1): الرضا عن النمط الإداري للقيادة	0.922	0.01
المحور (2): الرضا عن طبيعة العمل وواجباته	0.910	0.01
المحور (3): الرضا عن العلاقات بالزملاء	0.761	0.01
المحور (4): الرضا عن التقدير وتحقيق الذات	0.843	0.01
المحور (5): الرضا عن الرواتب والحوافز والترقيات	0.820	0.01

يتضح من الجدول (1) أن معاملات الارتباط تراوحت ما بين (0.761)، (0.922) وهي قيم دالة عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل على تجانس المحاور مع



الدرجة الكلية للاستبيان. كما تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات للاستبيان ككل والتي بلغت 0.940 وهى قيمة عالية تؤكد اتساق الاستبيان. وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية يتكون من (53) عبارة، تتحدد الاستجابة على هذه العبارات وفقاً لثلاثة اختيارات ( نعم- إلى حد ما- لا) على مقياس متصل (3-2-1) للعبارات الموجبة، (1-2-3) للعبارات السالبة، وبذلك تكون أكبر درجة يُحصل عليها هي (159) درجة وأقل درجة يمكن الحصول عليها هي (53) درجة. وقد أمكن تحديد مستويات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالكلية لكل عبارة ومحور وكذلك على الاستبيان ككل طبقاً لمتوسط كل عبارة ومحور ومتوسط الدرجة الكلية للاستبيان. حيث أن المتوسط الحاصل على متوسط أقل من 60% من الدرجة الكلية سواء للعبارة أو للمحور أو للاستبيان ككل يكون مستوى الرضا الوظيفي له منخفض، والمتوسط الواقع بين 60%: أقل من 80% يكون مستوى الرضا له متوسط، في حين يكون المتوسط الحاصل على نسبة 80% فأكثر من الدرجة يحقق مستوى رضا مرتفع، كما أمكن تقسيم درجات الاستبيان إلى ثلاثة مستويات من الرضا الوظيفي، مستوى رضا وظيفي منخفض وذلك للحاصلين على أقل من 60% من الدرجة الكلية للاستبيان أي أقل من 95.4 درجة، ومستوى رضا وظيفي متوسط للحاصلين على درجات من 95.4: أقل من 127.2 درجة بنسبة مئوية من 60%: أقل من 80%، ومستوى رضا وظيفي مرتفع للحاصلين على 127.2 درجة فأكثر بنسبة مئوية 80% فأكثر.

**3- استبيان الرضا الوظيفي للجهاز الإداري.** بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث قامت الباحثتان بإعداد استبيان أولى عن الرضا الوظيفي للجهاز الإداري بالكلية بهدف التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لعينة البحث، وقد تم إعداد الاستبيان في صورته الأولية يتكون من (44) عبارة بعضها إيجابي والآخر سلبي مقسمة على خمس محاور هي: الرضا عن النمط الإداري للقيادة ويشتمل على (10) عبارات، الرضا عن طبيعة العمل وواجباته ويشتمل على (10) عبارات، والرضا عن العلاقات بالزملاء ويشتمل على (5) عبارات، والرضا عن التقدير وتحقيق الذات ويشتمل على (6) عبارات، والرضا عن الرواتب والرواتب والحوافز والترقيات ويشتمل على (13) عبارة، بالإضافة إلى تساؤل للتعرف على أهم مقترحات أعضاء الجهاز الإداري لزيادة مستويات الرضا الوظيفي لديهم. وللتيقن من مدى ملائمة عبارات

الاستبيان لقياس الرضا الوظيفي للإداريين بالكلية في ضوء معايير الجودة، تم عرضه في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين من الأساتذة المتخصصين (9محكمين) وقد أتفق المحكمين على عبارات الاستبيان بنسب تراوحت بين 97%، 99%، في حين أشار البعض إلى إجراء تعديلات على صياغة بعض العبارات لتكون أكثر وضوحاً وقد تم التعديل، وبذلك يكون الاستبيان قد خضع لصدق المحتوى. كما تم حساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان والجدول التالي يوضح ذلك.

### جدول (2) معامل الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية لاستبيان

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور (1): الرضا عن النمط الإداري للقيادة	0.820	0.01
المحور (2): الرضا عن طبيعه العمل وواجباته	0.883	0.01
المحور (3): الرضا عن العلاقات بالزملاء	0.789	0.01
المحور (4): الرضا عن التقدير وتحقيق الذات	0.794	0.01
المحور (5): الرضا عن الرواتب والحوافز والترقيات	0.714	0.01

يتضح من الجدول (2) أن معاملات الارتباط تراوحت ما بين (0.714، 0.883) وهي قيم دالة عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل على تجانس محاور استبيان الرضا الوظيفي والدرجة الكلية كما تم حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لتحديد معامل الثبات للاستبيان ككل والتي بلغت 0.915 وهي قيمة عالية تؤكد اتساق الاستبيان. وبذلك يكون الاستبيان قد أصبح في صورته النهائية يشتمل على (44) عبارة وتتحدد لاستجابة على هذه العبارات وفقاً لثلاثة اختيارات (نعم- إلى حد ما- لا) على مقياس متصل (1-2-3) للعبارات الموجبة، (1-2-3) للعبارات السالبة، وبالتالي تكون أعلى درجة يحصل عليها المبحوث هي (132) درجة وأقل درجة هي (44) درجة، وبذلك أمكن تحديد مستويات الرضا الوظيفي على كل عبارة ومحور وكذلك على الاستبيان ككل طبقاً لمتوسط كل عبارة ومحور وكذلك متوسط الدرجة الكلية للاستبيان، حيث أن المتوسط الحاصل على متوسط أقل من 60% من الدرجة سواء للعبارة أو للمحور أو للدرجة الكلية للاستبيان يكون مستوى الرضا الوظيفي له منخفض، والمتوسط الواقع بين 60%: أقل من 80% يكون مستوى الرضا له متوسط، في حين يكون المتوسط الحاصل على نسبة 80% فأكثر من الدرجة يحقق مستوى رضا

مرتفع، كما أمكن تقسيم درجات الاستبيان إلى ثلاثة مستويات من الرضا الوظيفي، مستوى رضا وظيفي منخفض وذلك للحاصلين على أقل من 60% من الدرجة الكلية للاستبيان أي الحاصلين على درجات من 44: أقل من 79.2 درجة، ومستوى رضا وظيفي متوسط للحاصلين على درجات من 79.2: أقل من 105.6 درجة بنسبة مئوية من 60%: أقل من 80%، ومستوى رضا وظيفي مرتفع للحاصلين على 105.6 درجة فأكثر بنسبة مئوية 80% فأكثر.

#### سادساً: المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS وذلك لإجراء المعاملات الإحصائية على متغيرات البحث حيث تم ترميز البيانات وتفرغها ومراجعتها لضمان صحة النتائج ودقتها، ثم تم حساب النسب والتكرارات والمتوسطات الحسابية لمتغيرات البحث، وكذلك معاملات الارتباط ومعاملات ألفا كرونباخ، واختبار T test لتحديد طبيعة الفروق واتجاهها وكذلك تحليل التباين في اتجاه واحد One Way ANOVA واختبار توكي Tukey للكشف عن دلالة اتجاه الفروق.

#### نتائج البحث ومناقشتها

أولاً: النتائج الوصفية لعينة البحث: فيما يلي وصف للعينة وفقاً لمتغيرات البحث.

#### جدول (3) التوزيع النسبي لعينة البحث وفقاً للجنس

المتغيرات	العينة	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	أعضاء هيئة التدريس	ذكور	13	37.1%
		إناث	22	62.9%
	المجموع		35	100%
	الهيئة المعاونة	ذكور	6	14.3%
		إناث	36	85.7%
	المجموع		42	100%
الجهاز الإداري	ذكور	48	52.2%	
	إناث	44	47.8%	
المجموع		92	100%	

يتضح من الجدول (3) أن 37.1% من أعضاء هيئة التدريس من الذكور مقابل 62.9% من الإناث، في حين كان هناك 14.3% من الذكور من أعضاء الهيئة

المعاونة مقابل 85.7% من الإناث، وجاء أكثر من نصف حجم العينة من أعضاء الجهاز الإداري من الذكور بنسبة 52.2%، في حين أن 47.8% منهم من الإناث.

**جدول (4) التوزيع النسبي لعينة البحث وفقا للبيئة السكنية.**

المتغيرات	العينة	الفئات	العدد	النسبة%
البيئة السكنية	أعضاء هيئة التدريس	ريف	10	28.6%
		حضر	25	71.4%
	المجموع		35	100%
	الهيئة المعاونة	ريف	10	23.8%
		حضر	32	76.2%
	المجموع		35	100%
	الجهاز الإداري	ريف	60	65.2%
		حضر	32	34.8%
المجموع		92	100%	

يتبين من الجدول (4) أن هناك 28.6% من أعضاء هيئة التدريس ينتمون إلى البيئة الريفية مقابل 71.4% للبيئة الحضرية، وعن أعضاء الهيئة المعاونة فإن هناك 23.8% ينتمون إلى الريف مقابل 76.2% للبيئة الحضرية. كما أن هناك 65.2% من الجهاز الإداري ينتمون إلى البيئة الريفية مقابل 34.8% من البيئة الحضرية.

**جدول (5) التوزيع النسبي لعينة البحث وفقاً للسن**

المتغيرات	العينة	الفئات	العدد	النسبة%
السن	أعضاء هيئة التدريس	من 30: أقل من 40	13	37.1%
		من 40: أقل من 50	21	60.0%
		من 50: أقل من 60 سنة	1	2.9%
	المجموع		35	100%
	الهيئة المعاونة	أقل من 25 سنة	12	28.6%
		من 25: أقل من 30 سنة	24	57.1%
		30 سنة فأكثر	6	14.3%
	المجموع		42	100%
الجهاز الإداري	أقل من 25 سنة	6	6.5%	
	من 25 : أقل من 35	32	34.8%	
	من 35: أقل من 45	20	21.7%	
	من 45: أقل من 55	26	28.3%	
	55 سنة: 60 سنة	8	8.7%	
المجموع		92	100%	

يتضح من الجدول (5) أن هناك أكثر من نصف حجم أعضاء هيئة التدريس عينة البحث ينتمون إلى فئة السن من 40 سنة: أقل من 55 سنة بنسبة 60%، في حين كانت أقل نسبة هي الفئة العمرية من 50 سنة: أقل من 60 سنة بنسبة 2.9%. كما أن أكثر من 50% من أعضاء الهيئة المعاونة ينتمون إلى الفئة العمرية من 25: أقل من 30 سنة بنسبة 57.1%، وجاءت الفئة 30 سنة فأكثر بأقل نسبة تواجد وهي 14.3%. أما بالنسبة لأعضاء الجهاز الإداري فكان أكثر من ثلث عينة البحث ينتمون إلى فئة السن من 25 سنة: أقل من 35 بنسبة مئوية 34.8%، في حين كانت أقل نسبة لفئات السن من 55 سنة: 60 سنة، أقل من 25 سنة بنسبة 8.7%، 6.5% على الترتيب.

جدول (6) التوزيع النسبي لعينة البحث وفقاً لعدد سنوات الخبرة

المتغيرات	العينة	الفئات	العدد	النسبة %	
عدد سنوات الخبرة	أعضاء هيئة التدريس	من 10: أقل من 15	20	57.1	
		من 15: أقل من 20	9	25.7	
		20 سنة فأكثر	6	17.1	
	المجموع				
	الهيئة المعاونة	أقل من 5 سنوات	24	57.1	
		من 5: أقل من 10	16	38.1	
		10 سنوات فأكثر	2	4.8	
	المجموع				
	الجهاز الإداري	أقل من 5 سنوات	22	23.9	
		من 5: أقل من 10	25	27.2	
من 10: أقل من 15 من 15: أقل من 20 20 سنة فأكثر		8 26	8.7 28.3		
المجموع					
المجموع					

يتضح من الجدول (6) أن هناك أكثر من نصف حجم أعضاء هيئة التدريس عينة البحث ينتمون إلى فئة سنوات الخبرة من 10: أقل من 15 سنة بنسبة مئوية 57.1%، وأقل نسبة لفئة 20 سنة فأكثر بنسبة 17.1%، كما أن أكثر من 50% من أعضاء الهيئة المعاونة ينتمون إلى الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 57.1%، وأقلهم فئة 10 سنوات فأكثر بنسبة 4.8%، أما بالنسبة لأعضاء الجهاز الإداري فكان هناك ما يقرب من ثلث حجم عينة البحث من فئة سنوات الخبرة 20 سنة فأكثر بنسبة 28.3%، في حين أن أقل نسبة للفئة من 15: أقل من 20 سنة بنسبة 8.7% .

**جدول (7) التوزيع النسبي لعينة البحث وفقاً للدرجة الوظيفية أو الأكاديمية**

المتغيرات	العينة	الفئات	العدد	النسبة %	
الدرجة الوظيفية أو الأكاديمية	أعضاء هيئة التدريس	مدرس	25	71.4	
		أستاذ مساعد	10	28.6	
	المجموع			35	100%
	الهيئة المعاونة	معيد	24	57.1	
		مدرس مساعد	18	42.9	
	المجموع			42	100%
	الجهاز الإداري		كبير	9	9.8
			درجة أولى	10	10.9
			درجة ثانية	21	22.8
			درجة ثالثة	46	50.0
درجة رابعة			6	6.5	
المجموع			92	100%	

يتضح من الجدول (7) أن معظم أفراد عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بدرجة مدرس بنسبة 71.4%، مقابل 28.6% لدرجة الأستاذ المساعد. كما أن أكثر من نصف عدد أعضاء الهيئة المعاونة على درجة معيد بنسبة 57.1%، مقابل 42.9% لدرجة المدرس المساعد. كما أن هناك 50% من أعضاء الجهاز الإداري عينة البحث على الدرجة الوظيفية الثالثة، وأقل نسبة تواجد للإداريين من الدرجة الرابعة بنسبة 6.5%. وذلك يتناسب مع إجمالي الأعداد بالكلية.

**جدول (8) التوزيع النسبي لعينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي**

المتغيرات	العينة	الفئات	العدد	النسبة %	
المؤهل العلمي	اعضاء هيئة التدريس	دكتوراه	25	71.4	
		أعلى من دكتوراه	10	28.6	
	المجموع			35	100%
	الهيئة المعاونة	بكالوريوس	24	57.1	
		ماجستير	18	42.9	
	المجموع			42	100%
	الجهاز الإداري		مؤهل متوسط	34	37.0
			بكالوريوس	50	54.3
			ماجستير	8	8.7
	المجموع			92	100%

يتبين من جدول (8) أن هناك 71.4% من أعضاء هيئة التدريس حاصلين على الدكتوراه، وهم الفئة المقابلة لفئة المدرسين، في حين أن هناك 28.6% من الحاصلين على مؤهل أعلى من الدكتوراه وهم يقابلون فئة الأساتذة المساعدين، كما أن هناك 57.1% من أعضاء الهيئة المعاونة من الحاصلين على البكالوريوس وهم المقابلين لفئة المعيدين، في مقابل 42.9% من الحاصلين على درجة الماجستير وهم يقابلون فئة المدرسين المساعدين. أما بالنسبة لأعضاء الجهاز الإداري فهناك أكثر من نصف حجم عينة البحث من الحاصلين على مؤهل البكالوريوس بنسبة 54.3%، في حين كانت أقل نسبة تواجد من الحاصلين على درجة الماجستير بنسبة 8.7%.

#### جدول (9) التوزيع النسبي لعينة البحث وفقاً لمستوى الدخل

المتغيرات	العينة	الفئات	العدد	النسبة%	
مستوى الدخل	أعضاء هيئة التدريس	منخفض	-	-	
		متوسط	-	-	
		مرتفع	35	100	
	المجموع			35	100%
	الهيئة المعاونة	منخفض	-	-	
		متوسط	-	-	
		مرتفع	42	100	
	المجموع			42	100%
	الجهاز الإداري	منخفض	منخفض	33	35.9
			متوسط	38	41.3
			مرتفع	21	22.8
		المجموع			92

يتبين من الجدول (9) أن جميع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ينتمون إلى مستوى الدخل المرتفع بنسبة 100%، إلا أن هناك 22.8% فقط من أعضاء الجهاز الإداري ينتمون إلى فئة الدخل المرتفع، في حين كانت فئات الدخل المتوسط والمنخفض لأعضاء الجهاز الإداري ممثلة بنسبة 41.3%، 35.9% على الترتيب.

**جدول (10) التوزيع النسبي لعينة البحث وفقاً لعدد الدورات الحاصل عليها**

المتغيرات	العينة	الفئات	العدد	النسبة %
عدد الدورات الحاصل عليها	أعضاء هيئة التدريس	أقل من (10) دورات	8	22.9
		أكثر من (10) دورات	27	77.1
	المجموع		35	100%
	الهيئة المعاونة	أقل من (5) دورات	17	40.5
		من 5: 10 دورات	13	31.0
		أكثر من 10 دورات	12	28.5
	المجموع		42	100%
	الجهاز الإداري	لم أحصل على أي دورات	22	23.9
		حاصل على دورة واحدة	26	28.3
		حاصل على دورتين	7	7.6
المجموع		37	40.2	
المجموع		92	100%	

يتبين من الجدول (10) أن هناك 77.1% من أعضاء هيئة التدريس عينة البحث حاصلون على أكثر من 10 دورات، في مقابل 22.9% حاصلين على أقل من عشر دورات، كما أن هناك 40.5% من أعضاء الهيئة المعاونة حاصلين على أقل من خمس دورات يليهم الحاصلين على عدد من 5: 10 دورات، الحاصلين على أكثر من 10 دورات بنسبة 31.0%، 28.5% على الترتيب. ويتناسب ذلك مع الحد الأدنى من الدورات التي يجب أن يحصل عليها عضو هيئة التدريس أو أعضاء الهيئة المعاونة الحاصلين على الماجستير (المدرسين المساعدين) كشرط للترقي وهو ست دورات من الدورات الخاصة بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. إلا أن ذلك يشير بصفة عامة إلى محدودية عدد الدورات التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة. أما عن أعضاء الجهاز الإداري في الكلية فكان هناك 40.2% من الحاصلين على أكثر من دورتين، إلا أن هناك 23.9% منهم لم يحصلوا على أي دورات. وأيضاً قد يتناسب ذلك مع عدد العاملين بالجهاز الإداري بالكلية الذين تم تعيينهم مؤخراً بعد ثورة يناير فلم يكن هناك فرصة من الوقت لحصولهم على الدورات التدريبية اللازمة لتنمية قدراتهم ومهاراتهم بعد.



**\*مستويات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالكلية على عبارات ومحاور استبيان الرضا الوظيفي.**

**جدول (11) المتوسط الحسابي ومستوى الرضا لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالكلية على محور الرضا عن النمط الإداري للقيادة**

المحور	العبارة	أعضاء هيئة التدريس			الهيئة المعاونة	
		المتوسط الحسابي	%	مستوى الرضا	المتوسط الحسابي	%
الرضا عن النمط الإداري للقيادة	1- تحرص إدارة الكلية على إطلاع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على البرامج والخطط التطويرية للكلية.	2.09	69.6	متوسط	2.24	74.7
	2- تمارس إدارة الكلية سياسة الفريق الواحد في تنظيم الشؤون الإدارية.	1.69	56.3	منخفض	2.07	69
	3- يوجد مصداقيه للإدارة في تنفيذ القرارات	2.17	72.3	متوسط	2.52	84
	4- تتقبل قيادات الكلية المقترحات والحوار والرأي البناء .	2.31	77	متوسط	2.43	81
	5- يتعامل معي رؤسائي بتقدير واحترام.	2.83	94.3	مرتفع	2.79	93
	6- تتعامل قيادات الكلية بالعدالة والمساواة بين كافة أعضاء هيئة التدريس وكذلك بين كافة معاونيهم.	2.00	66.7	متوسط	2.31	77
	7- تتيح القيادات الإدارية بالكلية اليه معيئة لتلقي الشكاوى والمقترحات من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	1.66	55.3	منخفض	2.07	69
	8- يساند رئيس القسم ويشجع الأفكار الإبداعية والخلاقة التي أقوم بها.	2.29	76.3	متوسط	2.50	83.3
	9- يقوم رئيس القسم بتزويدي بالقرارات الحديثة التي تخص مجال عملي.	2.20	73.3	متوسط	2.17	72.3
	10- الأقى تحفيظًا معنويًا من قبل رؤسائي في العمل.	2.20	73.3	متوسط	2.19	73
	11- اشارك في وضع الخطط الإستراتيجية واتخاذ القرارات والسياسات داخل الكلية.	1.71	57	منخفض	1.81	60.3
	12- يحترم رئيس القسم آراء وقرارات أعضاء مجلس القسم.	2.60	86.7	مرتفع	2.57	85.7
إجمالي الرضا عن النمط الإداري للقيادة		25.74	71.5	متوسط	27.67	76.9

يتبين من جدول (11) أنه من أكثر العبارات التي حققت مستوى رضا وظيفي مرتفع سواء بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس أو الهيئة المعاونة كانت عبارات تعامل الرؤساء بتقدير واحترام، واحترام رئيس القسم لآراء وقرارات أعضاء مجلس القسم حيث حققت مستوى رضا مرتفع بنسبة 94.3%، 86.7% على الترتيب، في حين جاءت أقل

مستويات الرضا عن إتاحت القيادة الإدارية بالكلية لآلية محددة لتلقي الشكاوى والمقترحات، ممارسة إدارة الكلية لسياسة الفريق الواحد في تنظيم الشؤون الإدارية، المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية واتخاذ القرارات والسياسات داخل الكلية بنسبة 55.3%، 56.3%، 57.0% على الترتيب. كما يشير الجدول إلى أن المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية واتخاذ القرارات والسياسات داخل الكلية حققت أقل مستويات الرضا في هذا المحور لدى أعضاء الهيئة المعاونة بمستوى رضا متوسط بنسبة 60.3%. كما يشير الجدول إلى أن إجمالي مستوى الرضا عن النمط الإداري للقيادة بالكلية متوسط بنسبة مئوية بلغت 71.5%، 76.9% لكل من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على الترتيب. لذلك يجب على القيادة الإدارية مشاركة كافة أطراف العملية التعليمية في وضع الخطط الاستراتيجية والسياسات واتخاذ القرارات داخل الكلية، مع إتاحت آلية محددة لتلقي الشكاوى والمقترحات بما يحقق مستويات أعلى من الرضا وبالتالي مستويات أعلى من جودة الأداء.

**جدول (12) المتوسط الحسابي ومستوى الرضا لاستجابات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالكلية على محور الرضا عن طبيعة العمل وواجباته**

المحور	العبارة	اعضاء هيئة التدريس			الهيئة المعاونة		
		المتوسط الحسابي	%	مستوى الرضا	المتوسط الحسابي	%	مستوى الرضا
الرضا عن طبيعة العمل وواجباته	1- يعتبر عدد الطلاب في المقررات التي أقوم بتدريسها مناسب.	2.14	71.3	متوسط	2.29	76.3	متوسط
	2- متطلبات العمل في الكلية واضحة ومفهومة.	2.31	77	متوسط	2.52	84	مرتفع
	3- توزع الأعباء التدريسية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بعدالة وطبقاً للتدرج الوظيفي.	2.26	75.3	متوسط	2.36	78.7	مرتفع
	4- تتلاءم أماكن التدريس مع متطلبات العملية التعليمية من حيث التجهيزات.	1.86	62	متوسط	1.62	54	منخفض
	5- يوجد تكافؤ فرص في الإشراف على الأنشطة المختلفة داخل الكلية.	1.74	58	منخفض	1.86	62	متوسط
	6- توزيع المقررات الدراسية بين التخصصات المختلفة داخل القسم يفي باحتياجات ومخرجات كل برنامج.	2.40	80	متوسط	2.40	80	مرتفع
	7- تساعدني ظروف العمل على الإطلاع والابتكار والتطوير في مجال تخصصي.	1.89	63	متوسط	1.98	66	متوسط
	8- تتيح لي الكلية إمكانية تجريب أساليب وطرق تعليمية حديثة.	1.89	63	متوسط	1.93	64	متوسط
	9- يوجد بالكلية دعم مالى للبحث العلمي.	1.46	48.7	منخفض	1.76	58.7	متوسط
	10- تتيح لي الكلية فرص المشاركة في الندوات والمؤتمرات الداخلية والخارجية.	2.69	89.7	متوسط	2.33	77.3	متوسط

متوسط	62.7	1.88	منخفض	59	1.77	11- الظروف البيئية داخل الكلية مناسبة ومريحة.
متوسط	63.3	1.90	متوسط	69.7	2.09	12- مكتبة الكلية مجهزة وتخدم العملية التعليمية
مرتفع	78.7	2.36	مرتفع	83	2.49	13- حرص الكلية على تزويد بالدورات التدريبية المطلوبة لاحتياجاتي الوظيفية.
مرتفع	78.7	2.36	متوسط	66.7	2.00	14- توجد خطة متكاملة للتدريب من خلال دورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.
متوسط	64.3	1.93	منخفض	55.3	1.66	15- يوجد بالكلية معايير لتقييم الأداء معلنة وتتصف بالعدالة
متوسط	70%	31.48	متوسط	68.1%	30.63	إجمالي الرضا عن طبيعه العمل وواجباته

يتبين من جدول (12) أنه من أكثر العبارات التي حققت مستوى رضا وظيفي مرتفع بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس كانت إتاحت الكلية الفرصة للمشاركة في الندوات والمؤتمرات الداخلية والخارجية بنسبة 89.7%، يليها حرص الكلية على تزويد العضو بالدورات التدريبية المطلوبة للأحتياجات الوظيفية بنسبة 83%، في حين كانت أقل مستويات الرضا عن وجود دعم مالي للبحث العلمي بنسبة 48.7%. أما بالنسبة للهيئة المعاونه فقد حقق وضوح وفهم متطلبات العمل بالكلية أعلى مستويات الرضا بنسبة 84%، وأقلها رضا ملاءمة أماكن التدريس مع متطلبات العملية التعليمية من حيث التجهيزات بنسبة 54%، وجاء إجمالي مستوى الرضا عن طبيعة العمل وواجباته متوسط لكل من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونه، بنسبة 68.1%، 70% على الترتيب. وقد يرجع ذلك إلى أن كليات التربية النوعية بصفة عامة والتي منها الكلية محل البحث قد أنشأت في فترة من الفترات التي ذات الحاجة فيها إلى توفير خريج نوعي يغطي الحاجة إلى العديد من التخصصات النوعية في تلك الفترة فجاءت هذه الكليات بدون تجهيز الأماكن وبيئات العمل الملائمة للعملية التعليمية واحتياجاتها وعلى الرغم من إجراء العديد من التعديلات والتجهيزات على المباني لتكون أكثر ملاءمة مع طبيعة عمل الكليات إلا أنه من أهم مشاكل كليات التربية النوعية بصفة عامة وحتى هذا الوقت هو عدم ملائمة البنية التحتية والتجهيزات المعملية للاحتياجات التعليمية الازمة لإنتاج مخرج تعليمي على مستوى الجودة المطلوبة. وتعمل كلية التربية النوعية جامعة المنوفية محل البحث جاهدة في هذا الصدد على تهيئة وتجهيز بيئة العمل لكي تتلاءم مع متطلبات العملية التعليمية حيث أن الكلية بصدد العديد من أعمال البناء والتجديد، بالإضافة إلى الأهتمام بالبنية البشرية للقائمين على العملية التعليمية من خلال حصر إحتياجات الأعضاء من

الدورات التدريبية تمهيداً لتدريبهم. لإحداث التوازن المطلوب لتهيئة البنية المادية والعقلية المؤهلة لطريق الرضا ومن ثم الجودة.

### جدول (13) المتوسط الحسابي ومستوى الرضا لاستجابات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالكلية على محور الرضا عن العلاقات بالزملاء

المحور	العبارة	اعضاء هيئة التدريس			الهيئة المعاونه	
		المتوسط الحسابي	%	مستوى الرضا	المتوسط الحسابي	%
الرضا عن العلاقات بالزملاء	1- تتيح لي وظيفتي الاتصال والتعاون مع زملائي في الكلية.	2.51	83.7	مرتفع	2.50	83.3
	2- تبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع الزملاء.	2.20	73.3	متوسط	2.45	81.7
	3- تتيح لي وظيفتي إقامة علاقات اجتماعية مع زملائي.	2.40	80	مرتفع	2.55	85
	4- اعانى من مضايقات بعض الزملاء في الكلية.	2.26	75.3	متوسط	2.24	74.7
	5- اشعر بروح الفريق داخل القسم.	1.89	63	متوسط	2.07	69
	6- تسود لغة التفاهم والحوار في حل الخلافات في العمل.	2.14	71.3	مرتفع	2.10	70
	7- تسود روح التشجيع علي العمل بين الزملاء داخل الكلية.	1.94	64.7	متوسط	2.05	68.3
إجمالي الرضا عن العلاقات بالزملاء		15.34	73.1%	متوسط	15.95	76%

يتضح من الجدول (13) ارتفاع مستوى الرضا عن الاتصال والتعاون مع الزملاء بين أعضاء هيئة التدريس بنسبة 83.7%، يليها الرضا عن العلاقات الاجتماعية مع الزملاء بنسبة 80%، في حين كانت درجة الرضا عن الشعور بروح الفريق داخل القسم ووجود روح التشجيع على العمل بين الزملاء هي الأقل في مستوى الرضا بنسبة 63%، 64.7% على الترتيب. في حين أشار أعضاء الهيئة المعاونة إلى مستوى رضا مرتفع عن اتاحت المهنة لإقامة علاقات اجتماعية مع الزملاء، واتاحة الفرصة للاتصال والتعاون معهم، وتبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع الزملاء بنسبة 85%، 83.3%، 81.7% على الترتيب، إلا أن الرضا عن وجود روح التشجيع على العمل بين الزملاء كانت أقل العبارات في مستوى الرضا على هذا المحور بنسبة 68.3%. وبذلك فإن مستوى الرضا عن محور العلاقات بالزملاء ككل جاء متوسط بنسبة 73.1%، 76% لكل من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على الترتيب.

### جدول (14) المتوسط الحسابي ومستوى الرضا لاستجابات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالكلية على محور الرضا عن التقدير وتحقيق الذات.

المحور	العبارة	المتوسط الحسابي	%	مستوى الرضا	المتوسط الحسابي	%
--------	---------	-----------------	---	-------------	-----------------	---

مستوى الرضا	%	المتوسط الحسابي	مستوى الرضا	%	المتوسط الحسابي	العبارة	التقدير وتحقيق الذات
مرتفع	96.7	2.90	مرتفع	96.3	2.89	1- تحقق لي مهنة التدريس مكانة اجتماعية مميزة.	
مرتفع	78.7	2.36	مرتفع	83.7	2.51	2- يوفر لي عملي فرص استثمار طاقاتي وقدراتي.	
مرتفع	89.7	2.69	مرتفع	92.3	2.77	3- تحقق لي مهنة التدريس الجامعي شعور بالسعادة.	
مرتفع	91.3	2.74	مرتفع	96.3	2.89	4- أشعر بالفخر لعملي بالكلية.	
مرتفع	94.3	2.83	مرتفع	91.3	2.74	5- تنمي وظيفتي الثقة بالنفس لدى.	
مرتفع	91.3	2.74	مرتفع	83.7	2.51	6- تمكيني وظيفتي من التطور المهني الذاتي.	
مرتفع	85.7	2.57	مرتفع	82	2.46	7- توفر لي وظيفتي فرص التطوير العملية والفنية.	
مرتفع	89.7%	18.83	مرتفع	89.4%	18.77	إجمالي الرضا عن التقدير وتحقيق الذات	

يتضح من الجدول (14) أن جميع عبارات الرضا عن التقدير وتحقيق الذات حققت مستوى رضا مرتفع لدى كل من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على السواء، وجاءت أكثر العبارات رضا لدى أعضاء هيئة التدريس أن المهنة تحقق لهم مكانه اجتماعية مميزة وكذلك الشعور بالفخر لعمله بالكلية بنسبة 96.3%، في حين كانت أكثر هذه العبارات رضا من قبل الهيئة المعاونة هي تنمية الوظيفة للثقة في النفس، كما انها تمكن من التطور المهني الذاتي بنسبة 94.3%، 91.3% على الترتيب. كما أن مستوى الرضا الوظيفي عن التقدير وتحقيق الذات جاء مرتفع بالنسبة لكل من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بنسبة 89.4%، 89.7% على الترتيب. حيث أن درجة الأستاذ الجامعي تعتبر من المهن ذات المستوى الاجتماعي المرموق والمرغوب على الصعيد المصري خاصة، لذلك فإن العمل في هذا المسلك ومنذ درجة المعيد تشعر الفرد بذاته وكيانه، وبذلك يرتفع مستوى رضاه الوظيفي وبالتالي أرتفاع مستوى جودة الأداء.

**جدول (15) المتوسط الحسابي ومستوى الرضا لاستجابات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالكلية على محور الرضا عن الرواتب والحوافز والترقيات**

الهيئة المعاونه	اعضاء هيئه التدريس
-----------------	--------------------

مستوى الرضا	%	المتوسط الحسابي	مستوى الرضا	%	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	81	2.43	مرتفع	86.7	2.60	1- أشعر بالرضا عن المرتب الذي أتقاضاه.
متوسط	74.7	2.24	متوسط	67.7	2.03	2- يتناسب المرتب مع متطلبات المعيشة وسد احتياجاتي.
متوسط	62.7	1.88	منخفض	59	1.77	3- أرى أن الزيادة السنوية في المرتب مناسبة.
متوسط	65	1.95	متوسط	69.7	2.09	4- الحوافز المادية بالكلية تؤدي إلى تمسك العضو بعمله داخلها.
متوسط	73.7	2.21	متوسط	71.3	2.14	5- أرى أن عملي ومهامه يتناسب مع المرتب الذي أحصل عليه.
متوسط	69	2.07	متوسط	62	1.86	6- توزع المكافآت والحوافز داخل الكلية بعدالة ومساواة.
متوسط	62.7	1.88	متوسط	60	1.80	7- تعمل الكلية على إتاحة الفرص أمام الأكفاء للحصول على علاوات ومكافآت مادية.
مرتفع	81	2.43	متوسط	67.7	2.03	8- يوجد دور لاعتبارات المحسوبة والوساطة في الترقية.
مرتفع	83.3	2.50	مرتفع	87.7	2.63	9- يوجد دور للاعتبارات السياسية والدينية في الترقية.
متوسط	76.3	2.29	متوسط	67.7	2.03	10- أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في الكلية.
مرتفع	81	2.43	مرتفع	81	2.43	11- أرى أن نظام الأجازات في الكلية مرضي.
متوسط	64.3	1.93	متوسط	69.7	2.09	12- توفر الكلية نظام رعاية صحية مناسب.
متوسط	72.8%	26.21	متوسط	70.8%	25.49	إجمالي الرضا عن الرواتب والحوافز والترقيات

الرواتب والحوافز والترقيات

يتضح من الجدول (15) أن هناك مستوى رضا مرتفع بين كل من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة عن دور الاعتبارات السياسية والدينية في الترقية بنسبة 87.7%، 83.3% على الترتيب، يليها الرضا عن المرتب الذي يتقاضاه عضو هيئة التدريس أو عضو الهيئة المعاونة بنسبة 86.7%، 81% على الترتيب، كما أتفق أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على أن مستوى الرضا عن الزيادة السنوية في المرتب منخفض وبنسبة 59%، 62.7% على الترتيب. وجاء إجمالي مستوى الرضا عن الرواتب والحوافز والترقيات متوسط لكل من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بنسبة 70.8%، 72.8% على الترتيب. وقد يرجع ذلك إلى تطبيق المرحلة الأولى المقررة لزيادة مرتبات أعضاء هيئة التدريس في فترة ما بعد ثورة يناير عن طريق زيادة بدل الجامعة المقرر للدرجات المختلفة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، إلا أن الأعضاء في انتظار تطبيق المراحل التالية لتحقيق مستوى أعلى من الرضا الوظيفي عن هذه الجزئية

### جدول (16) ترتيب مستويات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس

#### والهيئة المعاونة على محاور الاستبيان

الهيئة المعاونة	اعضاء هيئة التدريس
-----------------	--------------------

المحور	المتوسط الحسابي	%	مستوى الرضا	المتوسط الحسابي	%	مستوى الرضا
1- الرضا عن النمط الإداري للقيادة.	25.74	71.5	متوسط	27.67	76.9	متوسط
2- الرضا عن طبيعة العمل وواجباته.	30.63	68.1	متوسط	31.48	70	متوسط
3- الرضا عن العلاقات بالزملاء.	15.34	73.1	متوسط	15.95	76	متوسط
4- الرضا عن التقدير وتحقيق الذات.	18.77	89.4	مرتفع	18.83	89.7	مرتفع
5- الرضا عن الرواتب والحوافز والترقيات.	25.49	70.8	متوسط	26.21	72.8	متوسط
إجمالي الرضا الوظيفي	115.97	72.9%	متوسط	120.14	75.6%	متوسط

يتبين من الجدول (16) أن الرضا عن التقدير وتحقيق الذات حقق أعلى مستويات الرضا لدى كلاً من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على حد سواء بنسبة 89.4%، 89.7% على الترتيب، في حين حقق الرضا عن طبيعة العمل وواجباته أقل مستويات الرضا الوظيفي سواء بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس أو الهيئة المعاونة بنسبة 68.1%، 70% على الترتيب في حين جاء مستوى الرضا على باقي أبعاد الرضا الوظيفي متوسط بنسب تراوحت ما بين 70.8%: 76%، كما جاء إجمالي مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة متوسط بنسبة 72.9%، 75.6% على الترتيب. وبما يشير إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الهيئة المعاونة على كافة أبعاد الرضا الوظيفي عنه لدى أعضاء هيئة التدريس. وقد يرجع ذلك إلى أن عضو هيئة التدريس يكون له المزيد من المتطلبات التي تجعله أكثر رضا عن وظيفته سواء بالنسبة لرغبته في المشاركة في وضع الاستراتيجيات واتخاذ القرارات أو الرضا عن طبيعة العمل وواجباته وبيئته أو عن العلاقات بينه وبين زملاءه وما ينتابها من صراعات سواء على الترقى أو المناصب الإدارية أو الرضا عن التقدير وتحقيق الذات أو الرضا عن الرواتب والحوافز والترقيات التي يتطلع عضو هيئة التدريس إلى المزيد منها أكثر من عضو الهيئة المعاونة نظراً لما يضطلع به من الكثير من المسؤوليات سواء الحياتية أو الأكاديمية التي تتطلب زيادة في المرتبات والترقيات.

#### جدول (17) مستويات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة

مستويات الرضا الوظيفي			
أعضاء هيئة التدريس		الهيئة المعاونة	
العدد	%	العدد	%
9	25.7	2	4.8
مستوى منخفض ( 53: أقل من 95.4 )			

64.2	27	40.0	14	مستوى متوسط (من 95.4: أقل من 127.2)
31.0	13	34.3	12	مستوى مرتفع ( 127.2 درجة فأكثر)
%100	42	%100	35	المجموع

يتضح من الجدول (17) أن هناك 40% من أعضاء هيئة التدريس لديهم مستوى رضا وظيفي متوسط. في حين أن هناك 34.3% يشعرون بمستوى رضا مرتفع، إلا أن هناك أكثر من ربع (25.7%) أفراد العينة لديهم مستوى رضا منخفض. وبالنسبة لأعضاء الهيئة المعاونة نجد أن هناك أكثر من نصف حجم العينة يشعرون بمستوى رضا وظيفي متوسط بنسبة 64.2%، 31.0% من العينة لديهم مستوى رضا مرتفع، في حين أن هناك 4.8% يشعرون بمستوى رضا منخفض. بما يشير إلى ضرورة بذل المؤسسة مزيد من الجهد لرفع مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.

\* مستويات الرضا الوظيفي للجهاز الإداري بالكلية على عبارات ومحاور استبيان الرضا الوظيفي.

جدول (18) المتوسط الحسابي ومستوى الرضا لاستجابات الجهاز الإداري بالكلية على محور الرضا عن النمط الإداري للقيادة

المحور	العبرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	مستوى الرضا
الرضا عن النمط الإداري للقيادة	1- يحرص رؤسائي في العمل على معاملتي بأسلوب إنساني	2.52	84	مرتفع
	2- يتقبل رؤسائي المقترحات والحوار والرأي البناء .	2.23	74.3	متوسط
	3- يتعامل معي رؤسائي بتقدير واحترام.	2.63	87.7	مرتفع
	4- تتعامل قيادات الكلية بالعدالة والمساواة بين جميع العاملين.	1.53	51	منخفض
	5- يساند رئيسي ويشجع الأفكار الإبداعية والخلافة التي أقدمها.	2.14	71.3	متوسط
	6- أجد تفويض كافي من رئيسي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	1.96	65.3	متوسط
	7- الأقي تحفيزاً معنوياً من قبل رؤسائي في العمل.	2.15	71.7	متوسط
	8- اشارك في اتخاذ القرارات والسياسات المرتبطة بطبيعة عملي وموقعي الوظيفي.	2.06	68.7	متوسط
	9- تقييم رؤسائي في العمل لادائي عادل وموضوعي ويعكس حقيقة أدائي للعمل.	2.17	72.3	متوسط
	10- يستمع رؤسائي في العمل إلى مشكلاتنا ويحاولون حلها.	2.06	68.7	متوسط
الدرجة الكلية لمحور الرضا عن النمط الإداري للقيادة		21.49	%71.6	متوسط

يتبين من الجدول (18) أن من أكثر العبارات ارتفاعاً في مستوى الرضا لدى أعضاء الجهاز الإداري كانت الرضا عن تعامل الرؤساء معهم بتقدير واحترام بنسبة 87.7%، وأقلها رضا جاءت تعامل القيادات بالكلية بالعدالة والمساواة بين جميع



العاملين بنسبة 51%. كما جاء إجمالي مستوى الرضا على النمط الإداري للقيادة بالكلية متوسط بنسبة 71.6%.

### جدول (19) المتوسط الحسابي لاستجابات الجهاز الإداري على محور الرضا عن طبيعة العمل وواجباته

المحور	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	مستوى الرضا
الرضا عن طبيعة العمل وواجباته	1- اشعر بعدالة في توزيع واجبات العمل بين العاملين.	1.81	60.3	متوسط
	2- متطلبات العمل في الكلية واضحة ومفهومة.	1.92	64	متوسط
	3- يوجد تنسيق بين مختلف الإدارات في العمل.	1.97	65.7	متوسط
	4- يوجد لعملي توصيف وظيفي واضح ومكتوب.	2.34	78	متوسط
	5- ساعات العمل ومواعيده مناسبة.	2.04	68	متوسط
	6- اكلف بأعمال لا تتناسب مع طبيعة عملي.	2.30	76.7	متوسط
	7- تحقق لي وظيفتي امن وظيفي.	2.30	76.7	متوسط
	8- الظروف البيئية داخل العمل (الإضاءة، التهوية، المساحات، الأثاث) مناسبة ومريحة.	2.07	69	متوسط
	9- تحرص الكلية على تزويدي بالدورات التدريبية المطلوبة لاحتياجاتي الوظيفية.	2.17	72.3	متوسط
	10- تتلاءم وظيفتي مع مؤهلي الدراسي.	2.17	72.3	متوسط
الدرجة الكلية لمحور الرضا عن طبيعة العمل وواجباته		21.14	70.5%	متوسط

يتبين من الجدول (19) أن جميع عبارات هذا المحور جاء مستوى الرضا عنها متوسط بنسبة مئوية تراوحت ما بين 60.3% : 78%، حيث كانت أقل العبارات من حيث الرضا عنها هي الشعور بالعدالة في توزيع واجبات العمل بين العاملين، وأكثرها في درجة الرضا تحقيق الوظيفة للأمن الوظيفي والتكليف بأعمال تتناسب مع طبيعة العمل بنسبة 76.7% لكل منهما. كما جاء إجمالي مستوى الرضا عن طبيعة العمل وواجباته بين أعضاء الجهاز الإداري متوسط بنسبة 70.5%.

### جدول (20) المتوسط الحسابي لاستجابات الجهاز الإداري على محور الرضا عن العلاقات بالزملاء

المحور	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	مستوى الرضا
--------	---------	-----------------	----------------	-------------

الدرجة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	88.7	2.66	1- تتبج لي وظيفتي الاتصال والتعاون مع زملائي في العمل.
مرتفع	80.3	2.41	2- يغلب على الزملاء الإنانية وحب الذات.
مرتفع	80	2.40	3- اعانى من مضايقات بعض الزملاء في العمل
متوسط	70.3	2.11	4- تسود لغة التفاهم والحوار في حل الخلافات في العمل
مرتفع	82	2.46	5- تتبج لي وظيفتي إقامة علاقات اجتماعية مع زملائي.
مرتفع	80.9%	12.14	الدرجة الكلية لمحور الرضا عن العلاقات بالزملاء

يتضح من الجدول (20) أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الجهاز الإداري عن جميع عبارات هذا المحور مرتفع بنسبة تراوحت بين 80%، 88.7%، فيما عدا أنه تسود لغة التفاهم والحوار في حل الخلافات في العمل فإن مستوى الرضا عنها متوسط بنسبة 70.3%. كما جاء إجمالي مستوى الرضا عن العلاقات بالزملاء في العمل مرتفع بنسبة 80.9%. ويعتبر ارتفاع نسبة الرضا عن بُعد العلاقة مع الزملاء أحد نقاط القوى الداخلية التي يجب على المؤسسة استغلالها لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة حيث أن وجود جو من العلاقات الطيبة بين الزملاء يعطي فرصة أفضل لجودة الأداء.

جدول (21) المتوسط الحسابي لاستجابات الجهاز الإداري بالكلية على محور الرضا عن التقدير وتحقيق الذات

الدرجة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	88.3	2.65	1- تحظى وظيفتي باحترام المجتمع.
متوسط	69	2.07	2- توفر لي وظيفتي فرص استثمار طاقاتي وقدراتي.
مرتفع	82.7	2.48	3- أشعر بالفخر بعملتي
مرتفع	88.7	2.66	4- أشعر بالسعادة والرضا أثناء تأدية عملي.
مرتفع	85	2.55	5- تنمي وظيفتي الثقة بالنفس لدى.
متوسط	75	2.25	6- تمكنني وظيفتي من التطور المهني الذاتي.
مرتفع	81.5%	14.67	الدرجة الكلية للرضا عن التقدير وتحقيق الذات

يتبين من الجدول (21) ارتفاع مستوى الرضا عن التقدير وتحقيق الذات لدى أعضاء الجهاز الإداري بالكلية بنسبة 81.5%، وكانت رضا الإداريين عن الشعور بالسعادة أثناء تأدية العمل، والرضا عن أن وظيفتهم تحظى باحترام المجتمع في مقدمة ما يرضون عنه بنسبة 88.7%، 88.3% على الترتيب. إلا أنهم أشارو إلى أن نسبة رضاهم عن توفير الوظيفة للفرص التي تستثمر الطاقات والقدرات كانت متوسطة بنسبة 69%.

## جدول (22) المتوسط الحسابي لاستجابات الجهاز الإداري على محور الرضا عن الرواتب والحوافز والترقيات

المحور	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	مستوى الرضا
الرواتب والحوافز والترقيات	1- أشعر بالرضا عن المرتب الذي أتقاضاه.	1.87	62.3	متوسط
	2- يتناسب المرتب مع متطلبات المعيشة وسد احتياجاتي.	1.49	49.7	منخفض
	3- أرى ان الزيادة السنوية في المرتب مناسبة.	1.31	43.7	منخفض
	4- الحوافز المادية التي أتقاضاها تؤدي إلى تمسكي بعلمي.	1.68	56	منخفض
	5- عملي ومهامه تتناسب مع المرتب الذي أحصل عليه.	1.83	61	متوسط
	6-توزع المكافآت والحوافز بين العاملين بعدالة ومساواة.	1.60	53.3	منخفض
	7- ترتبط الترقية في عملي بالكفاءة وفاعلية الأداء.	1.72	57.3	منخفض
	8- تعمل الكلية على إتاحة الفرص أمام الأكفاء للحصول على علاوات ومكافآت مادية.	1.57	52.3	منخفض
	9-يوجد دور لاعتبارات المحسوبية والوساطة في الترقية.	2.05	68.3	متوسط
	10- يوجد دور للاعتبارات السياسية والدينية في الترقية.	2.59	86.3	مرتفع
	11- أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في العمل.	1.91	63.7	متوسط
	12- أرى ان نظام الإجازات في عملي مرضى.	2.17	72.3	متوسط
	13- يوفر لي عملي نظام رعاية صحية مناسبة.	1.84	61.3	متوسط
الدرجة الكلية لمحور الرضا عن الرواتب والحوافز والترقيات		23.63	60.6%	متوسط

يتضح من الجدول (22) أن مستوى رضا الإداريين عن الرواتب والحوافز والترقيات على جميع العبارات تراوحت ما بين منخفض ومتوسط وبنسبة ما بين 43.7%، 72.7%، فيما عدا الرضا عن دور الاعتبارات السياسية والدينية في الترقية فقد حققت مستوى رضا مرتفع بنسبة 86.3%، كما جاء إجمالي مستوى الرضا عن هذا البعد متوسط بنسبة 60.6%.

## جدول (23) ترتيب مستويات الرضا للجهاز الإداري على محاور الاستبيان

المحور	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	مستوى الرضا
1- الرضا عن النمط الإداري للقيادة.	21.49	71.63	متوسط
2- الرضا عن طبيعة العمل وواجباته.	21.14	70.47	متوسط
3- الرضا عن العلاقات بالزملاء.	12.14	80.93	مرتفع
4- الرضا عن التقدير وتحقيق الذات.	14.67	81.50	مرتفع
5-الرضا عن الرواتب والحوافز والترقيات.	23.63	60.59	متوسط
إجمالي الرضا الوظيفي للهيكـل الإداري	92.99	70.54%	متوسط

يتبين من الجدول (23) أن أعلى مستويات الرضا لدى الجهاز الإداري بالكلية جاءت على الرضا عن التقدير وتحقيق الذات بنسبة 81.5%، يليها الرضا عن العلاقة بالزملاء بنسبة 80.9%، يليها الرضا عن النمط الإداري للقيادة بنسبة 71.6%، يليها

الرضا عن طبيعة العمل وواجباته بنسبة 70.5%، وأخيراً يأتي أقل أبعاد الرضا الوظيفي من حيث رضا الجهاز الإداري عنه وهو الرضا عن الرواتب والحوافز والترقيات بنسبة 60.6%، ويؤكد ذلك ما ظهر في الفترات الأخيرة على مستوى العديد من الجامعات من خروج العديد من أعضاء الجهاز الإداري بالجامعات المصرية مطالبين بزيادة الأجور والمرتبات أسوة بالزيادة التي حصل عليها أعضاء هيئة التدريس أي أن هناك تدني في درجة الرضا عن المرتبات، في حين جاء إجمالي الرضا الوظيفي للجهاز الإداري بالكلية متوسط بنسبة 70.5%. وهذا يتفق مع ما أشار إليه الحيدر، بن طالب (2005) أنه من الخطأ الاعتقاد بأنه إذا زاد رضا الفرد عن جانب من جوانب الوظيفة فإن ذلك يعني أنه راضاً بالضرورة عن بقية الجوانب الوظيفية الأخرى، فقد يكون الفرد راضاً بدرجة مرتفعة عن علاقته بزملاءه في العمل ولكنه غير راضاً عن طبيعة العمل أو المرتبات والحوافز والترقيات، أي أن الرضا الوظيفي مسألة نسبية مطلقة وليس لها حد أدنى وحد أعلى. فالشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريد الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً.

#### جدول (24) مستويات الرضا الوظيفي للجهاز الإداري على استبيان الرضا الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	مستويات الرضا الوظيفي للجهاز الإداري
16.2	15	مستوى منخفض ( 44: أقل من 79.2 )
64.2	59	مستوى متوسط ( من 79.2: أقل من 105.6 )
19.6	18	مستوى مرتفع ( 105.6 درجة فأكثر )
%100	92	المجموع

يتضح من الجدول (24) أن هناك 64.2% من أعضاء الجهاز الإداري بالكلية يتمتعون بمستوى رضا وظيفي متوسط بنسبة 64.2%، في حين كان هناك 19.6% لديهم مستوى رضا وظيفي مرتفع، 16.2% لمستوى الرضا المنخفض، بما يشير إلى ضرورة بذل الكلية لمزيد من الجهد لرفع مستوى الرضا الوظيفي للجهاز الإداري كأحد مؤشرات ضمان الجودة.

\*مقترحات العاملين بالكلية لزيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم.

#### جدول (25) مقترحات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لرفع مستوى الرضا الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المقترحات
100%	77	1- العدالة والمساواة وعدم المحسوبية من قبل القيادة الإدارية في توزيع الأنشطة وتطبيق اللوائح والقوانين على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
83.1%	64	2- توفير بيئة تدريبية مجهزة بالإمكانات والأجهزة والمعدات اللازمة للعملية التعليمية والبحث العلمي.
54.5%	42	3- توفير وسائل مواصلات خاصة بأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تليق بهم.
54.5%	42	4- توفير أماكن لائقه بأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم مجهزة بالأدوات المكتبية والأجهزة التكنولوجية الملائمة دون تمييز أو وساطة.
67.5%	52	5- عمل دورات تدريبية تلبى احتياجات عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
74%	57	6- تزويد المكتبة بمختلف أنواع المراجع والدوريات العلمية.
32.5%	25	7- تحسين الأوضاع المالية.
59.7%	46	8- التقدير والتحفيز المعنوي من قبل الرؤساء .
58.7%	66	9- العمل بروح الفريق والتعاون بين مختلف الأقسام.

يتضح من الجدول (25) أنه من أهم مقترحات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لزيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم كان العدالة والمساواة وعدم المحسوبية من قبل القيادة الإدارية في توزيع الأنشطة وتطبيق اللوائح والقوانين على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وبنسبة 100% من أفراد العينة، يليها توفير البيئة التدريسية المجهزة بالإمكانات والأجهزة والمعدات اللازمة للعملية التعليمية والبحث العلمي بنسبة 83.1%. يليها تزويد المكتبة بمختلف أنواع المراجع والدوريات العلمية بنسبة 74%، في حين كان أقل ما أتفق عليه أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من مقترحات لرفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم هو تحسين الأوضاع المالية وبنسبة 32.5%. ويتفق ذلك مع ما أشار إليه التربويون من أن نمط القيادة والأشراف من أهم محددات الرضا الوظيفي كذلك الأهتمام بالأبداع والمبدعين وتوفير البيئة الملائمة له ووضع نظام للحوافز والمكافآت لكل عمل مبدع والأهتمام بتنمية وتطوير مهارات الكادر التدريسي والإداري والخدمي بصورة مستمرة من خلال الإيفادات والدورات التدريبية وإشاعة جو من التعاون والألفة بين العاملين والعمل بروح الفريق (Blankmur,2004)

### جدول (26) مقترحات الجهاز الإداري لرفع مستوى الرضا الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المقترحات
40.0%	34	1- التحفيز المادي والمعنوي على العمل الجاد من قبل الرؤساء . وإنشاء فكرة عمل الموظف المثالي

40	43.5%	2- تناسب العمل مع المؤهل الدراسي ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب
26	28.3%	3- عمل دورات تدريبية لتعزيز المهام الوظيفية ورفع كفاءة الأداء
12	13.1%	4- التعاون والتوفيق بين مختلف الإدارات داخل الكلية.
13	14.1%	5- تحسين الظروف البيئية للعمل
61	6.3%	6- تقبل الرؤساء للمقترحات والحوار والرأي البناء ومعاملة الرؤساء للموظفين بأسلوب إنساني راقى.
26	28.3%	7- تحديد مهام العمل بدقه وتوضيح التوصيف الوظيفي لكل موظف
40	43.5%	8- الاهتمام بالرعايه الصحيه للموظف والقضاء على الروتين في إجراءاتها
15	16.3%	9- إلغاء السلم الوظيفي وشغل المناصب الإداريه بالاكفا وليس بالاقدم
15	16.3%	10- إعادة هيكله الهيكل الإداري واختيار القيادات والرؤساء عن طريق الانتخاب
16	17.4%	11- عمل اجتماعات دوريه مع رؤساء العمل لبحث المشكلات ودراستها وسبل حلها وتحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.
89	96.7%	12- العدالة والمساواة وعدم المحسوبية في توزيع المهام والحوافز والمكافآت بين العاملين وربط الحافز المادي بالكفاءة في العمل.
89	96.7%	13- زيادة المرتبات بما يتلاءم مع متطلبات المعيشه

يتبين من الجدول (26) أن هناك العديد من المقترحات التي أشار إليها أعضاء الجهاز الإداري بالكلية لرفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم إلا أنه من أهم هذه المقترحات والتي أتفق عليها 96.7% من أعضاء الجهاز الإداري عينة البحث كانت العدالة والمساواة وعدم المحسوبية في توزيع المهام والحوافز والمكافآت بين العاملين وربط الحافز المادي بالكفاءة في العمل، كذلك زيادة المرتبات بما يتلاءم مع متطلبات المعيشة بنفس النسبة. كما أشار 66.3% من أفراد العينة إلى تقبل الرؤساء للمقترحات والحوار والرأي البناء ومعاملة الرؤساء للموظفين بأسلوب إنساني راقى. بالإضافة إلى العديد من المقترحات التي تتفاوت في أهميتها بالنسبة لهم.

## ثانياً: النتائج في ضوء فروض البحث

الفرض الأول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكلية التربية النوعية تبعاً لمتغيرات ( البيئة السكنية - الجنس - السن - عدد سنوات الخبرة).

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فرضين فرعيين هما:

1-1- ( لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكلية التربية النوعية تبعاً لمتغيرات البيئة السكنية والجنس ). وللتحقق من هذا الفرض تم استخدام اختبار T. Test للكشف عن الفروق بين

متوسطات الرضا الوظيفي للمبحوثين، ودلالة الفروق بين هذه المتوسطات.

جدول (27) الفروق في مستوي الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونه بالكلية وفقاً للبيئة السكنية والجنس

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط	البيان	
				البيئة السكنية	الجنس
غير دال	0.227 -	19.30	114.80	ريف ن = 10	البيئة السكنية
		19.36	116.44	حضر ن = 25	
غير دال	1.884	20.37	123.92	ذكور ن = 13	الجنس
		17.02	111.27	إناث ن = 22	
غير دال	0.674	22.07	123.90	ريف ن = 10	البيئة السكنية
		12.36	118.97	حضر ن = 32	
غير دال	0.849	7.81	123.20	ذكور ن = 6	الجنس
		15.98	119.64	إناث ن = 36	

يتبين من الجدول (27) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ترجع لمتغيرات البيئة السكنية أو الجنس، حيث جاءت قيم (ت) (-0.674، 0.227) لمتغير البيئة السكنية لكل من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على الترتيب، كما جاءت قيمة (ت) (0.849، 1.884) لمتغير الجنس لكل من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على الترتيب، وجميعها قيم غير دالة إحصائياً. ويتفق ذلك مع دراسة كل من بدر (1983) التي أشارت لعدم وجود فروق في الرضا الوظيفي ترجع إلى مكان السكن. ودراسة (2005) Ssesanga، عبد الله (2008) اللتان أشارتا لعدم وجود فروق في الرضا الوظيفي ترجع إلى متغير الجنس، في حين تختلف مع دراسة العنزي (2000)، الشيخ

وشرير (2008) التي أشارتا لوجود فروق في الرضا الوظيفي ترجع للجنس لصالح الإناث، كما تختلف مع دراسة المطيرى (2007) الذي أثبتت وجود فروق في الرضا الوظيفي ترجع للجنس لصالح الذكور.

1-2- (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونه بكلية التربية النوعية تبعاً لمتغيرات السن وعدد سنوات الخبرة). وللتحقق من هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد One Way ANOVA للكشف عن الفروق في الرضا الوظيفي.

جدول (28) تحليل التباين لمتوسطات درجات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وفقاً لمتغيرات السن وعدد سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البيان
غير دال	2.643	876.856	2	1753.711	بين المجموعات	السن
		331.789	32	10617.260	داخل المجموعات	
			34	12370.971	الكلية	
غير دال	2.676	886.291	2	1772.583	بين المجموعات	عدد سنوات الخبرة
		331.200	32	10598.389	داخل المجموعات	
			34	12370.971	الكلية	
غير دال	1.244	279.030	2	558.060	بين المجموعات	السن
		224.284	39	8747.083	داخل المجموعات	
			41	9305.143	الكلية	
غير دال	0.665	153.467	2	306.935	بين المجموعات	عدد سنوات الخبرة
		230.723	39	8998.208	داخل المجموعات	
			41	9305.143	الكلية	

يتبين من الجدول (28) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكلية التربية النوعية تبعاً لمتغيرات السن أو عدد سنوات الخبرة. حيث جاءت قيم (ف) ( 2.643، 1.244، 2.676، 0.665) لمتغيرات السن وعدد سنوات الخبرة لكل من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على الترتيب وجميعها قيم غير دالة إحصائياً. ويتفق ذلك مع دراسة العتيبي (2011)، في حين تختلف مع دراسة منصور (2010) التي أشارت لوجود فروق في الرضا الوظيفي تبعاً للسن وعدد سنوات الخبرة لصالح الأكبر سناً والأكثر خبرة. وقد يرجع اختلاف نتائج البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة نظراً لاختلاف عينة



البحث والمجتمعات المدروسة والظروف المحيطة بالمبحوثين في كل دراسة. وبذلك يكون الفرض الأول قد تحقق.

**الفرض الثاني:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية النوعية تبعاً لمتغيرات (البيئة السكنية- والجنس- السن- عدد سنوات الخبرة- الدرجة الوظيفية- المستوى التعليمي- الدخل).

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فرضين فرعيين هما:

1-1- ( لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية النوعية تبعاً لمتغيرات البيئة السكنية والجنس). وللتحقق من هذا الفرض تم استخدام اختبار T. Test للكشف عن الفروق بين متوسطات درجات الرضا الوظيفي، ودلالة الفروق بين هذه المتوسطات.

**جدول (29) الفروق في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري بكلية وفقاً للبيئة السكنية والجنس**

البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
البيئة السكنية	ريف ن= 60	12.95	- 0.129	غير دال
	حضر ن= 32	14.78		
الجنس	ذكور ن= 48	12.55	3.207	0.01
	إناث ن= 44	13.25		

يتبين من الجدول (29) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من أعضاء الجهاز الإداري في الرضا الوظيفي لصالح الذكور، حيث أن الذكور أكثر رضا عن عملهم عن الإناث حيث كانت قيمة (ت) 3.207 وهي قيمة دالة عند مستوى 0.01، في حين أنه ليس هناك فروق ترجع لمتغير البيئة السكنية في الرضا الوظيفي. ويتفق ذلك مع دراسة بدر (1983)، ودراسة حريم (2001)، في حين تختلف مع دراسة كل من علاونه ويحيى (2005)، (2005) Ssesanga، عبد الله (2008) التي أشارت لعدم وجود فروق في الرضا الوظيفي ترجع إلى متغير الجنس.

2-2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي للعاملين بالهيكل الإداري بكلية التربية النوعية تبعاً لمتغيرات البحث (السن- عد سنوات الخبرة- الدرجة الوظيفية- المستوى التعليمي- مستوى الدخل) وللتحقق من هذا الفرض تم

استخدام اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد One Way ANOVA للكشف عن الفروق في الرضا الوظيفي. ثم اختبار توكي للتعرف على دلالة الفروق. جدول (30) تحليل التباين لمتوسطات درجات الرضا الوظيفي للجهاز الإداري وفقاً لمتغيرات السن وعدد سنوات الخبرة والدرجة الوظيفية ومستوى الدخل

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
السن	بين المجموعات	4900.792	4	1225.198	9.059	0.001
	داخل المجموعات	11766.198	87	135.244		
	الكلي	16666.989	91			
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	5272.428	4	1318.107	10.064	0.001
	داخل المجموعات	11394.561	87	130.972		
	الكلي	16666.989	91			
الدرجة الوظيفية	بين المجموعات	4299.451	4	1074.863	7.561	0.001
	داخل المجموعات	12367.538	87	142.156		
	الكلي	16666.989	91			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	3039.114	2	1519.557	9.924	0.001
	داخل المجموعات	13627.875	89	153.122		
	الكلي	16666.989	91			
مستوى الدخل	بين المجموعات	3019.655	2	1509.827	9.846	0.001
	داخل المجموعات	13647.335	89	153.341		
	الكلي	16666.990	91			

يتبين من جدول (30) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لأعضاء الجهاز الإداري بالكلية ترجع لمتغيرات السن وعدد سنوات الخبرة والدرجة الوظيفية والمستوى التعليمي ومستوى الدخل، حيث بلغت قيم (ف) (9.059، 9.846، 9.924، 7.561، 10.064) وجميعها قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.001، ويتفق ذلك مع ما أشار إليه فلمبان (2008) من أن المتغيرات الشخصية من أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للفرد، في حين تختلف هذه النتائج مع دراسة المالكي (2007)، الشيخ وشيرير (2008)، العتيبي (2011) التي أشارت لعدم وجود فروق في الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخبرة والمستوى التعليمي ومستوى الدخل. وقد يرجع ذلك لأختلاف عينة الدراسة أو لأختلاف المستويات

الوظيفية للفئات المبحوثة، وإختبار دلالة الفروق تم تطبيق اختبار Tukey وكانت الفروق كالاتي:

- الفروق في الرضا تبعاً لمتغير السن وجد أن المتوسط في صالح فئة العمر من 55: 60 سنة، يليها الفئة العمرية من 45: أقل من 55 سنة ( 99.38)، ثم الفئة أقل من 25 سنة (95.00)، يليها الفئة من 25: أقل من 35 (87.16)، وأخيراً الفئة العمرية من 35: أقل من 45 سنة (87.05).

- الفروق في الرضا تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة وجد أن المتوسط في صالح فئة عدد سنوات الخبرة 20 سنة فأكثر (103.58)، يليها الفئة من 15: أقل من 20 سنة (98.75)، ثم الفئة من 5: أقل من 10 سنوات (91.73)، يليها الفئة أقل من 5 سنوات، وأخيراً الفئة من 10: أقل من 15 سنة (85.36).

- الفروق في الرضا تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية وجد أن المتوسط في صالح موظفي الدرجة الأولى (106.70)، يليها درجة كبير (103.33)، يليها الدرجة الثانية (94.05)، ثم الدرجة الرابعة (93.67)، وأخيراً الدرجة الثالثة (87.41).

- الفروق في الرضا تبعاً لمتغير المستوى التعليمي وجد أن المتوسط في صالح الموظفين ذوى المؤهل المتوسط (99.00)، يليهم الحاصلين على مؤهل عالي (بكالوريوس أو ليسانس) (91.20)، وأقلهم رضا وظيفي الحاصلين على مؤهل الماجستير (78.62). أي أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للموظف الإداري كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي، وقد يرجع ذلك إلى أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي كلما زاد الطموح لدى الفرد على كافة المستويات ومنها مستويات الطموح الوظيفي والمهني.

- الفروق في الرضا تبعاً لمتغير مستوى الدخل وجد أن المتوسط في صالح الموظفين ذوى الدخل المرتفع (101.48)، يليهم الموظفين ذوات مستوى الدخل المتوسط (94.08)، وأقلهم رضا وظيفي ذوات الدخل المنخفض (86.33)، أي أنه كلما زاد مستوى الدخل كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجهاز الإداري. وبذلك يكون الفرض الثاني قد تحقق جزئياً.

### التوصيات

- ضرورة بذل المؤسسات التعليمية لمزيد من الجهد لرفع مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين بها عن طريق التواصل المستمر بين القيادات الإدارية بالمؤسسة

- والعاملين للتعرف باستمرار على معوقات الرضا الوظيفي لمواجهتها والتصدي لها، وبالتالي رفع مستويات الرضا الوظيفي.
- إقامة ورش عمل لجميع العاملين بالكلية سواء كانوا من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة أو أعضاء الجهاز الإداري للبحث عن سبل تعزيز مستويات الرضا الوظيفي لديهم وتهيئة جميع أبعاد الرضا بما يلاءم احتياجاتهم ومتطلباتهم والنظر لمقترحاتهم بعين التنفيذ، بما يمثل دافع لأداء الدور المنوط بكل منهم في العملية التعليمية ويشير إلى جودة المخرجات.
- إجراء المزيد من الدراسات التقييمية للرضا الوظيفي للعاملين بجميع المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية والأسرية منها بصفة خاصة باعتبارها من المؤسسات وثيقة الصلة بأفراد الأسرة والتي ينعكس رضاهم الوظيفي داخلها على جودة وكفاءة الأداء وتحسين الخدمات المقدمة من خلال هذه المؤسسات بما ينعكس على حياة الأسرة، وتقديم التوصيات اللازمة لدعم الرضا الوظيفي بصفة مستمرة.

### المراجع

- 1- أبو فارة، يوسف (2003): تقويم جودة الخدمات التعليمية لكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية، مؤتمر ضمان الجودة، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.
- 2- الأغبري، عبد الصمد (2002): الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، العدد (109)، ص169- 197
- 3- البدراني، بدر (2006): قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- 4- البديوي، محمود (2007): القيادة الفعالة والرضا الوظيفي، مجلة عالم السعودية، متاح على <http://pr.sv.net/SVWhtm00048/page2006/November2006>
- 5- الحربي، حياة (2007): وحدة التطوير الجامعي والجودة النوعية، ورشة عمل لتدريب المشاركين في اللجان الدائمة الفرعية للتقويم والاعتماد على تنفيذ التقويم الذاتي المؤسسي، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- 6- الحولي، عليان عبد الله (2004): تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر النوعي في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.
- 7- الحيدر، عبد المحسن وبن طالب، إبراهيم (2005): الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة. بدون طبعة بدون دار نشر.
- 8- السلوم، سعاد (2002): عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- 9- الشيخ، جواد محمد وشيرير، عزيزة عبد الله (2008) : الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموجرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد (16)، العدد (1)، المملكة العربية السعودية
- 10- الشخي، هشام بن سعيد (2009): دور الأستاذ الجامعي في تحقيق الجودة في مخرجات التعليم الجامعي، المؤتمر الدولي الأول العربي الرابع، الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي (الواقع والمأمول)، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، المجلد الأول، ص 492:457
- 11- الطيب، إيهاب (2008): أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 12- العتيبي، محمد بن سعيد بن سيف (2011): الرضا الوظيفي لمعلمي صعوبات التعلم، دراسة تطبيقية على معلمي صعوبات التعلم بالمرحلة الابتدائية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن مسعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- 13- العجمي، محمد حسنين عبده (2003): متطلبات تحقيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية، مجلة الثقافة والتنمية، السنة (14)، العدد (7).
- 14- المالكي، عطية (2007): الرضا الوظيفي ومستوى الصحة النفسية لدى المرشدين المدرسيين بمدينة مكة المكرمة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- 15- المجالس القومية المتخصصة (2000): الأرتقاء بمستوى التعليم الجامعي والعالى في إطار مفهوم الجودة الكلية لمواجهة تحديات المستقبل، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، دورة رقم 27، ص 13.
- 16- المرسي، جمال الدين محمد (2003): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 17- المشعان، عويد ( 2002): دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني، ط1، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت.
- 18- المطيري، نجات (2007): علاقة الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- 19- المنيف، إبراهيم (1999): تطور الفكر الإداري المعاصر، ط1، آفاق الأبداء، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 20- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (2009): دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالى، جمهورية مصر العربية، الإصدار الثاني.
- 21- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (2008) مفهوم ومبادئ ضمان الجودة والاعتماد، متاح على <http://naqaae.org/sub/quality.htm> Retrieved, DEC 9/2008
- 22- بدر، حامد (1983): الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس العاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد (3)، ص 130: 146
- 23- جولي، مها عبد الباقي (2002): دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين. المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية.
- 24- حريم، حسين (2001) : الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الخاصة في بالأردن، المجلة الأردنية للعلوم الإنسانية، مجلد (4)، العدد (5)، ص 141: 199
- 25- دوهرتي، جفرى (1999): تطوير نظم الجودة في التربية، ترجمة الأحمد و آخرون، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، دمشق.
- 26- دياب، اسماعيل والبناء، عادل (2001): تقويم جودة الأداء الجامعي بناء نموذج رياضي وتطبيقه على بعض كليات جامعة الأسكندرية والمنصورة، المكتبة المصرية، الأسكندرية.

- 27- رمضان، محمد جابر محمود (2009): **بعض معوقات ضمان الجودة والاعتماد بكلية التربية النوعية بقنا، المؤتمر الدولي الأول- العربي الرابع (الاعتماد الاكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، الواقع والمأمول )، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، مصر.**
- 28- سلامة، عادل ( 1999): **الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس، مجلة كلية التربية، الجزء الأول، العدد 23، ص 111: 143**
- 29- شاهين، محمد عبد الفتاح (2004): **التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.**
- 30- شاويش، مصطفى (2007): **إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط 3، دار الشروق، عمان.**
- 31- شئون هيئة التدريس وشئون العاملين (2013): **إحصاء عدد هيئة التدريس والهيئة المعاونة، والجهاز الإداري، كلية التربية النوعية، جامعة المنوفية.**
- 32- عامر، سعيد ياسين، عبد الوهاب، علي محمد (1994): **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط1، مركز وايد سرفس، القاهرة، مصر.**
- 33- عبد الله، عثمان (2008): **الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الخرطوم، السودان.**
- 34- عزوز، رفعت عمر (2007): **تصور مقترح لتطوير كلية التربية بالعريش في ضوء الجودة والاعتماد، المؤتمر العلمي العربي الثاني، التعليم الجامعي الخاص في البلاد العربية قضايا آنية وآفاق مستقبلية، جمعية الثقافة من أجل التنمية بالتعاون مع جامعة سوهاج وأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، من 27: 28 مارس، ص 425: 467**
- 35- علاونه، معزوز و يحيى، ندى (2005): **مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين في محافظتي جنين وقلقيلية، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد (5)، ص 55: 78**
- 36- فهورد، نداء ( 2009): **أنموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.**

- 37- فلعبان، إيناس فؤاد نواوي (2008): **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى
- 38- نصر، مصطفى عبد السلام وآخرون (2010): **الدراسة التقييمية الذاتية لأداء منظومة كلية التربية بمصراصة في ضوء معايير تدقيق الجودة والاعتماد الصادرة من اللجنة الشعبية العامة للتعليم والبحث العلمي بالجمهورية العربية الليبية الاشتراكية العظمى**، المؤتمر العلمي السنوي العربي الخامس الدولي الثاني، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، من 14: 15 إبريل.
- 39- منسي، محمود عبد الحليم (2008): **الاتجاهات نحو البحث العلمي وعلاقتها بالرضا المهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس**، المؤتمر السنوي الثالث تطوير التعليم النوعي في مصر والوطن العربي لمواجهة متطلبات سوق العمل في عصر العولمة رؤية استراتيجية، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، المجلد الأول، ص 79: 94
- 40- منصور، مجيد مصطفى (2010): **درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين**، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الانسانية، غزة، فلسطين، مجلد (14)، العدد (1)، ص 795: 838
- 41- نصر، نوال (2009): **ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات إعداد المعلمين**، المؤتمر السنوي العربي الرابع الدولي الأول "الأعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم النوعي في مصر والعالم العربي"، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، من 8:9 إبريل، ص 89: 101
- 42- نعيان، عبد المحسن (2002): **اختبار اتجاه العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى**، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات الخاصة والحكومية في الوطن العربي، جامعة عين شمس، مصر.
- 43- Ahsan, N. ET. al. (2009): **A Study of Job Stress on Job Satisfaction among University Staff in Malaysia: Empirical Study**. European Journal of Social Sciences – Vol 8, Number 1.
- 44- Blankmur, D. (2004): **Issues in Higher Education Quality Assurance**, Australian, Journal of Public Adminstration, Vol (2), P 105.





- 
- 45- Jones, R. and Sloane, L. (2009): **Regional differences in job satisfaction** *Applied Economics*, Volume 41, and Issue 8.
  - 46- Judge, T., and ET .al. (2001): **the job satisfaction-job performance relationship**: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376–407.
  - 47- Hoornaert, J. (2002): **Motivation, Job Satisfaction and Evaluation of Teaching Personnel in Relation to Quality Care**, the Scientific Research in Education. Washington DC: National Academy Press.
  - 48- Liacqu, J. A. & Schumacher, P., (1995): **Factors Contributing to Job Satisfaction in Higher Education**, Vol. 116, Issue, 1, fall, P.11.
  - 49- Ssesanga, Karim. (2005): **Job Satisfaction of University Academics**, Perspectives from Uganda. *Higher Education*, Vol (50) Issue (1) pp: 33-56.